

## **BAB II**

### **KERANGKA PEMIKIRAN**

#### **2.1 Penelitian Terdahulu**

Setelah melakukan penelusuran terhadap dua penelitian terdahulu, peneliti melakukan pemetaan berdasarkan beberapa aspek penelitian. Hal ini dilakukan untuk membandingkan penelitian yang sudah ada dengan penelitian ini. Penelitian terdahulu juga berfungsi sebagai referensi bagi peneliti.

Penelitian terdahulu pertama merupakan penelitian kuantitatif yang disusun oleh Aboramadan et al. (2019). Metode survei digunakan dengan menerapkan teori budaya organisasi dan inovasi untuk mengetahui signifikansi budaya organisasi bagi kinerja, inovasi pemasaran, dan inovasi teknologi. Responden dari penelitian ini adalah karyawan industri perbankan Palestina.

Dari 5 hipotesis penelitian, ditemukan bahwa 4 hipotesis diterima. Peneliti menemukan adanya hubungan signifikan antara budaya organisasi dan kinerja karyawan perbankan Palestina. Begitu pula dengan hubungan antara budaya organisasi dengan inovasi pemasaran dan inovasi teknologi. Inovasi pemasaran juga memiliki pengaruh terhadap kinerja. Namun, tidak ditemukan bukti yang menerima hipotesis bahwa inovasi teknologi memengaruhi kinerja.

Penelitian terdahulu kedua disusun oleh Kusumah dan Fikri (2021) dengan judul *Leadership Style and Organizational Communication Patterns: a Qualitative Descriptive Study*. Artikel penelitian ini menelusuri implementasi konsep kepemimpinan dan pola komunikasi organisasi pada *Converting Department PT IPP*. Sesuai judulnya, penelitian ini merupakan penelitian kualitatif deskriptif dengan teknik pengumpulan data melalui wawancara.

Dibandingkan penelitian yang sudah ada sebelumnya, kebaruan penelitian ini terdapat pada jenis penelitian, bidang industri perusahaan yang menjadi subjek penelitian, dan situasi akhir pandemi yang menyertai pelaksanaan studi. Sebagian besar jenis penelitian serupa menggunakan jenis penelitian kuantitatif, serta penelitian terkait pola komunikasi dan budaya organisasi dalam perusahaan media belum dilakukan.

Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu

Penelitian 1	Penelitian 2
<b>Judul</b>	
<i>Organizational culture, innovation and performance: a study from a non-western context</i>	<i>Leadership Style and Organizational Communication Patterns: a Qualitative Descriptive Study</i>
<b>Peneliti</b>	
Mohammed Aboramadan et al.	Alum Kusumah, Khusnul Fikri
<b>Tahun</b>	
2019	2021
<b>Teori/Konsep</b>	
Budaya Organisasi, Inovasi	Kepemimpinan, Pola Komunikasi
<b>Jenis Penelitian</b>	
Kuantitatif	Kualitatif Deskriptif
<b>Hasil Penelitian</b>	
a. Hubungan budaya organisasi - kinerja signifikan b. Budaya organisasi - inovasi signifikan c. Inovasi pemasaran berpengaruh pada kinerja d. Inovasi teknologi tidak berpengaruh pada kinerja	a. Gaya kepemimpinan yang diterapkan kurang efektif memberikan pengaruh dan pemahaman bagi karyawan b. Perbedaan dalam setiap pola komunikasi: kepentingan, ruang lingkup informasi yang disampaikan, jenis informasi

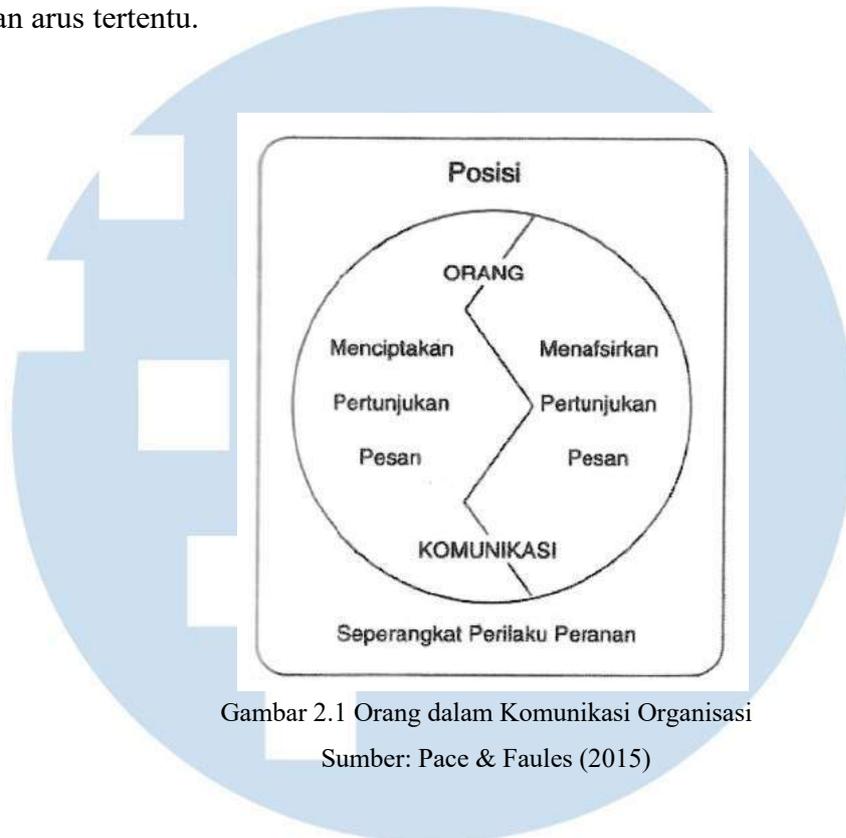
Sumber: Data Olahan Penelitian (2022)

## 2.2 Teori dan Konsep yang Digunakan

### 2.2.1 Komunikasi Organisasi

Dalam kehidupan perusahaan sebagai organisasi, komunikasi membentuk budaya organisasi dan identifikasi organisasi pada karyawan (Walker, 2020). Terdapat berbagai perspektif seputar komunikasi organisasi. Arni (2015) menyimpulkan bahwa komunikasi organisasi terjadi dalam suatu sistem terbuka dan kompleks yang dipengaruhi oleh lingkungan internal dan eksternal. Juga, komunikasi melibatkan manusia serta sikap, perasaan, hubungan, dan keterampilannya. Di

dalam komunikasi organisasi, disampaikan pesan melalui saluran dengan tujuan, arah, dan arus tertentu.



Gambar 2.1 Orang dalam Komunikasi Organisasi

Sumber: Pace & Faules (2015)

Dilansir dari Romli (2014, p. 2), Conrad (dalam Tubbs dan Moss, 2005) mengidentifikasi tiga fungsi komunikasi organisasi:

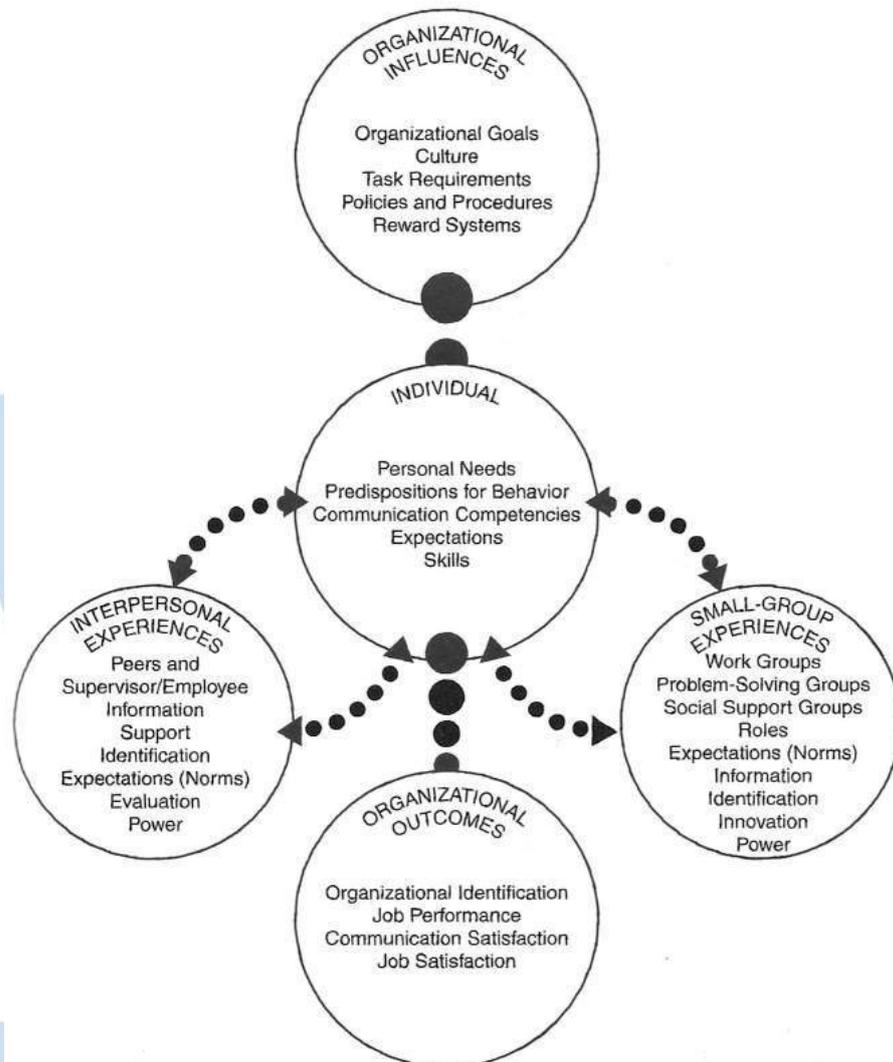
- a. *Fungsi perintah* dengan tujuan melakukan koordinasi antara anggota-anggota organisasi. Praktik fungsi perintah berkenaan dengan membicarakan, menerima, menafsirkan, dan bertindak atas suatu perintah.
- b. *Fungsi relasional* menggambarkan bahwa komunikasi mendorong anggota organisasi menciptakan dan menjaga hubungan antarpribadi dengan anggota lainnya. Hubungan antar karyawan membawa pengaruh bagi kinerja dalam pekerjaan (*job performance*). Apabila hubungan antar karyawan kurang terjalin dengan baik, dapat timbul konflik dan kurangnya ketaatan terhadap perintah.
- c. *Fungsi manajemen ambigu* berkaitan dengan peran komunikasi sebagai sarana untuk mengatasi dan/atau meminimalisasi ketidakjelasan (*ambiguity*) dalam kehidupan organisasi. Dengan adanya komunikasi yang baik, anggota

organisasi dapat saling memahami konteks dari setiap pesan melalui pembentukan pemahaman bersama.

Menurut Goldhaber (1986) dalam (Arni, 2015, p. 67), komunikasi organisasi didefinisikan sebagai proses membentuk dan menyampaikan pesan dalam jaringan hubungan saling ketergantungan untuk menghadapi ketidakpastian lingkungan. Sebab, meski memiliki tujuan yang sama, organisasi yang melibatkan sejumlah individu memiliki ketidakpastian di dalamnya. Sehingga, komunikasi organisasi dilakukan demi setiap individu dalam organisasi dapat melibatkan kebutuhan pribadi, perilaku, keterampilan, hingga ekspektasinya dalam berkontribusi kepada kinerja perusahaan.

Penelitian Pincus (1986) berhasil menghubungkan kualitas dan kuantitas kinerja pekerjaan dengan persepsi terhadap pengalaman komunikasi organisasi. Bahkan, kualitas komunikasi pengawasan dan pertukaran informasi memiliki hubungan signifikan terhadap pendapatan dan pengukuran kerja secara keseluruhan. Jadi, individu yang puas akan pengalaman komunikasi organisasi memiliki kemungkinan lebih tinggi untuk menunjukkan kinerja yang lebih efektif dan mempunyai kepuasan terkait pekerjaannya.





Gambar 2.2 Individu dalam Organisasi  
 Sumber: Shockley-Zalabak (2009)

### 2.2.2 Budaya Organisasi

Budaya dapat didefinisikan sebagai akumulasi pemahaman bersama dari suatu kelompok seiring kelompok tersebut menyelesaikan masalah adaptasi eksternal dan integrasi internal (Schein, 2017, p. 21). Elemen budaya dapat dilihat dan dirasakan saat mengobservasi budaya atau kelompok, seperti perilaku dalam berinteraksi, norma, iklim, dan sebagainya.

Edmondson (2012) dalam (Schein, 2017, p. 21) menyatakan bahwa pemahaman bersama adalah salah satu unsur krusial dalam mendefinisikan budaya.

Budaya pun merupakan sesuatu yang senantiasa mengalami perkembangan dinamis dan memiliki sifat abstrak. Tak ayal pemahaman bersama dari anggota organisasi mengalami perubahan seiring berjalannya waktu.

Konsep budaya organisasi mulai dikenal 1980-an, yang mulanya berangkat dari antropologi. Michael Pacanowsky dan Nick O'Donnell-Trujillo (1990) mengemukakan konseptualisasi Teori Budaya Organisasi (*Organizational Culture Theory/OCT*). Pacanowsky dan O'Donnell-Trujillo meyakini bahwa organisasi dapat dipahami melalui perspektif budaya (West & Turner, 2014, p. 273). Teori tersebut mendorong para peneliti untuk melakukan observasi, dokumentasi, dan memahami perilaku komunikasi anggota organisasi.

Setiap organisasi mempraktikkan budayanya melalui berbagai wujud. Misalnya, bisnis 3M mengedepankan nilai budaya inovasi (Miller, 2012, p. 83). Dalam praktiknya, perusahaan tersebut menerapkan pemikiran kreatif menggunakan sumber daya yang ada untuk memanfaatkan kesempatan yang ada untuk mencapai hasil. Penerapan budaya organisasi dilakukan melalui simbol-simbol yang dikemukakan Pacanowsky dan O'Donnell-Trujillo sebagai berikut.

Tabel 2.2 Simbol Budaya Organisasi

Kategori Umum	Tipe/Contoh
Simbol Fisik	seni/desain/logo
	gedung/dekor
	pakaian/penampilan
	objek material
Simbol Perilaku	upacara/ritual
	tradisi/kebiasaan
	penghargaan/hukuman
Simbol Verbal	anekdot/candaan
	jargon/nama/julukan

	penjelasan
	cerita/mitos/sejarah
	metafora

Sumber: West & Turner (2014)

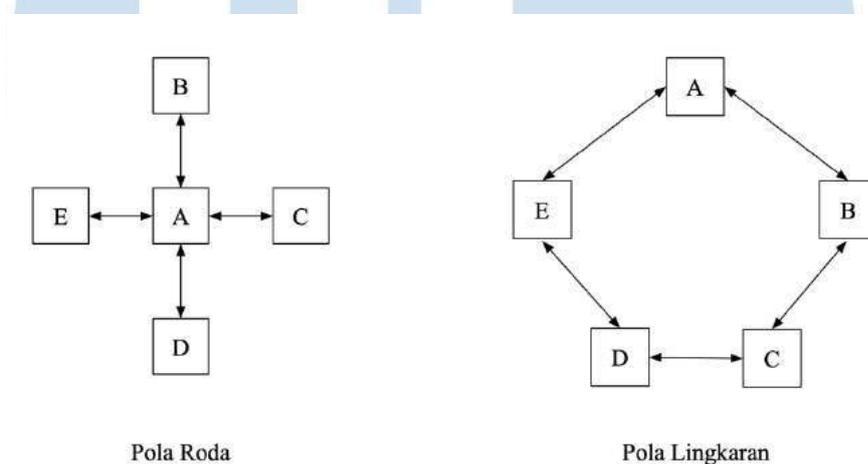
Deal dan Kennedy (1982) dalam (Miller, 2012, p. 83) menyampaikan bahwa kesuksesan suatu bisnis dapat ditingkatkan melalui budaya yang kuat. Komponen-komponen budaya yang kuat akan menjadikan perusahaan sebagai tempat kerja yang lebih baik di mana kinerja individu dan organisasi pun terdorong karenanya. Terdapat empat komponen budaya kuat menurut Deal dan Kennedy sebagai berikut.

- a. *Nilai* sebagai kesamaan pandangan dan visi yang dipegang anggota organisasi.
- b. Sosok “*pahlawan*” yang berperan sebagai contoh implementasi nilai-nilai organisasi. Sosok-sosok ini dikenal melalui cerita ataupun mitos organisasi. Misalnya, Steve Jobs merupakan sosok yang menunjukkan inovasi dan kecerdasan pasar di Apple.
- c. *Upacara dan ritual* adalah gelaran di mana organisasi melakukan penyelenggaraan atas nilai-nilainya. Contoh dari hal ini adalah tradisi pemberian penghargaan bagi ide-ide baru karyawan, piknik perusahaan, dan lain-lain. Ritual berkontribusi dalam menetapkan apa yang dianggap penting bagi organisasi, nilai-nilai organisasi, hingga menyediakan proses komunikasi untuk menyampaikan nilai-nilai tersebut (Shockley-Zalabak, 2009, p. 48).
- d. *Jaringan budaya* adalah sistem komunikasi di mana nilai-nilai budaya dibentuk dan diperkuat. Jaringan ini dapat berupa saluran formal, seperti *newsletter*, juga interaksi informal antar karyawan.

Peneliti akan menerapkan konseptualisasi simbol budaya organisasi yang disampaikan oleh Pacanowsky & O’Donnell-Trujillo serta komponen budaya kuat oleh Deal & Kennedy dalam melaksanakan studi kasus ini.

### 2.2.3 Pola Komunikasi Organisasi

Sebuah organisasi terdiri atas sejumlah orang yang mengemban beragam jabatan (Pace & Faules, 2015, p. 176). Perilaku komunikasi organisasi dilakukan dengan pola aliran komunikasi tertentu antar jabatan tersebut. Burgess (1969) dalam (Pace & Faules, p. 174) mengamati bahwa komunikasi organisasi memiliki karakter berupa pesan yang mengalir secara teratur, sehingga kita dapat membahas tentang jaringan atau struktur komunikasi organisasi.



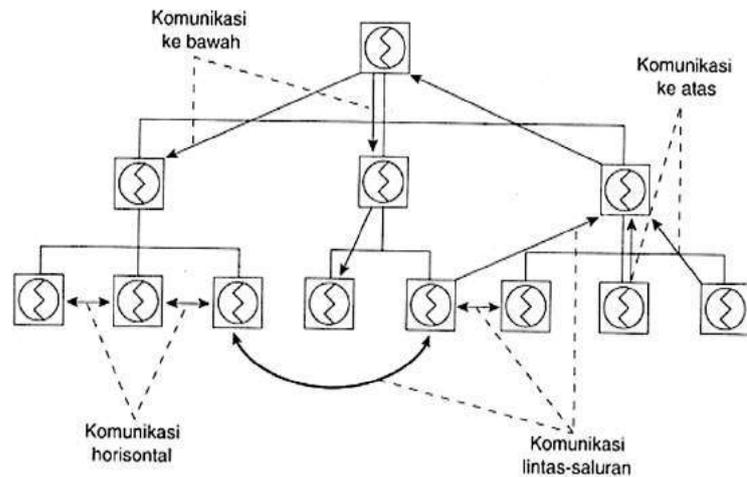
Gambar 2.3 Dua Pola Dasar Komunikasi

Sumber: Pace & Faules (2015)

Terdapat dua pola dasar komunikasi, yakni pola roda dan pola lingkaran yang menimbulkan hasil berbeda. Pola roda memusatkan seluruh informasi kepada satu individu yang memiliki posisi sentral. Pihak sentral pun berperan menerima kontak dan informasi yang diberikan oleh anggota lainnya. Orang dengan kedudukan sentral juga memecahkan masalah dengan saran serta persetujuan para anggota.

Sementara, pola lingkaran menggambarkan keterlibatan anggota-anggota yang berperan menyampaikan informasi di dalamnya. Dengan adanya aksesibilitas antar individu satu dengan individu lainnya, terbentuk komunikasi yang lebih baik. Hasil ini tampak dari kepuasan terhadap proses komunikasi, jumlah pesan yang disampaikan, hingga kemampuan beradaptasi dengan perubahan dalam tugas. Di sisi lain, pola roda memungkinkan pengawasan yang lebih memadai atas aliran

komunikasi dan cenderung lebih mudah untuk menjaga stabilitas kehidupan organisasi.



Gambar 2.4 Empat Pola Arah Komunikasi Organisasi

Sumber: Pace & Faules (2015)

Mengenai komunikasi organisasi, Pace dan Faules (2015, p. 184) menyampaikan empat pola komunikasi.

a. Komunikasi ke Bawah

Dalam hal ini, informasi mengalir dari jabatan yang berkedudukan lebih tinggi kepada anggota yang memiliki otoritas lebih rendah. Katz dan Kahn (1966) dalam (Pace & Faules, 2015, p. 185) menyebutkan lima jenis informasi yang umumnya dikomunikasikan dari atasan kepada bawahan: (1) bagaimana melakukan pekerjaan, (2) dasar pemikiran untuk melakukan pekerjaan, (3) kebijakan dan praktik-praktik organisasi, (4) kinerja pegawai, dan (5) mendorong rasa memiliki tugas (*sense of mission*).

Pelaksanaan komunikasi ke bawah perlu memperhatikan pemilihan metode dan media yang sesuai dengan situasi yang ada. Terdapat empat metode komunikasi yaitu tulisan, lisan, tulisan diikuti lisan, dan lisan diikuti tulisan.

#### b. Komunikasi ke Atas

Pesan dalam informasi yang disampaikan dalam komunikasi ke atas menggambarkan aliran dari tingkat yang lebih rendah kepada tingkat yang lebih tinggi. Melalui komunikasi ke atas, atasan dapat mengetahui apakah bawahannya memahami pesan yang disampaikan dalam aliran informasi ke bawah. Juga, menjadi sarana bagi karyawan untuk mengatasi masalah dan meningkatkan partisipasi mereka dengan pekerjaan dan organisasinya.

Praktik komunikasi ke atas dapat terhambat atas sejumlah alasan, salah satunya pegawai berbicara dengan orang yang pekerjaan dan tanggung jawabnya tidak dikenali olehnya. Ada empat alasan komunikasi ke atas tampak sulit: (1) kecenderungan bagi pegawai untuk menyembunyikan pikirannya, (2) perasaan bahwa supervisor dan manajer tidak tertarik akan masalah yang dialami pegawai, (3) kurangnya penghargaan bagi komunikasi ke atas yang dilakukan pegawai, dan (4) perasaan bahwa supervisor dan manajer tidak dapat dihubungi serta tidak tanggap pada apa yang disampaikan pegawai.

#### c. Komunikasi Horizontal

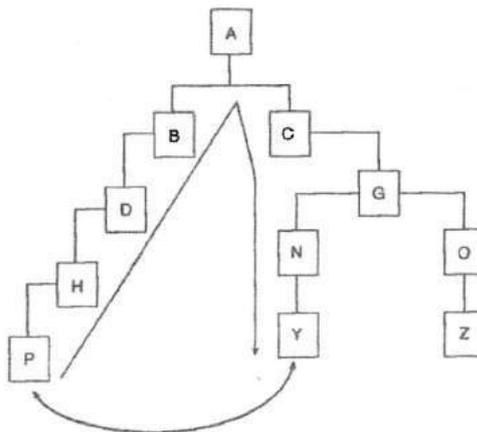
Aktivitas komunikasi horizontal dilakukan antara rekan dalam unit kerja yang sama. Dalam hal ini, unit kerja mencakup individu-individu yang memiliki kedudukan otoritas yang sama, juga atasan yang sama. Tujuan dari komunikasi horizontal beragam, yang dirangkum menjadi enam butir: (1) mengkoordinasikan penugasan kerja, (2) berbagi informasi rencana dan kegiatan, (3) memecahkan masalah, (4) memperoleh pemahaman bersama, (5) mendamaikan, berunding, menengahi perbedaan, serta (6) menumbuhkan dukungan antarpribadi.

Mengingat komunikasi ini dilakukan dengan anggota organisasi dengan kedudukan yang setara, komunikasi horizontal cenderung lebih leluasa dan meliputi semua jenis kontak antarpribadi. Misalnya, komunikasi terjadi dalam rapat, interaksi pribadi, selama waktu istirahat, obrolan telepon, memo, dan lain-lain. Faktor-faktor yang dapat menghambat komunikasi horizontal di antaranya ketidakpercayaan antara rekan-rekan kerja, persaingan sumber daya, hingga perhatian yang tinggi pada mobilitas ke atas.

#### d. Komunikasi Lintas Saluran

Fayol (1916) dalam Pace dan Faules (2015) menyebut bahwa komunikasi lintas saluran adalah hal yang layak dilakukan. Dalam beberapa konteks, jenis arah komunikasi ini bahkan diperlukan. Keperluan dapat muncul karena melakukan komunikasi lintas saluran memungkinkan efisiensi waktu dan sumber daya.

Untuk mencegah gangguan saluran otoritas dan kehilangan kendali atas aliran informasi, terdapat syarat yang patut dipenuhi. Syarat-syarat tersebut digambarkan melalui jembatan Fayol. Dalam Gambar 2.4, karyawan P ingin berkomunikasi dengan pegawai Y yang berada dalam unit kerja berbeda. Untuk melakukannya, ia dapat meminta izin kepada atasan langsungnya, dan/atau memberitahukan hasil komunikasinya kepada atasannya.



Gambar 2.5 Jembatan Fayol untuk Komunikasi Lintas Saluran

Sumber: Pace & Faules (2015)

#### 2.2.4 Kinerja

Menurut Hasibuan (2011), kinerja adalah hasil kerja yang dicapai oleh individu dalam pelaksanaan tugas yang dibebankan kepadanya. Senada, Moehariono (2012) menyebut kinerja sebagai penggambaran tingkat pencapaian pelaksanaan suatu program kegiatan atau kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, visi, dan misi organisasi yang dituangkan dalam suatu perencanaan strategis suatu organisasi. Menurut Moehariono, salah satu faktor yang berkontribusi terhadap kinerja adalah budaya organisasi.

Untuk dapat menggambarkan tingkat kinerja atau prestasi, diperlukan indikator-indikator yang ditetapkan untuk mengukurnya (Mangkunegara, 2017, p. 69). Indikator tersebut umumnya ditetapkan oleh masing-masing organisasi sesuai tujuan dan nilai yang dipegang olehnya.

### **2.2.5 Peran Budaya Organisasi dan Pola Komunikasi Organisasi dalam Membangun Kinerja**

Kusumah dan Fikri (2021) menjabarkan penelitiannya menggunakan basis pola komunikasi dalam perusahaan. Empat pola komunikasi organisasi menurut Pace & Faules (2015) berperan sebagai acuan penelitian tersebut. Pola komunikasi ke bawah, ke atas, horizontal, dan lintas saluran digambarkan mampu memengaruhi suatu organisasi dalam proses mencapai tujuannya.

Dipaparkan bahwa karyawan dengan jabatan lebih tinggi tidak lagi dapat memandang bawahannya sebagai “alat produksi” jika ingin suatu organisasi bertahan menghadapi perkembangan zaman. Sebaliknya, Kusumah dan Fikri (2021) membahas bawahan dipandang sebagai pihak yang memiliki kepribadian, ide yang berkembang seiring waktu, berkontribusi terhadap proses produksi, dan menunjukkan potensinya. Pemimpin juga harus mempunyai pengetahuan yang cukup seputar tugas bawahannya.

Berdasarkan Alvesson (2002) dalam (Agbenyiga, 2011), terdapat empat perspektif untuk menelusuri hubungan antara budaya organisasi dan kinerja sebagai berikut.

#### *1) Strong culture thesis*

Kesamaan komitmen karyawan dengan manajer terkait serangkaian nilai, keyakinan, dan norma akan membuahkan hasil yang positif. Adanya budaya yang sama mendorong setiap individu untuk mengidentifikasi diri dengan organisasi dan memiliki *sense of belonging* serta tanggung jawab.

#### *2) Hubungan bertolak belakang antara budaya dan kinerja*

Tingginya tingkat kinerja membentuk budaya organisasi yang kuat (homogenitas budaya). Sudut pandang ini menyatakan bahwa kesamaan nilai

dan makna dapat berkontribusi terhadap kinerja, sehingga mendorong kesuksesan organisasi.

### 3) Tipe budaya

Budaya tertentu terkadang diperlukan dalam situasi tertentu. Budaya dalam hal ini berperan sebagai pedoman mekanisme bagi organisasi yang terlalu kompleks untuk dikendalikan dengan cara tradisional, seperti birokrasi dan pasar.

### 4) Budaya adaptif

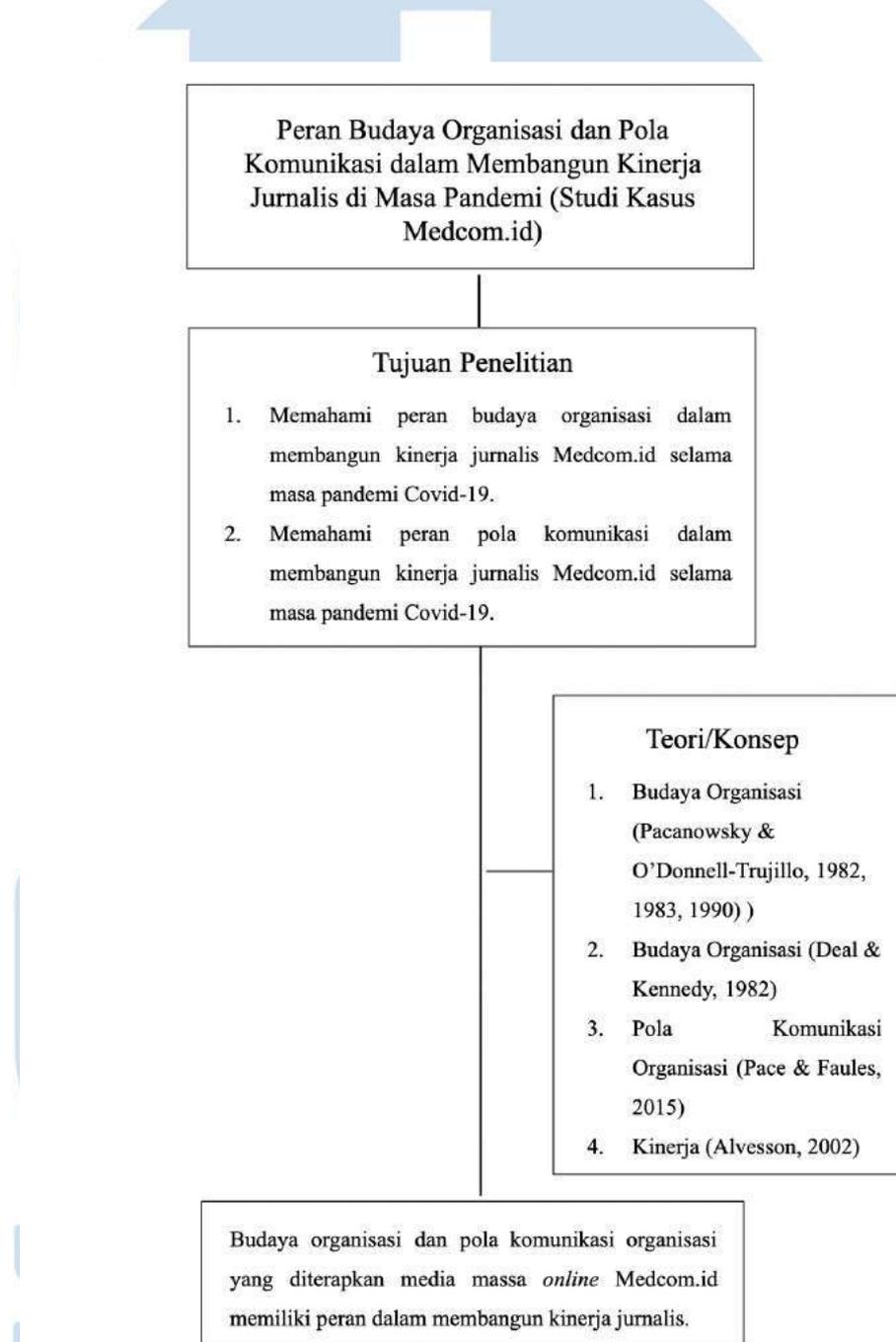
Budaya yang mampu merespons perubahan dalam lingkungannya merupakan kunci kinerja yang baik. Individu yang tergabung dalam budaya ini memiliki ciri-ciri: bersedia mengambil risiko dan mempercayai satu sama lain, proaktif, dan bekerja sama untuk mengidentifikasi masalah dan kesempatan yang ada.

Agbenyiga (2011) menyampaikan pedoman untuk meneliti hubungan antara budaya organisasi dan kinerja. Pengukuran yang disebut sebagai *organizational culture inventory* (OCI) digunakan Agbenyiga terhadap badan kesejahteraan anak sebagai subjek penelitian. Di samping aspek penilaian kinerja, pengukuran kinerja turut memperhitungkan kepuasan pelanggan.



### 2.3 Alur Penelitian

Untuk menggambarkan implementasi konsep dan teori komunikasi, berikut alur yang akan diterapkan untuk penelitian ini.



Gambar 2.6 Alur Penelitian

Sumber: Data Olahan Penelitian (2022)