



### **Hak cipta dan penggunaan kembali:**

Lisensi ini mengizinkan setiap orang untuk menggubah, memperbaiki, dan membuat ciptaan turunan bukan untuk kepentingan komersial, selama anda mencantumkan nama penulis dan melisensikan ciptaan turunan dengan syarat yang serupa dengan ciptaan asli.

### **Copyright and reuse:**

This license lets you remix, tweak, and build upon work non-commercially, as long as you credit the origin creator and license it on your new creations under the identical terms.

## BAB II

### KERANGKA TEORI

#### 2.1 Penelitian Terdahulu

Sebagai salah satu bahan penelitian sekunder sebagai pelengkap teori dan konsep yang diusung dalam skripsi ini, penulis memilih dua *thesis* tentang komunikasi organisasi internal. Karya ilmiah pertama berjudul *Effective Organizational Communication Affects Employee Attitude, Happiness, and Job Satisfaction* yang ditulis oleh Christine Proctor dari Southern Utah University. Karya kedua yang penulis pilih ditulis oleh Lynn Kalani Terumi Hayase dari University of Nevada, Las Vegas dan berjudul *Internal Communication in Organizations and Employee Engagement*. Kedua *thesis* ini dipilih karena membahas topik yang sama dengan topik skripsi ini yakni komunikasi organisasi internal.

Dari hasil studi literatur yang peneliti lakukan terhadap penelitian terdahulu, peneliti mendapatkan beberapa informasi yang dapat menjadi bahan pertimbangan dan pelengkap untuk penelitian ini. Perbandingan dari dua penelitian tersebut dan penelitian yang dilaksanakan oleh penulis akan dibuat dalam bentuk tabel yang berada di bawah ini:

## 2.2 Teori dan Konsep yang Digunakan

### 2.2.1 Budaya Organisasi

Budaya bukanlah sesuatu yang dapat dilihat secara kasat mata (Ashkanasy, dkk., 2011, hlm. 81). Budaya adalah sesuatu yang mengarahkan dan menjadi identitas dari suatu komunitas (Ashkanasy, dkk., 2011, hlm. 14), yang dalam skripsi ini adalah perusahaan. Jika digabungkan, budaya perusahaan adalah sesuatu yang mengarahkan dan menjadi identitas dari perusahaan. Menurut Ashkanasy, dkk. (2011, hlm.85) budaya organisasi adalah sesuatu yang terbentuk seiring berjalannya waktu, dimulai dari awalnya organisasi tersebut dibentuk.

Mats Alvesson dalam Ashkanasy, dkk. (2011, hlm. 17) menawarkan delapan bentuk dari budaya:

1. Pengontrol kegiatan terkait kontrak informal yang diatur oleh nilai yang dipegang oleh perusahaan
2. Pengarah perusahaan termasuk dalam menentukan skala prioritas
3. Perekat sosial, suatu ide yang menghubungkan seluruh anggota perusahaan
4. Ide yang dianggap sebagai aksioma
5. Pengontrol sikap, bagaimana anggota bereaksi, beremosi, dan mengekspresikannya
6. Kesalahfungsian, ambiguitas, dan ketidaksatuan sebagai bagian dari perusahaan

7. Penutup mata, membuat perusahaan tidak menyadari kesalahan yang dilakukannya karena sudah mendarah daging
8. Pembentukan “dunia” di luar dunia yang ada, membuat anggotanya mengikuti aturan yang ada pada perusahaan (baik formal maupun informal).

Budaya perusahaan yang positif dapat dicapai dengan cara melibatkan sebanyak mungkin karyawan untuk berkarya serta membangun iklim emosional yang positif bagi karyawan untuk berkembang (Ashkanasy, dkk., 2011, hlm. 86). Kedua hal ini dibentuk dengan kemampuan manajer untuk mengelola lingkungan sosialnya (Ashkanasy, dkk. 2011, hlm. 89) yang dibentuk oleh komunikasi. Contohnya dengan cara menekankan kelebihan bawahan, memberikan dorongan dan apresiasi, serta menekankan keadilan dalam perusahaan (Ashkanasy, dkk., 2011, hlm. 89-90).

Budaya perusahaan termasuk visi, misi, tujuan merupakan suatu hal yang secara sadar maupun tidak ditanamkan pada karyawannya. Budaya perusahaan merupakan sesuatu yang dinamis dan senantiasa berubah seiring berjalannya waktu, walau mungkin perubahannya tidak terlalu drastis. Jika dilihat dari kedelapan dimensinya, budaya perusahaan dibangun dengan komunikasi organisasi dalam perusahaan dalam bentuk pertukaran dan pemindahan informasi.

Pertukaran dan pemindahan informasi ini dilakukan dengan melakukan komunikasi dari pihak manajemen pada karyawannya. Hal ini bisa dilakukan

secara langsung, atau diwakilkan oleh orang-orang yang mungkin dianggap memiliki kualifikasi yang cukup. Kegiatan ini dilakukan dengan melaksanakan praktik kegiatan komunikasi organisasi.

### **2.2.2 Komunikasi Internal Organisasi**

Komunikasi menurut Ruben dan Stewart (2006, hlm. 17) adalah proses manusia dalam berbagai bentuk (individu, kelompok, organisasi, dll.) menggunakan informasi untuk berhubungan baik dengan sesamanya atau lingkungannya. Komunikasi memegang peran yang sangat penting dalam perusahaan karena tanpa ada komunikasi maka tidak akan ada komunitas (Mulyana, 2013, hlm.46). Keyton dalam Barbera dan Schneider (2014, hlm. 118) menjelaskan bahwa komunikasi dalam organisasi adalah sebuah proses yang berkelanjutan sehingga organisasi tak mungkin berjalan tanpa adanya komunikasi.

Dalam sebuah perusahaan, komunikasi memegang peranan yang sangat penting dalam menjaga iklim positif organisasi dan aliran informasi yang berdampak pada loyalitas karyawan. Mowday, Steers, dan Porter (1979) menyatakan dalam (Faules dan Pace, 2013, hlm. 155) kesediaan untuk melakukan usaha sungguh-sungguh atas nama organisasi adalah satu dari tiga faktor komitmen organisasi. Jika tak dikelola dengan baik, komunikasi dapat menjadi akar dari bencana yang mungkin menghancurkan perusahaan. Pasalnya, karyawan memiliki kekuatan yang besar untuk membunuh perusahaan misalnya

dengan melakukan mogok kerja. Hal ini dapat dicapai dengan membangun iklim organisasi yang merupakan inti dari produktivitas organisasi (Faules dan Pace, 2013, hlm. 155).

Dalam perusahaan, peran *public relations* tak hanya untuk mengadvokasi para pemangku kepentingan di luar, tetapi juga di dalam. Cabot menyatakan (2012, hlm.3) bahwa di tahun 1970-an ada perkataan yang terkenal bahwa *public relations* menyatakan dirinya “*business people first, and communicators second*”. Hal ini membuat *public relations* memiliki orientasi untuk membuat perusahaan lebih maju sebagai prioritas pekerjaannya. Praktisi mulai memperhatikan apakah pekerjaannya memberik peningkatan bagi perusahaan ke arah yang lebih baik (Cabot, hlm.4).

Cornelissen membagi publik pemangku kepentingan ke dalam 7 bagian yang digambarkan dengan diagram venn berdasarkan *power* atau kekuatan, *legitimacy* atau kekuatan hukum, dan *urgency* atau kekuatan mendesak. Salah satu dari pemangku kepentingan tersebut yang akan dibahas di skripsi ini adalah karyawan (Cornelissen, 2004, hlm. 108-109). Untuk mengelola hubungan dengan karyawan, maka dilakukanlah praktik komunikasi internal organisasi yang dilakukan dengan berbagai cara dengan berbagai medium.

Pace dan Faules (2013, hlm. 11) memandang organisasi sebagai sesuatu yang merangkum banyak orang, tujuan, dan hubungan. Organisasi juga dianggap terdiri dari tiga elemen utama yakni tindakan, interaksi, dan transaksi yang melibatkan orang-orang di dalamnya (Pace dan Faules, 2013, hlm.11).

Komunikasi organisasi dapat diartikan sebagai pertukaran pesan antar unit komunikasi yang menjadi bagian dari organisasi (Pace dan Faules, 2013, hlm.31). Komunikasi organisasi menjadi suatu bahan penelitian yang penting karena pada dasarnya jika komunikasi organisasi diperbaiki, maka organisasi tersebut juga ikut pulih (Pace dan Faules, 2013, hlm. 24). Namun memperbaiki komunikasi organisasi bukanlah hal yang mudah karena pada dasarnya komunikasi adalah sebuah proses yang tidak pernah berhenti, oleh karena itu lebih baik untuk bertindak proaktif dalam mengelola komunikasi organisasi sambil selalu melakukan evaluasi (Barbera dan Schneider, 2014, hlm. 119)

Faules dan Pace mengemukakan bahwa sebuah organisasi (dalam skripsi ini perusahaan) memiliki 5 unsur dasar yakni:

1. Anggota

Anggota organisasi adalah orang yang membentuk organisasi serta terlibat dalam kegiatan pemikiran, perasaan, *self-moving*, dan elektrokimia yang memungkinkan mereka untuk menjalankan fungsinya dalam organisasi.

2. Pekerjaan

Gibson dalam Faules dan Pace (2013, hlm. 151) membagi pekerjaan dalam 3 dimensi yakni:

- a. Isi

Orang, bahan, dan alat yang digunakan untuk melakukan pekerjaan.

b. Keperluan

Pengetahuan yang dibutuhkan seseorang untuk melakukan pekerjaan.

c. Konteks

Kebutuhan fisik yang diperlukan untuk melakukan pekerjaan.

3. Praktik pengelolaan

Menurut Pace dan Faules (2013, hlm. 152), manajer sudah seharusnya berkuasa untuk mengatur bawahan mereka sehingga pekerjaan bisa diselesaikan. Perencanaan, pengaturan, penyusunan kepegawaian, pengarahan, dan pengendalian adalah 5 tugas manajer menurut MacKenzie dalam Pace dan Faules (2013, hlm.152).

4. Struktur

Robbins dalam Pace dan Faules (2013, hlm. 152-153) menentukan 3 variabel kunci dari struktur organisasi yakni:

a. Kompleksitas

1) Diferensiasi horisontal : Perbedaan fungsi setingkat, misalnya rekan sedepartemen.

2) Diferensiasi vertikal : Perbedaan otoritas, misalnya tingkatan hierarkial.

3) Diferensiasi spasial : Perbedaan lokasi secara geografis, misalnya keberadaan kantor cabang.

b. Formalisasi

Formalisasi membahas hal-hal terkait aturan dan standar dari perusahaan terkait pelaksanaan tugas.

c. Sentralisasi

Sentralisasi umumnya mencakup hal-hal terkait kekuasaan seperti pengambilan keputusan. Jika keputusan dibuat oleh semakin sedikit orang, maka derajat sentralisasinya lebih tinggi, sebaliknya adalah desentralisasi.

5. Pedoman

Pedoman organisasi adalah ideologi yang dipegang organisasi dalam berbagai bentuk seperti visi, misi, janji perusahaan, dll.. (2013, hlm. 149-152)

Sebelum membahas lebih dalam mengenai komunikasi organisasi, penulis akan membahas tentang cara pandang para ilmuwan mengenai organisasi. Ada tiga sudut pandang yang dikemukakan oleh Miller (2012) yang akan penulis bahas, yakni:

1. Klasik

Sudut pandang klasik memandang sebuah perusahaan sebagai mesin sesuai dengan era yang saat itu terjadi yakni era industri. Miller menyatakan bahwa perusahaan pada saat itu dinilai memiliki karakteristik yang sama dengan mesin, yaitu

memiliki spesialisasi, standar, dan dapat diprediksi (2012, hlm.19). Komunikasi dalam cara pandang organisasi sebagai mesin bersifat formal dengan arah vertikal ke bawah, selain itu model komunikasi yang dipakai paling banyak adalah tertulis (Miller, 2012, hlm 30).

Spesialisasi yang dimaksud adalah seperti bagian dari mesin yang memiliki tugasnya masing-masing, perusahaan juga terdiri dari bagian-bagian yang memiliki tugasnya masing-masing. Karakteristik kedua adalah standardisasi, perusahaan dianggap terdiri dari bagian-bagian yang memiliki standar yang sama. Dalam hal ini berarti jika ada bagian yang “rusak”, maka bagian tersebut bisa digantikan dengan bagian yang baru yang memiliki fungsi yang sama. Pekerja dianggap seperti bagian yang dapat diganti begitu saja. Karakteristik yang terakhir adalah dapat diprediksi. Pada mesin, jika tombol tertentu dipencet, maka fungsi tertentu akan berjalan, begitu pula pada perusahaan. Cara pandang klasik memandang perusahaan sebagai sesuatu yang dapat dikontrol secara penuh, apapun yang dilakukan, hasilnya sudah bisa diprediksi. Jika ada kerusakan, bagian yang rusak pun dapat diprediksi dilihat dari hasil kerjanya (Miller, 2012).

Secara umum gambaran cara pandang klasik telah dikemukakan, di dalamnya ada tiga teori yang terkenal yakni teori manajemen klasik dari Fayol, teori birokrasi dari Weber,

dan teori manajemen ilmiah dari Taylor (Miller 2012). Fayol mengemukakan bahwa elemen utama dari manajemen adalah perencanaan, pengaturan, perintah, koordinasi, dan kontrol. Menurutnya jika sebuah organisasi ingin berfungsi dengan baik, maka harus ada sebuah susunan kekuasaan yang hierarkial yang dibagi ke dalam beberapa divisi yang di dalamnya masing-masing orang hanya menerima perintah dari seorang atasan saja (Miller, 2012, hlm. 20). Tak jauh berbeda dari pemaparan Fayol, Weber juga menekankan bahwa organisasi harus memiliki sistem hierarkial yang tegas serta terdiri dari beberapa divisi. Weber juga mengemukakan pentingnya sentralisasi kekuasaan (Miller, 2012, hlm. 24).

Berbeda dari kedua pendahulunya, teori Taylor dibuat atas dasar keputusasaannya atas sistem yang ada (Miller, 2012, hlm. 25). Teori manajemen ilmiah dari Taylor menekankan bahwa ada satu cara terbaik untuk melakukan pekerjaan tertentu, dan cara ini harus diajarkan kepada seluruh karyawan yang melakukan pekerjaan tersebut sehingga ada standar yang dapat digunakan untuk seluruh karyawan (Miller, 2012, hlm. 26-27). Selain itu juga Taylor menyadari bahwa tak semua orang bisa ditaruh di sembarang tempat, Taylor menekankan untuk menempatkan orang yang tepat di pekerjaan yang tepat (Miller, 2012, hlm. 27). Prinsip ketiga yang dipegang oleh Taylor adalah

untuk melatih karyawan untuk melakukan pekerjaan dengan cara terbaik yang disebutkan sebelumnya (Miller, 2012, hlm. 27).

Prinsip terakhir yang ditekankan Taylor adalah bahwa harus ada perbedaan antara barisan manajerial dengan barisan pekerja (Miller, 2012, hlm. 27).

## 2. Hubungan

Teori hubungan menekankan bahwa perusahaan harus dipandang sebagai organisasi yang membangun hubungan dengan karyawannya. Berbeda dengan teori sebelumnya yang menganggap manusia hanya sebagai bagian yang mudah digantikan dan dianggap seperti bagian mesin, teori ini mengemukakan bahwa karyawan adalah bagian perusahaan yang harus dipenuhi kebutuhannya (Miller, 2012, hlm. 44). Kebutuhan yang dimaksud dalam teori ini mengikuti teori kebutuhan dari Maslow, bahwa manusia memiliki beberapa kebutuhan yang perlu dipenuhi secara bertahap (Miller, 2004, hlm. 42), yakni (Miller, 2004, hlm. 41):

### a. Fisiologis

Kebutuhan fisiologis adalah kebutuhan yang perlu dipenuhi supaya manusia bisa hidup. Kebutuhan ini adalah kebutuhan sandang, pangan, dan papan. Perusahaan dapat memenuhi kebutuhan ini dengan memberikan gaji yang cukup untuk bertahan hidup.

b. Keamanan

Pada poin ini, manusia memiliki kebutuhan untuk merasa aman, misalnya bebas dari bahaya.

c. Afiliasi

Kebutuhan ini menyatakan bahwa manusia memiliki kebutuhan untuk memiliki hubungan dengan manusia lainnya. Di dunia kerja ini bisa dilaksanakan dengan memiliki hubungan dengan rekan kerja.

d. Penghargaan

Manusia memiliki keinginan untuk mendapat penghargaan jika dia mencapai sesuatu, baik itu penghargaan dari pihak eksternal seperti *employee of the month* maupun rasa puas dari diri sendiri karena telah mencapai suatu pencapaian tertentu.

e. Aktualisasi diri

Kebutuhan ini adalah kebutuhan manusia untuk selalu berkembang. Perusahaan dapat memenuhi kebutuhan ini dengan melakukan *training* untuk karyawan supaya mereka dapat berkembang sehingga kebutuhannya terpenuhi, juga dapat memberikan kontribusi positif pada perusahaan.

### 3. Sumber daya

Model perusahaan sumber daya paling banyak menggambarkan organisasi di masa kini (Miller, 2004, hlm. 53). Pendekatan sumber daya memandang karyawan sebagai manusia seutuhnya yang memiliki perasaan dan perlu diperhatikan. Pendekatan ini juga telah menyadari bahwa usaha individual dari karyawan berdampak pada pencapaian organisasi (Miller, 2004, hlm. 45). Dalam pendekatan ini, ada sebuah diagram prinsip yang dipercayai yang dimulai dengan faktor pekerjaan, lalu kepuasan pada kebutuhan tingkat tinggi (yang telah dibahas di poin sebelumnya), lalu menghasilkan kepuasan kerja, yang berhasil produktivitas (Miller, 2004, hlm. 46). Jika dirangkum secara singkat bisa dikatakan bahwa faktor-faktor di dunia kerja jika dikelola dengan baik bisa menghasilkan kepuasan kerja yang menimbulkan produktivitas. Hal ini akan mengantar penelitian ini ke poin selanjutnya yakni iklim organisasi.

#### **2.2.2.1 Iklim Organisasi**

Iklim organisasi adalah pengalaman anggota organisasi terkait suasana lingkungannya sehari-hari yang dibangun oleh komunikasi (Ruben dan Stewart, 2006, hlm. 317). Istilah ini pertama kali digunakan oleh Lewin,

Lippitt, dan White di tahun 1939, pada saat itu iklim organisasi dipandang sebagai hubungan yang terbangun antara pemimpin perusahaan dengan karyawannya (Ashkanasy, dkk., 2011, hlm. 30).

Iklim organisasi penting untuk diperhatikan karena berhubungan erat dengan komitmen karyawan terhadap organisasi (Ashkanasy, dkk. 2011, hlm. 31). Jika tidak dikelola dengan baik, iklim organisasi dapat membuat masalah baru bagi perusahaan. Karyawan yang tidak bahagia karena iklim organisasi yang buruk memiliki kemungkinan untuk melawan iklim buruk tersebut, meninggalkan perusahaan, atau mengikuti kebiasaan yang membangun iklim yang buruk tersebut (Ashkanasy, dkk. 2011, hlm. 81). Jika karyawan tetap tinggal dalam perusahaan dan tidak merasa puas dengan iklim organisasi yang ada, mereka dapat mengalami penurunan semangat yang menyebabkan mereka enggan untuk berbuat lebih bagi perusahaan (Ashkanasy, dkk., 2011, hlm. 82).

Likert dalam Gordon (2003, hlm 361-362) menyatakan bahwa ada 12 dimensi dalam iklim sebuah organisasi:

1. Orientasi

Tujuan utama perusahaan membangun iklim organisasi. Misalnya jika perusahaan bertujuan untuk mendapatkan keuntungan finansial yang tinggi maka akan muncul iklim yang saling bersaing untuk memberikan hasil terbanyak dari

perusahaan, atau iklim yang menganggap perusahaan hanya memikirkan uang.

## 2. Hubungan antarpribadi

Salah satu tolok ukur hubungan antarpribadi dalam perusahaan adalah dengan melihat kelompok-kelompok yang terbentuk dalam perusahaan. Kelompok-kelompok ini membangun iklim perusahaan karena mereka memiliki banyak kesamaan dengan sesama anggota dan mungkin banyak perbedaan dengan anggota kelompok lainnya.

## 3. Supervisi

Supervisi yang dilaksanakan oleh perusahaan dapat berupa pelatihan dan hubungan yang baik dengan karyawannya. Kedua hal ini membangun iklim organisasi yang baik, juga berhubungan erat dengan perspektif organisasi sumber daya.

## 4. Manajemen masalah

Cara perusahaan memandang serta merespon masalah menjadi elemen pembentuk iklim organisasi dalam perusahaan, termasuk orang-orang yang ditunjuk atau bersedia untuk menyelesaikan masalah dan orang-orang yang memulai masalah. Perspektif karyawan akan apa yang dianggap masalah juga berkontribusi pada iklim organisasi.

## 5. Manajemen kelalaian

Cara perusahaan mengekspresikan kekecewaan terhadap karyawan dan sebaliknya. Batas kesabaran dari kedua pihak juga berpengaruh besar terhadap iklim organisasi.

## 6. Manajemen konflik

Cara perusahaan menghadapi dan menyelesaikan konflik yang terjadi mempengaruhi iklim perusahaan.

## 7. Komunikasi

Tipe dan media komunikasi serta eksekusinya merupakan hal yang sangat memengaruhi iklim organisasi, karena pada dasarnya iklim organisasi dibentuk oleh iklim komunikasi organisasi. Hal ini akan dibahas lebih lanjut pada subbab selanjutnya.

## 8. Pengambilan keputusan

Poin penting dari dimensi pengambilan keputusan adalah siapa yang diberikan kuasa dan siapa yang mengeksekusi pengambilan keputusan dalam perusahaan. Apakah orang dari lapisan manajerial tertentu, atau orang dengan kualifikasi tertentu, atau mungkin orang dari lingkungan sosial tertentu.

## 9. Kepercayaan

Kepercayaan perusahaan terhadap karyawannya, juga sebaliknya. Siapa yang dipercayai oleh perusahaan, siapa yang

dipercayai karyawan, dan apakah sesungguhnya kepercayaan itu ada.

#### 10. Manajemen penghargaan

Bagaimana perusahaan memberikan penghargaan pada orang-orang yang dianggap memiliki performa di atas rata-rata sehingga karyawan lain termotivasi untuk memberikan yang terbaik.

#### 11. Pengambilan risiko

Bagaimana karyawan dalam perusahaan merespon risiko yang mungkin mereka hadapi.

#### 12. Inovasi dan perubahan

Bagaimana perusahaan memandang inovasi dan perubahan serta siapa yang menjadi pencetus dari inovasi dan perubahan tersebut.

### **2.2.2.2 Iklim Komunikasi**

Sebuah perusahaan disatukan oleh informasi (Gillis, 2006, hlm. 101). Informasi tersebut tentunya harus disebarkan pada orang-orang tertentu dalam organisasi melalui komunikasi. Hal ini membawa komunikasi sebagai suatu hal yang tidak dapat dilepaskan dari organisasi. Komunikasi dapat membangun suatu perasaan tertentu yang dinamakan iklim komunikasi dalam organisasi.

Iklm komunikasi adalah persepsi terkait kejadian komunikasi yang terjadi (Faules dan Pace, 2013, hlm.147). Iklm komunikasi yang baik dibangun oleh orang, simbol, praktik, dan hal-hal lain yang mendukungnya (Ashkanasy, dkk., 2011, hlm. 81). Untuk membangun iklim komunikasi yang positif perusahaan dapat melakukan usaha-usaha seperti:

1. memberlakukan otonomi sehingga karyawan merasa diberikan kepercayaan dan memiliki sumbangsih bagi perusahaan,
2. memberikan pelatihan untuk mendorong mereka mengembangkan potensinya yang pada akhirnya pun berguna bagi perusahaan,
3. memberikan informasi sebanyak mungkin sesuai keperluan dan kapasitas dari karyawan (Faules dan Pace, 2013, hlm.155).

Jika karyawan diberikan kepercayaan oleh perusahaan untuk berpartisipasi dalam kegiatan pengambilan keputusan, maka kemungkinan karyawan untuk menjadi loyal terhadap perusahaan menjadi lebih tinggi (Gillis, 2006, hlm. 14). Hal ini merupakan salah satu contoh dari pemberlakuan otonomi dalam perusahaan.

Secara umum, Ruben dan Stewart (2006, hlm. 317) iklim komunikasi organisasi dapat disebut positif jika memenuhi 5 karakteristik ini:

1. atasan atau *supervisor* bersikap suportif, mendukung bawahannya,

2. komunikasi ke arah bawah (dari atasan) dipandang berkualitas dan sesuai kenyataan,
3. komunikasi ke arah atas (dari bawahan) dipandang terbuka (ada *open door policy*),
4. komunikasi ke arah atas memungkinkan terjadinya perubahan,
5. informasi antara rekan sejawat dapat dipercaya.

Seorang manajer atau atasan dapat dikategorikan sebagai atasan yang baik jika berhasil memenuhi syarat komunikator yang baik. Komunikator yang baik tak hanya dapat mengomunikasikan maksudnya dengan jelas dan dapat dimengerti lawannya, tetapi juga dapat mendengarkan serta menyesuaikan gaya komunikasi dengan audiesnnya (Gillis, 2006, hlm. 218). Oleh karena itu, penting bagi atasan dan perusahaan untuk senantiasa membuka pintu untuk mendengarkan karyawannya.

Secara umum komunikasi dalam perusahaan dinilai lebih baik jika bersifat simetris atau 2 arah, manajemen dapat berkomunikasi dan mendengarkan karyawan, begitu pula sebaliknya (Gillis, 2006, hlm. 15). Dengan memberlakukan sistem komunikasi yang simetris, otomatis kegiatan komunikasi yang dilakukan perusahaan akan membangun budaya yang partisipatif yang akhirnya akan meningkatkan kepuasan karyawan terhadap perusahaan (Gillis, 2006, hlm. 15).

### 2.2.2.3 Media Komunikasi Organisasi

Kegiatan komunikasi organisasi dapat dilakukan dengan cara verbal dan nonverbal, keduanya memiliki banyak kesamaan. Keduanya dapat diatur oleh sebuah norma (Ruben dan Stewart, 2006, hlm. 155) baik yang diatur secara formal maupun tidak misalnya keharusan untuk saling tegur sapa pada komunikasi verbal dan keharusan untuk mengirim menggunakan bahasa formal pada *e-mail* pada komunikasi nonverbal. Keduanya juga dapat dipenuhi dengan unsur kesengajaan dan ketidaksengajaan (Ruben dan Stewart, 2006, hlm. 155-156), misalnya kesalahan pemilihan kata karena satu dan lain hal pada komunikasi verbal dan ketidaksengajaan dalam ekspresi wajah pada komunikasi nonverbal. Selain kesamaan tersebut, hubungan kedua bentuk komunikasi ini juga dapat menekankan, menggantikan, melengkapi, dan mengatur jalannya komunikasi (Ruben dan Stewart, 2006, hlm. 156)

Dalam organisasi, kegiatan komunikasi bisa dilaksanakan melalui beberapa media yakni:

1. Tatap muka/ *face to face*

Media ini tak selalu mudah untuk dilakukan, terutama jika melibatkan banyak orang. Media tatap muka dapat dilakukan oleh dua orang, sekelompok, maupun seluruh karyawan dalam perusahaan. Kegiatan yang dapat dilakukan melalui media tatap muka berupa evaluasi pribadi karyawan dengan atasan, rapat

dengan berbagai skala. (Farrant, 2003, hlm. 33) Kegiatan ini haruslah memiliki kualitas komunikasi dua arah, kedua belah pihak (komunikator dan komunikan) harus memiliki kesempatan untuk mendengarkan dan didengarkan (Farrant, 2003, hlm. 33).

## 2. Konferensi

Konferensi umumnya dilakukan jika ada sebuah berita besar yang akan disampaikan. Media ini biasanya dikemas sedemikian rupa sehingga dapat menghasilkan *engagement* dengan karyawan. Kegiatan yang dilakukan melalui media ini dapat berupa *road show*, umumnya dilakukan oleh perusahaan yang berada di berbagai lokasi geografis yang berbeda.

## 3. Papan pengumuman

Farrant menyebutkan bahwa papan pengumuman merupakan cara komunikasi yang paling primitif (2003, hlm. 34). Di Indonesia, umumnya media ini disebut dengan majalah dinding atau biasa disebut dengan mading. Konten dari mading tidak boleh terlalu kompleks, karena pada dasarnya orang tidak akan berlama-lama berdiri di depan mading untuk membaca seluruh kontennya (Farrant, 2003, hlm. 34).

## 4. Surat elektronik

Di era global, surat elektronik sulit untuk dilewatkan sebagai media komunikasi, baik itu di luar maupun di dalam organisasi. Keuntungan dari media ini adalah audiensnya bisa dikontrol,

apakah itu untuk segelintir orang saja atau untuk semua orang dalam perusahaan (Farrant, 2003, hlm. 35).

#### 5. Intranet

Keberadaan intranet sekarang sudah berkurang semenjak kemajuan internet. Fungsi dari intranet hampir sama dengan surat elektronik, tetapi umumnya berbentuk *chat room* (Farrant, 2003, hlm. 36).

#### 6. Publikasi

Perusahaan bisa saja mengeluarkan publikasi selain mading. Tak jarang perusahaan atau organisasi memiliki majalah atau koran internal. Di masa kini, hal-hal tersebut sudah mulai tergantikan oleh *e-newsletter* (Farrant, 2003, hlm. 36).

#### 7. Laporan tahunan

Laporan tahunan menjadi media komunikasi yang penting karena para pemangku kepentingan, termasuk karyawan ingin mengetahui performa organisasi tempatnya bernaung. Menunjukkan atau mempresentasikan laporan tahunan dengan berbagai cara membuktikan perusahaan bahwa mereka memandang serius keberadaan karyawan sebagai salah satu pemangku kepentingannya. (Farrant, 2003, hlm. 37)

#### 8. Situs jejaring

Situs jejaring yang bisa diakses kapan saja selama ada koneksi internet dapat menjadi media komunikasi untuk seluruh pemangku kepentingan, salah satunya karyawan. Farrant menyatakan salah satu pengguna setia situs jejaring milik perusahaan (2003, hlm. 38).

#### 9. Video dan audio

Media video dan audio berfungsi sebagai elemen pendukung komunikasi organisasi karena dianggap lebih menarik. Kontennya harus sesuai dengan hal yang akan disampaikan. Jika digunakan dengan baik, media ini dapat meningkatkan efektivitas komunikasi organisasi (Farrant, 2003, hlm. 38).

#### 10. Survey karyawan

Selain memberikan informasi, dan pelatihan, salah satu cara mempraktekan komunikasi organisasi yang baik untuk mencapai iklim organisasi yang positif adalah dengan cara mendengarkan karyawan. Hal ini dapat dilaksanakan dengan mengadakan survey dengan objek karyawan.

### **2.2.2.4 Masalah Komunikasi Organisasi**

Faules dan Pace dalam buku Komunikasi Organisasi menyatakan bahwa masalah komunikasi organisasi umumnya terjadi seputar motivasi, iklim, aliran informasi, teknologi, kekuasaan dan pemberdayaan, gaya

kepemimpinan, tim dan kelompok, stress, serta konflik dalam organisasi. Menurut Faules dan Pace, motivasi adalah hal-hal yang memengaruhi totalitas karyawan untuk melakukan pekerjaan (Faules dan Pace, 2013, hlm. 113). Jika karyawan tidak memiliki motivasi yang cukup dan/atau baik, maka performa perusahaan menurun karena motivasi berhubungan erat dengan efektivitas dan produktivitas perusahaan. Secara umum melalui analisis lima teori yang dimuat pada buku, dapat disimpulkan bahwa dengan adanya iklim organisasi yang positif, maka motivasi karyawan juga akan baik.

Masalah komunikasi yang juga sering muncul dalam perusahaan adalah keberadaan “kelompok elit” yang berkuasa atas informasi dalam perusahaan. Kelompok ini membentuk suatu struktur sosial yang tertutup, padahal seharusnya organisasi memiliki jalur informasi yang terbuka sesuai keperluan (Faules dan Pace, 2013, hlm. 213).

Beroperasi di era globalisasi, rasanya hampir tak mungkin sebuah perusahaan dapat berjalan tanpa melibatkan teknologi informasi. Contoh sederhananya adalah e-mail yang digunakan oleh hampir seluruh perusahaan. Penggunaan dari teknologi informasi ini dapat menjadi akar dari masalah komunikasi secara teknis (Faules dan Pace, 2013, hlm.247).

Kekuasaan dalam organisasi diwujudkan melalui komunikasi, misalnya kekuasaan manajer dinyatakan dengan pendelegasian tugas pada bawahannya. Hal ini berkaitan dengan gaya kepemimpinan. Kekuasaan dan pemberdayaan dalam organisasi merupakan hal sensitif yang dapat

menimbulkan masalah. Masalah yang umumnya muncul adalah penyalahgunaan kekuasaan dan ketidakseimbangan gaya kepemimpinan. Seorang pemimpin seharusnya dapat memastikan tugas berjalan dengan baik serta senantiasa membangun hubungan yang positif serta mengontrol efektivitas cara kerja (Faules dan Pace, 2013, hlm. 303).

Stres merupakan penderitaan karena terjadinya sesuatu yang mengancam agenda seseorang (Faules dan Pace, 2013, hlm 343). Masalah biasanya muncul karena respon individu yang kurang tepat terhadap stres. Respon yang negatif dapat membawa konsekuensi jasmani, emosional, mental, relasional, dan spiritual yang buruk bagi individu serta berdampak bagi perusahaan (Faules dan Pace, 2013, hlm. 345). Stres dapat dihadapi dengan memperkuat harapan, membangun hubungan, berhati-hati, membangun daya tahan terhadap stres, serta kesediaan untuk memaafkan (Faules dan Pace, 2013, hlm. 353-369).

Konflik adalah perjuangan dari dua pihak yang saling bergantung karena adanya perbedaan tujuan yang diekspresikan (Faules dan Pace, 2013, hlm. 369). Konflik tak selamanya berarti negatif, jika diselesaikan dengan baik konflik dapat membuahkan hasil yang positif. Komunikasi organisasi perlu diperbaiki untuk mengurangi terjadinya konflik serta memperbesar kemungkinan konflik diselesaikan dengan positif. Hal-hal yang dapat dilakukan adalah dengan bermusyawarah, membangun hubungan antarpribadi yang lebih baik dengan rekan sejawat, temukan musuh bersama, dan tentukan tujuan bersama (Faules dan Pace, 2013, hlm. 375-376).

## 2.3 Kerangka Pemikiran

