

BAB II

KERANGKA TEORI/KERANGKA KONSEP

2.1 Penelitian Terdahulu

Penelitian terdahulu berfungsi untuk memperkaya topik penelitian yang sedang dilakukan, menganalisis, dan menjadi elemen pembanding dengan penelitian yang sedang. Penelitian ini mencakup delapan jurnal penelitian sebelumnya yang membahas mengenai kaitan antara komunikasi organisasi, komunikasi internal, budaya organisasi, serta iklim komunikasi organisasi. Fokus penelitian ini adalah mengkaji strategi komunikasi internal dari Perusahaan XYZ dalam menanamkan budaya organisasi sebagai upaya membentuk iklim komunikasi organisasi yang positif.

Penelitian terdahulu pertama berjudul *Komunikasi Organisasi Internal kepada Pegawai Milenial untuk Membentuk Komitmen* yang disusun oleh Diah Wardhani, Fitri Handayani, dan Mohammad Sandy Fahrezi di tahun 2022 dengan indeks Sinta 3. Teori atau konsep yang digunakan dalam penelitian terdahulu adalah komunikasi internal organisasi (Myers, 2010) dan *generation theory* (Ruck, 2017). Penelitian terdahulu pertama menggunakan jenis kualitatif deskriptif dengan metode studi kasus. Informan penelitian terdahulu terdiri dari karyawan generasi milenial di PT. Darya-Varia Laboratoria.

Penelitian terdahulu pertama difokuskan pada strategi komunikasi internal organisasi sebagai objek penelitian. Data untuk penelitian terdahulu dikumpulkan melalui wawancara dengan narasumber yang secara aktif mengelola komunikasi internal PT. Darya-Varia Labotaria. Lebih daripada itu, tujuan dari penelitian terdahulu adalah melakukan analisis terhadap strategi komunikasi internal perusahaan swasta PT. Darya-Varia Laboratoria Tbk yang termasuk dalam generasi milenial dalam tujuan untuk membangun komitmen. Hasil dari penelitian terdahulu pertama adalah PT. Darya-Varia Laboratoria Tbk tidak memiliki strategi komunikasi internal yang secara khusus ditujukan kepada karyawan dari generasi

milennial. Keputusan ini didasari oleh keyakinan kuat perusahaan terhadap nilai budaya perusahaan, yang mengutamakan persatuan dan kesatuan. Perusahaan meyakini bahwa kesuksesan mereka bergantung pada kesatuan seluruh anggota perusahaan, dan mereka berharap agar semua karyawan dapat meresapi dan mengadopsi nilai-nilai perusahaan ini. Pada penelitian terdahulu pertama, ditemukan bahwa organisasi berupaya untuk menerapkan budaya organisasi dengan memperlakukan setiap karyawan sama tanpa melihat generasi.

Persamaan dengan penelitian terdahulu pertama dengan penelitian yang sedang dilakukan terletak pada fokus penelitian mengenai strategi komunikasi internal organisasi, klasifikasi narasumber yaitu seseorang yang secara aktif mengelola komunikasi internal organisasi, dan metode penelitian kualitatif dengan metode studi kasus. Kemudian, perbedaan antara penelitian terdahulu pertama dengan penelitian ini terletak pada teori yang dipilih, penelitian terdahulu hanya meneliti strategi yang dilakukan menggunakan teori komunikasi internal organisasi. Sedangkan, penelitian yang sedang akan menggunakan teori komunikasi internal organisasi untuk melihat korelasinya dengan iklim komunikasi yang tercipta.

Penelitian terdahulu kedua berjudul *Job Satisfaction and Job Performance Dalam Konteks Komunikasi Organisasi* yang disusun oleh A Wulan Purnama Sari di tahun 2020 dengan indeks Sinta 3. Teori atau konsep yang digunakan dalam penelitian terdahulu adalah komunikasi organisasi (Pace & Faules, 2010), *job satisfaction* (Wexley, 2000), dan *job performance* (Bernardin & Russel, 1998). Penelitian terdahulu yang kedua menggunakan jenis kualitatif deskriptif dengan metode studi kasus. Informan penelitian terdahulu terdiri dari karyawan yang bekerja di divisi pemasaran perusahaan distributor elektronik (PT. XYZ).

Penelitian terdahulu difokuskan pada aspek-aspek kepuasan kerja dan kinerja kerja sebagai objek penelitian. Data untuk penelitian terdahulu dikumpulkan melalui wawancara dengan narasumber dan juga melalui observasi. Lebih daripada itu, tujuan dari penelitian terdahulu adalah untuk mengetahui bagaimana kepuasan kerja berkontribusi pada peningkatan kinerja kerja di perusahaan distributor elektronik terkemuka di Indonesia dengan fokus pada perspektif komunikasi

organisasi. Hasil dari penelitian terdahulu kedua adalah stres kerja yang tinggi disebabkan oleh kurangnya motivasi dalam bekerja, kurangnya panduan atau arahan dari atasan, serta masalah dalam *job desk* dan kurangnya otonomi. Hal ini mengakibatkan penyelesaian masalah yang lambat dan penilaian kinerja yang tidak dapat diukur dengan baik. Dapat disimpulkan bahwa komunikasi organisasi akan berdampak pada *job satisfaction* dan *job performance*.

Persamaan dari penelitian terdahulu kedua dengan penelitian yang sedang dilakukan terletak pada metode penelitian, yaitu kualitatif dengan metode studi kasus. Kemudian, perbedaan antara penelitian terdahulu kedua dengan penelitian ini terletak subjek penelitiannya, yaitu penelitian terdahulu meneliti perusahaan distributor elektronik, sedangkan penelitian yang sedang dilakukan meneliti Perusahaan XYZ. Tidak hanya itu, antara kedua penelitian ini ditemukan perbedaan lainnya, penelitian terdahulu ingin mengetahui bagaimana bagaimana kepuasan kerja berkontribusi pada peningkatan kinerja kerja dari perspektif teori komunikasi organisasi dari Pace dan Faules. Sedangkan penelitian yang sedang dilakukan berfokus pada bagaimana komunikasi organisasi menanamkan budaya untuk membentuk iklim komunikasi organisasi dari Pace dan Faules.

Penelitian terdahulu ketiga berjudul *Komunikasi Organisasi Bidang Reservasi Hotel* yang disusun oleh Redi Panuju dan Kadek Narena di tahun 2019 dengan indeks Sinta 2. Teori atau konsep yang digunakan dalam penelitian terdahulu adalah iklim organisasi (Pace & Faules, 2010), dan gaya komunikasi (Steward L. Tubbs & Sylvia Moss, 1996). Penelitian terdahulu yang ketiga menggunakan jenis kualitatif dengan studi kasus. Informan penelitian terdahulu terdiri dari enam karyawan reservasi Pullman Bali Legian Beach.

Penelitian terdahulu difokuskan pada komunikasi organisasi yang dikaitkan kepada iklim komunikasi organisasi. Data untuk penelitian terdahulu dikumpulkan melalui wawancara dengan narasumber dan juga melalui observasi. Lebih daripada itu, tujuan dari penelitian terdahulu adalah melakukan analisis terhadap gaya komunikasi organisasi dengan tujuan untuk melihat iklim komunikasi, sehingga bisa mengidentifikasi faktor-faktor yang mungkin mendorong motivasi kerja, yang

pada gilirannya diharapkan akan berkontribusi pada perkembangan dan kemajuan hotel.

Hasil dari penelitian terdahulu ketiga adalah menunjukkan faktor yang dapat memengaruhi pembentukan iklim komunikasi di antara staf reservasi di Hotel Pullman Bali Legian Beach, yaitu kepercayaan yang ditanamkan, partisipasi dalam pengambilan keputusan, integritas, transparansi dalam komunikasi ke bawah, kemampuan mendengarkan dalam komunikasi ke atas, serta perhatian terhadap pencapaian tingkat kinerja yang tinggi. Selain itu, penelitian terdahulu menunjukkan bahwa profesionalisme, loyalitas, dan perilaku atau sikap individu juga turut berperan dalam membentuk iklim komunikasi.

Persamaan dari penelitian terdahulu ketiga dengan penelitian yang sedang dilakukan terletak pada teori iklim komunikasi, keduanya menggunakan teori dari Pace dan metode penelitian, yaitu kualitatif dengan metode studi kasus. Kemudian, perbedaan antara penelitian terdahulu ketiga dengan penelitian ini terletak pada fokus penelitian, penelitian terdahulu ingin meneliti kondisi komunikasi organisasi saja. Sedangkan, penelitian yang sedang dilakukan ingin meneliti strategi yang dilakukan komunikasi internal dalam upaya membentuk iklim organisasi.

Penelitian terdahulu keempat berjudul *Mampukah Budaya Organisasi Pemerintah Menyatukan Gen X, Gen Y dan Gen Z?* yang disusun oleh Pustaka Chandra Kasih di tahun 2023. Teori atau konsep yang digunakan dalam penelitian terdahulu adalah Budaya organisasi (Littlejohn, 2017) dan karakteristik generasi X, Y, Z (Abdul, 2021). Penelitian terdahulu yang keempat menggunakan jenis kualitatif dengan studi kasus. Informan penelitian terdahulu terdiri dari perwakilan dari masing-masing generasi sebanyak 3 orang yang berasal dari Kementerian PUPR.

Penelitian terdahulu difokuskan pada proses pemaknaan budaya organisasi. Data untuk penelitian terdahulu dikumpulkan melalui wawancara dengan narasumber dan juga melalui observasi. Lebih daripada itu, tujuan dari penelitian terdahulu adalah melakukan analisis terhadap gaya komunikasi organisasi dengan tujuan untuk melihat iklim komunikasi, sehingga bisa mengidentifikasi faktor-

faktor yang mungkin mendorong motivasi kerja, yang pada gilirannya diharapkan akan berkontribusi pada perkembangan dan kemajuan hotel.

Hasil dari penelitian terdahulu keempat adalah komunikasi antar generasi dalam konteks budaya organisasi pemerintah yang melibatkan Gen X, Gen Y, dan Gen Z seringkali terhambat oleh sejumlah tantangan, yang mengakibatkan terjadinya kesenjangan. Mayoritas narasumber menyebutkan bahwa perbedaan sudut pandang antara generasi ini memengaruhi interaksi sehari-hari mereka di lingkungan kerja. Ada pula narasumber yang mendukung ide bahwa perbedaan ini masih bisa diatasi melalui proses asimilasi dan adaptasi.

Persamaan dari penelitian terdahulu keempat dengan penelitian yang sedang dilakukan terletak pada metode penelitian, yaitu kualitatif dengan metode studi kasus. Kemudian, perbedaan antara penelitian terdahulu keempat dengan penelitian ini terletak pada fokus penelitian, penelitian terdahulu ingin meneliti sampai pemahaman budaya organisasi saja. Sedangkan, penelitian yang sedang dilakukan ingin meneliti hingga ke iklim organisasi yang menjadi cerminan budaya organisasi.

Penelitian terdahulu kelima berjudul *How Organizational Climate and Communication Climate: Predictors of Commitment to the Organization* yang disusun oleh Marlene S. Neill, Linjuan Rita, & Cen April Yue di tahun 2019 sebagai jurnal internasional. Teori atau konsep yang digunakan adalah iklim komunikasi organisasi (Smidts, 2001), identifikasi organisasi (Lammers, 2013), dan komitmen organisasi (Herscovitch, 2002). Penelitian terdahulu kelima menggunakan jenis kuantitatif dengan metode kuesioner.

Penelitian terdahulu difokuskan pada dampak iklim komunikasi organisasi bagi iklim komunikasi dan sikap karyawan. Data untuk penelitian terdahulu dikumpulkan dengan menyebarkan kuesioner kepada karyawan dari berbagai industri di Amerika Serikat. Lebih daripada itu, tujuan dari penelitian terdahulu adalah meneliti alasan mengapa dan bagaimana dampak iklim komunikasi yang inklusif dan berpartisipasi dalam mengidentifikasi persepsi dan reaksi karyawan terhadap perubahan, terutama terkait dengan sikap dan perilaku mereka.

Hasil dari penelitian terdahulu kelima adalah keterbukaan dan partisipasi dalam iklim komunikasi dapat memperkuat ikatan antara karyawan dan organisasi yang kemudian memunculkan tanggapan positif dari karyawan terhadap perubahan. Ketika karyawan merasa terhubung dengan organisasi, mereka cenderung memiliki keyakinan dalam nilai-nilai yang mendasari perubahan dan lebih bersedia untuk mendukung upaya perubahan melalui kolaborasi.

Persamaan dari penelitian terdahulu kelima dengan penelitian yang sedang dilakukan terletak pada fokus penelitian, yaitu mengenai iklim komunikasi organisasi. Penelitian terdahulu membuktikan bahwa iklim komunikasi berdampak pada partisipasi karyawan sehingga penelitian yang sedang berlangsung ingin meneliti mengenai strategi membentuk iklim komunikasi. Kemudian, perbedaan antara penelitian terdahulu kelima dengan penelitian ini terletak pada metode penelitian, penelitian terdahulu menggunakan metode kuantitatif dan penelitian yang sedang dilakukan menggunakan kualitatif.

Penelitian terdahulu keenam berjudul *Corporate Culture and Its Impact on Employees' Attitude, Performance, Productivity, and Behavior: An Investigative Analysis from Selected Organizations of the United Arab Emirates (UAE)* yang disusun oleh Jacob Cherian, Vilas Gaikar, Raj Paul, dan Robert Pech di tahun 2021 sebagai jurnal internasional. Teori atau konsep yang digunakan adalah budaya organisasi (Schein, 1992), dan Iklim organisasi. Penelitian terdahulu menggunakan jenis kuantitatif dengan metode kuesioner.

Penelitian terdahulu difokuskan pada dampak budaya organisasi terhadap iklim komunikasi dan sikap karyawan. Data untuk penelitian terdahulu dikumpulkan dengan menyebarkan kuesioner kepada karyawan dari dua perusahaan besar di Arab. Lebih daripada itu, tujuan dari penelitian terdahulu adalah melakukan penelitian untuk menguji dampak budaya perusahaan terhadap iklim komunikasi, yaitu pola perilaku dalam kelompok karyawan heterogen di negara berkembang United Arab Emirates.

Hasil dari penelitian terdahulu keenam adalah kedua budaya perusahaan yang diteliti memiliki dampak yang signifikan pada kinerja, sikap, perilaku, dan

produktivitas karyawan. Dengan kata lain, budaya organisasi dapat meningkatkan kinerja individu dan mendorong pertumbuhan organisasi. Setiap perusahaan memiliki nilai-nilai dan keyakinan sendiri yang perlu dipahami dan diterima oleh karyawan, tanpa memandang latar belakang dan asal usul mereka.

Persamaan dari penelitian terdahulu keenam dengan penelitian yang sedang dilakukan terletak pada fokus penelitian mengenai teori atau konsep yang digunakan, yaitu budaya organisasi dan iklim komunikasi organisasi. Penelitian terdahulu membuktikan bahwa iklim komunikasi berdampak pada partisipasi karyawan sehingga penelitian yang sedang berlangsung ingin meneliti mengenai cara membentuk iklim komunikasi. Kemudian, perbedaan antara penelitian terdahulu keenam dengan penelitian ini terletak pada metode penelitian, penelitian terdahulu menggunakan metode kuantitatif dan penelitian yang sedang dilakukan menggunakan kualitatif.

Penelitian terdahulu ketujuh berjudul *Komunikasi Organisasi, Stres Kerja dan Kinerja Karyawan: Dukungan Sosial Sebagai Variabel Moderasi* yang disusun oleh Benita Ruth Ayu Rudianto & Monika Palupi Murniati pada tahun 2019 dengan indeks Sinta 3. Teori atau konsep yang digunakan adalah komunikasi organisasi (Pace & Faules, 2010), dukungan sosial, stres kerja, kinerja karyawan. Penelitian terdahulu menggunakan jenis kuantitatif dengan metode kuesioner.

Penelitian terdahulu difokuskan pada komunikasi organisasi. Data untuk penelitian terdahulu dikumpulkan dengan menyebarkan kuesioner kepada manajer menengah perusahaan manufaktur di kota Semarang. Lebih daripada itu, tujuan dari penelitian terdahulu adalah melakukan penelitian untuk menilai bagaimana dukungan sosial memoderasi hubungan antara komunikasi dalam organisasi dan tingkat stres kerja.

Hasil dari penelitian terdahulu ketujuh berdasarkan model struktural menggunakan Partial Least Square, dapat dikatakan bahwa sebagai dukungan sosial memainkan peran sebagai pengatur dalam hubungan antara komunikasi organisasi dan stres kerja.

Persamaan dari penelitian terdahulu ketujuh dengan penelitian yang sedang dilakukan terletak pada fokus penelitian, yaitu keduanya menggunakan teori dari iklim komunikasi organisasi dari Pace dan Faules. Kemudian, perbedaan antara penelitian terdahulu ketujuh dengan penelitian ini terletak pada metode penelitian, penelitian terdahulu menggunakan metode kuantitatif dan penelitian yang sedang dilakukan menggunakan kualitatif.

Penelitian terdahulu kedelapan berjudul *Pengaruh Iklim Komunikasi Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan: Analisis Chi Square* yang disusun oleh Putri Fadhillah A.Smit & Nurjanah pada tahun 2019 dengan indeks Sinta 3. Teori atau konsep yang digunakan adalah iklim komunikasi organisasi (Pace & Faules, 2010). Penelitian terdahulu menggunakan jenis kuantitatif dengan jenis penelitian kausal komparatif atau sebab akibat.

Penelitian terdahulu difokuskan pada dampak iklim komunikasi organisasi. Data untuk penelitian terdahulu dikumpulkan dengan menyebarkan kuesioner kepada karyawan di Kota Pekanbaru. Lebih daripada itu, tujuan dari penelitian terdahulu adalah mengkaji pengaruh iklim komunikasi terhadap kinerja karyawan.

Hasil dari penelitian terdahulu kedelapan menunjukkan bahwa kinerja karyawan di perusahaan dipengaruhi oleh peran iklim komunikasi organisasi. Hal ini disebabkan oleh kemampuan atasan dalam membangun hubungan yang positif dengan karyawan mereka. Selain itu, karakter baik dari setiap karyawan juga berperan dalam menciptakan hubungan yang positif antar sesama karyawan dan dengan atasan.

Persamaan dari penelitian terdahulu kedelapan dengan penelitian yang sedang dilakukan terletak pada fokus penelitian, yaitu keduanya menggunakan teori dari komunikasi organisasi dari Pace dan Faules. Penelitian terdahulu membuktikan bahwa suasana atau iklim komunikasi berdampak pada komunikasi antar karyawan sehingga penelitian yang sedang berlangsung ingin meneliti mengenai strategi membentuk iklim komunikasi. Kemudian, perbedaan antara penelitian terdahulu kedelapan dengan penelitian ini terletak pada metode penelitian, penelitian

terdahulu menggunakan metode kuantitatif dan penelitian yang sedang dilakukan menggunakan kualitatif.

Melalui pembahasan dari kedelapan penelitian terdahulu diatas, peneliti menawarkan beberapa kebaruan. Kebaruan penelitian yang pertama berupa penggabungan dari pembahasan mengenai strategi komunikasi internal organisasi, budaya organisasi, hingga iklim komunikasi organisasi sedangkan kebanyakan penelitian terdahulu membahasnya secara terpisah. Dalam penelitian ini, peneliti mengaitkan strategi komunikasi internal organisasi dengan budaya organisasi dalam membentuk suatu iklim organisasi. Hal ini karena peneliti melihat budaya organisasi saja kurang cukup untuk membangun iklim komunikasi organisasi yang positif, tetapi diperlukan strategi komunikasi internal organisasi yang sesuai pula. Kali ini, peneliti akan meneliti lebih lanjut mengenai bagaimana strategi komunikasi internal Perusahaan XYZ dalam membentuk iklim komunikasi organisasi sehingga masuk ke dalam lima belas *startup* dengan reputasi DEI (*Diversity, Equity, Inclusion*) terbaik di Indonesia menurut CakeResume. Selain itu, akan ditelaah juga mengenai peran budaya organisasi pada keberlangsungan proses komunikasi suatu organisasi.

Penelitian ini bersifat kualitatif deskriptif dengan metode studi kasus menggunakan paradigma post-positivistik. Pengumpulan data akan menggunakan metode wawancara bersama yang secara aktif mengelola komunikasi internal Perusahaan XYZ. Peneliti menggunakan konsep Iklim komunikasi Organisasi (Pace & Faules, 2013) serta komunikasi organisasi, komunikasi internal, dan budaya organisasi untuk mengkaji penelitian ini.

U N I V E R S I T A S
M U L T I M E D I A
N U S A N T A R A

Tabel 2. 1 Penelitian Terdahulu

	Jurnal 1	Jurnal 2	Jurnal 3	Jurnal 4
Judul penelitian	Komunikasi Organisasi Internal kepada Pegawai Milenial untuk Membentuk Komitmen	<i>Job Satisfaction And Job Performance</i> Dalam Konteks Komunikasi Organisasi	Komunikasi Organisasi Bidang Reservasi Hotel	Mampukah Budaya Organisasi Pemerintah Menyatukan Gen X, Gen Y dan Gen Z?
Nama lengkap peneliti, tahun terbit, dan lembaga	Diah Wardhani, Fitrie Handayani, dan Mohammad Sandy Fahrezi. 2022. Universitas Pembangunan Nasional.	Wulan Purnama Sari. 2020. Fakultas Ilmu Komunikasi, Universitas Tarumanagara, Jakarta.	Redi Panuju dan Kadek Narena. 2019. Universitas Dr. Soetomo.	Pustika Chandra Kasih. 2023. Universitas Indonesia.
DOI	doi.org/10.31315/jik.v20i2.4995	doi.org/10.24912/jmieb.v4i1.7537	10.24912/jk.v10i1.2297	10.38194/jurkom.v6i2.738
Tujuan	Melakukan analisis terhadap strategi komunikasi internal perusahaan swasta PT. Darya-Varia Laboratoria Tbk yang termasuk dalam generasi milenial dalam tujuan untuk membangun komitmen.	Menjelaskan bagaimana kepuasan kerja berkontribusi pada peningkatan kinerja kerja di perusahaan distributor elektronik terkemuka di Indonesia dengan fokus pada perspektif komunikasi organisasi.	Melakukan analisis terhadap gaya komunikasi organisasi dengan tujuan untuk melihat iklim komunikasi, sehingga bisa mengidentifikasi faktor-faktor yang mungkin mendorong motivasi kerja, yang pada gilirannya diharapkan akan berkontribusi pada perkembangan dan kemajuan hotel.	Mengkaji pemaknaan antar generasi dalam pembentukan budaya organisasi di lingkungan kerja pemerintah.

Teori atau konsep	Komunikasi internal organisasi (Myers & Sadaghiani, 2010), dan <i>generation theory</i> (Ruck, Welch, & Menara, 2017).	Komunikasi organisasi (Pace & Faules, 2010), <i>job satisfaction</i> (Wexley, Kenneth, N & Yukl, 2000), dan <i>job performance</i> (Bernardin & Russel, 1998).	Iklm organisasi (Pace & Faules, 2010), dan gaya komunikasi (Steward L. Tubbs & Sylvia Moss, 1996).	Budaya organisasi (Littlejohn, 2017) dan karakteristik generasi X, Y, Z (Abdul Rashid, 2021).
Jenis dan metode penelitian	Kualitatif deskriptif dengan metode studi kasus.	Kualitatif deskriptif dengan metode studi kasus.	Kualitatif deskriptif dengan metode studi kasus.	Kualitatif deskriptif dengan metode studi kasus.
Hasil Penelitian	PT. Darya-Varia Laboratoria Tbk tidak memiliki strategi komunikasi internal yang secara khusus ditujukan kepada karyawan dari generasi milenial. Keputusan ini didasari oleh keyakinan kuat perusahaan terhadap nilai budaya perusahaan, yang mengutamakan persatuan dan kesatuan. Perusahaan meyakini bahwa kesuksesan mereka bergantung pada kesatuan seluruh anggota perusahaan, dan mereka berharap agar semua karyawan dapat meresapi dan mengadopsi nilai-nilai perusahaan ini.	Stres kerja yang tinggi disebabkan oleh kurangnya motivasi dalam bekerja, kurangnya panduan atau arahan dari atasan, serta masalah dalam job desk dan kurangnya otonomi. Hal ini mengakibatkan penyelesaian masalah yang lambat dan penilaian kinerja yang tidak dapat diukur dengan baik.	Beberapa faktor yang bisa memengaruhi pembentukan iklim komunikasi di antara staf reservasi di Hotel Pullman Bali Legian Beach melibatkan elemen-elemen berikut: kepercayaan yang ditanamkan, partisipasi dalam pengambilan keputusan, integritas, transparansi dalam komunikasi ke bawah, kemampuan mendengarkan dalam komunikasi ke atas, serta perhatian terhadap pencapaian tingkat kinerja yang tinggi. Selain itu, profesionalisme, loyalitas, dan perilaku atau sikap individu juga turut berperan dalam membentuk iklim komunikasi.	Komunikasi antar generasi dalam konteks budaya organisasi pemerintah yang melibatkan Gen X, Gen Y, dan Gen Z seringkali terhambat oleh sejumlah tantangan, yang mengakibatkan terjadinya kesenjangan. Mayoritas narasumber menyebutkan bahwa perbedaan sudut pandang antara generasi ini memengaruhi interaksi sehari-hari mereka di lingkungan kerja. Ada pula narasumber yang mendukung ide bahwa perbedaan ini masih bisa diatasi melalui proses asimilasi dan adaptasi.

Tabel 2. 2 Penelitian Terdahulu

	Jurnal 5	Jurnal 6	Jurnal 7	Jurnal 8
Judul Penelitian	How Communication Climate and Organizational Identification Impact Change	Corporate Culture and Its Impact on Employees' Attitude, Performance, Productivity, and Behavior: An Investigative Analysis from Selected Organizations of the United Arab Emirates (UAE)	Komunikasi Organisasi, Stres Kerja dan Kinerja Karyawan: Dukungan Sosial Sebagai Variabel Moderasi	Pengaruh Iklim Komunikasi Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan: Analisis Chi Square
Nama lengkap peneliti, tahun terbit, dan lembaga	Marlene S. Neill, Linjuan Rita, & Cen April Yue. 2019. Universitas Baylor dan Jurnalisme dan Komunikasi Universitas Florida .	Jacob Cherian, Vilas Gaikar, Raj Paul, dan Robert Pech. 2021. MDPI	Benita Ruth Ayu Rudianto & Monika Palupi Murniati. 2019. Universitas Katolik Soegijapranata Semarang.	Putri Fadhillah A.Smit & Nurjanah. 2019. Universitas Riau.
DOI	10.1108/CCIJ-06-2019-0063	doi.org/10.3390/joitmc7010045	doi.org/10.24167/jab.v17i1.2291	doi.org/10.31258/sorot.14.1.1-9
Tujuan	Meneliti alasan mengapa dan bagaimana pentingnya menciptakan lingkungan komunikasi yang inklusif dan berpartisipasi dalam mengidentifikasi persepsi dan reaksi karyawan terhadap	Menguji dampak budaya perusahaan terhadap iklim komunikasi, yaitu pola perilaku dalam kelompok karyawan heterogen di negara berkembang United Arab Emirates	Melakukan penelitian untuk menilai bagaimana dukungan sosial memoderasi hubungan antara komunikasi dalam organisasi dan tingkat stres kerja.	Mengkaji pengaruh iklim komunikasi terhadap kinerja karyawan.

	perubahan, terutama terkait dengan sikap dan perilaku mereka.			
Teori atau Konsep	Iklm komunikasi organisasi (Smidts, 2001), identifikasi organisasi (Lammers, 2013), dan komitmen organisasi (Herscovitch and Meyer, 2002).	Budaya organisasi (Schein, 1992), dan Iklm organisasi.	Komunikasi organisasi (Pace & Faules, 2010), dukungan sosial, stres kerja, kinerja karyawan.	Iklm komunikasi organisasi (Pace & Faules, 2010).
Metode Penelitian	Kuantitatif dengan metode kuesioner.	Kuantitatif dengan metode kuesioner.	Kuantitatif dengan metode kuesioner.	Kuantitatif dengan jenis penelitian kausal komparatif atau sebab akibat.
Hasil Penelitian	Keterbukaan dan partisipasi dalam iklim komunikasi dapat memperkuat ikatan antara karyawan dan organisasi yang kemudian memunculkan tanggapan positif dari karyawan terhadap perubahan. Ketika karyawan merasa terhubung dengan organisasi, mereka cenderung memiliki keyakinan dalam nilai-nilai yang mendasari perubahan dan lebih bersedia untuk mendukung upaya perubahan melalui kolaborasi.	Kedua budaya perusahaan yang diteliti memiliki dampak yang signifikan pada kinerja, sikap, perilaku, dan produktivitas karyawan. Dengan kata lain, budaya organisasi dapat meningkatkan kinerja individu dan mendorong pertumbuhan organisasi. Setiap perusahaan memiliki nilai-nilai dan keyakinan sendiri yang perlu dipahami dan diterima oleh karyawan, tanpa memandang latar belakang dan asal usul mereka.	Berdasarkan model struktural menggunakan Partial Least Square, dapat dikatakan bahwa sebagai dukungan sosial memainkan peran sebagai pengatur dalam hubungan antara komunikasi organisasi dan stres kerja.	Kinerja karyawan di perusahaan dipengaruhi oleh peran iklim komunikasi organisasi. Hal ini disebabkan oleh kemampuan atasan dalam membangun hubungan yang positif dengan karyawan mereka. Selain itu, karakter baik dari setiap karyawan juga berperan dalam menciptakan hubungan yang positif antar sesama karyawan dan dengan atasan.

2.2 Landasan Konsep

2.2.1 Komunikasi Organisasi

Menurut Effendy (2009 dalam Silviani, 2020), istilah komunikasi berasal dari bahasa Latin, *communicatio* yang mengandung makna kesamaan atau kesamaan makna. Dengan kata lain, komunikasi adalah proses yang melibatkan pertukaran pesan, gagasan, atau informasi antara individu atau kelompok dengan maksud mencapai pemahaman bersama. Proses ini membantu menghubungkan individu atau kelompok berbentuk interaksi, serta membentuk dasar komunikasi yang efektif dalam berbagai konteks, termasuk di dalam organisasi, hubungan pribadi, dan berbagai bentuk komunikasi manusia lainnya.

Menurut Everet M. Rogers dan Rekha Agarwala (1976 dalam Trihastuti, 2019), organisasi adalah definisi untuk individu atau kelompok dalam sistem yang tertata dan saling bekerja sama untuk mencapai tujuan. Organisasi dengan skala besar maupun kecil tidak akan bisa berjalan tanpa komunikasi karena seluruh aktivitas organisasi membutuhkan komunikasi untuk berjalan. Menurut Pace & Faules (2013), komunikasi organisasi merupakan proses pertukaran dan pemahaman pesan di antara berbagai bagian suatu organisasi.

Proses komunikasi organisasi adalah siklus yang berulang dan dinamis. Untuk memastikan komunikasi yang efektif dalam organisasi, penting untuk memperhatikan semua unsur dalam proses komunikasi dan memastikan bahwa setiap komunikasi harus memiliki tujuan yang jelas. Pengirim harus menentukan apa yang ingin dicapai melalui komunikasi tersebut, apakah itu untuk memberi informasi, memotivasi, mengarahkan tindakan, atau mencapai hasil lainnya. Menurut Sopiah, (2018 dalam Nainggolan, 2021, p. 7) berikut adalah tujuh unsur dalam proses komunikasi organisasi:

1. Pengirim (*Sender*), artinya proses komunikasi dimulai dengan pengirim, yaitu individu atau entitas yang memiliki pesan yang ingin disampaikan. Pengirim harus merumuskan pesan dengan jelas dan tepat sesuai dengan tujuan komunikasi.

2. Pesan (*Message*) artinya informasi yang ingin disampaikan oleh pengirim. Pesan harus dirumuskan dengan baik dan sesuai dengan konteks komunikasi, serta memperhitungkan penerima pesan yang akan menerimanya.
3. Kode (*Encoding*), artinya cara pesan disampaikan, seperti kata-kata tertulis atau lisan, gambar, grafik, atau simbol- simbol. Pada unsur ini, pengirim mengubah pesan menjadi kode yang dipahami oleh penerima.
4. Saluran (*Channel*), yaitu saluran komunikasi yang menjadi medium untuk mengirim pesan. Saluran bisa berupa pertemuan tatap muka, *email*, telepon, konferensi video, atau media sosial, tergantung pada situasi dan penerima pesan yang dituju.
5. Penerima (*Receiver*), artinya individu atau kelompok yang akan menerima serta menafsirkan pesan atau gagasan dari pengirim pesan.
6. Dekode (*Decoding*), artinya proses di mana penerima menerjemahkan kode pesan menjadi makna yang dimengerti.
7. Umpan Balik (*Feedback*), artinya respon dari penerima kepada pengirim menjadi penting karena memungkinkan pengirim untuk memahami apakah pesannya telah dipahami dengan benar dan jika ada keperluan untuk klarifikasi.
8. Gangguan (*Noise*), artinya segala sesuatu yang dapat mengganggu proses komunikasi, seperti suara bising yang menyebabkan gangguan semantik (*miss understanding*).

Komunikasi organisasi juga berfungsi sebagai pengendali perilaku individu, membangkitkan motivasi bekerja, melihat bentuk emosi setiap individu dengan berkomunikasi, serta memberikan peran dalam proses pengambilan keputusan (Nainggolan, 2021). Untuk memastikan seluruh proses organisasi berjalan dengan lancar dan terhindar dari kesalahpahaman perlu dipastikan bahwa komunikasi organisasi dikelola dengan tepat. Komunikasi organisasi akan menjadi jembatan

yang membangun interaksi antar rekan kerja serta komunikasi dari pimpinan ke karyawan, begitu juga sebaliknya. Ganiem (2019, p. 3) mengidentifikasi beberapa fungsi utama komunikasi organisasi, yaitu:

1. Mendapatkan kepatuhan (*compliance gaining*).
2. Mengelola konflik, bernegosiasi, dan melakukan tawar-menawar (*conflict management, negotiating, and bargaining*)
3. Memecahkan masalah dan membuat keputusan (*problem solving and decision making*).
4. Memengaruhi, membimbing, memotivasi (*leading, motivating, and influencing*).
5. Menciptakan pengertian (*sense-making*).

Selain itu, komunikasi organisasi tidak hanya berfungsi sebagai alat untuk berinteraksi, tetapi juga memiliki peran yang sangat penting dalam mengendalikan perilaku individu dalam organisasi. Hovland (1976 dalam Silviani, 2020) menyebutkan bahwa objek studi ilmu komunikasi bukan hanya tentang penyampaian informasi, tetapi juga sikap dan pendapat publik yang berperan penting dalam kehidupan sosial. Hal ini menunjukkan bahwa komunikasi organisasi dapat memengaruhi tindakan dan keputusan yang diambil oleh karyawan organisasi yang pada akhirnya berdampak kepada organisasi tersebut. Selain itu, komunikasi juga memiliki peran kunci dalam memotivasi individu untuk bekerja lebih baik, menghubungkan dengan emosi mereka, serta memberikan panduan dalam proses pengambilan keputusan (Nainggolan, 2021).

Dalam konteks yang lebih luas, komunikasi organisasi juga berfungsi sebagai cara untuk menyampaikan visi, misi, dan informasi penting kepada seluruh anggota organisasi (Morissan, 2020). Oleh karena itu, kesuksesan mencapai tujuan organisasi sangat bergantung pada sejauh mana komunikasi organisasi dapat berhasil memberi dan menerima informasi. Komunikasi bukan sekadar alat pasif, melainkan suatu proses yang aktif yang memerlukan usaha untuk memastikan

pemahaman bersama dan kolaborasi yang efektif dalam mencapai visi bersama. Sikap proaktif dari organisasi akan memungkinkan terjalin hubungan yang menguntungkan antara organisasi dengan karyawan sehingga tercapainya tujuan bersama (Ganiem, 2019).

2.2.2 Iklim Komunikasi Organisasi

Pace dan Faules (2013 dalam Yuritanto, 2022) mengartikan iklim komunikasi dalam organisasi sebagai elemen berpengaruh pada mutu pengalaman yang dapat diukur secara faktual mengenai lingkungan internal organisasi. Hal ini mencakup cara karyawan organisasi memandang pesan, hubungan atau interaksi yang terbangun, serta pesan yang terkait dengan kejadian di internal organisasi. Kemudian, Barru Cushway dan Derek Lodge (1999 dalam Panuju, 2018) menggambarkan bahwa iklim komunikasi organisasi sebagai suasana kerja organisasi yang dapat mencerminkan suasana batin dan sikap karyawan.

Komunikasi organisasi yang efektif memiliki kemampuan untuk mempromosikan budaya organisasi yang positif, sementara budaya organisasi yang positif memiliki potensi untuk menciptakan lingkungan komunikasi organisasi yang positif pula (Panuju, 2018). Setelah mendapatkan informasi hingga menjalankan budaya suatu organisasi, karyawan akan bereaksi dan menghasilkan iklim komunikasi organisasi. Budaya organisasi dan iklim komunikasi organisasi berkaitan erat karena pada akhirnya, keduanya saling bertimbal balik.

Kesuksesan suatu organisasi dalam mencapai tujuannya tidak hanya bergantung pada pemenuhan kebutuhan fisik dan materi bagi karyawan, tetapi juga pada kemampuan perusahaan untuk menciptakan lingkungan komunikasi yang positif. Terdapat beberapa faktor yang dapat menjadi strategi untuk memengaruhi iklim komunikasi organisasi menurut Pace & Faules (2013 dalam Yuritanto, 2022, p. 9), yaitu sebagai berikut:

1. Kepercayaan

Seluruh karyawan dalam tingkatan apapun harus berusaha untuk mengembangkan serta menjalin relasi yang didasari kepercayaan, keyakinan, dan kredibilitas yang akan membentuk komunikasi yang terbuka di dalam keseluruhan internal organisasi.

2. Pembuatan Keputusan Bersama

Seluruh karyawan dalam tingkatan apapun harus diajak berkomunikasi serta berkonsultasi tentang semua masalah atau pengambilan keputusan yang berkaitan dengan kedudukan mereka.

3. Kejujuran

Hubungan dalam organisasi diliputi kejujuran serta keterbukaan sehingga para karyawan dapat mengatakan apa yang ada di dalam pikiran, termasuk ide maupun kritik tanpa rasa sungkan.

4. Keterbukaan Komunikasi ke Bawah

Seluruh informasi (kecuali informasi rahasia) harus mudah diakses oleh seluruh karyawan. Arus pesan dari para atasan menuju bawahannya atau komunikasi ke bawah dilakukan untuk menyampaikan tujuan, membentuk pendapat, mengurangi rasa sungkan atau takut, mengurangi rasa curiga, mencegah kesalahpahaman karena salah informasi, hingga mengubah sikap para karyawan.

5. Mendengarkan dalam Komunikasi ke Atasan

Seluruh karyawan harus mendengarkan saran, laporan, atau bentuk informasi dengan pikiran terbuka dalam bentuk apapun dari bawahan menuju ke atas secara berkesinambungan.

6. Perhatian Pada Tujuan Berkinerja Tinggi

Seluruh karyawan dalam tingkatan apapun diajak untuk menunjukkan komitmen terhadap organisasi dalam bentuk produktivitas tinggi, kinerja berkualitas tinggi, serta menunjukkan perhatian besar kepada organisasi dan karyawan organisasi lainnya.

Dengan memahami dan mengelola iklim komunikasi organisasi dengan baik, organisasi dapat mencapai banyak manfaat untuk pertumbuhan dan keberhasilan organisasi dalam jangka panjang. Pace dan Faules (2013 dalam Nasrah, 2019, p. 36) mengidentifikasi iklim komunikasi organisasi sebagai fungsi kegiatan, yaitu sebagai berikut:

1. Menunjukkan bahwa organisasi mempercayai karyawan dan memberi kebebasan untuk berinovasi dan mengambil risiko
2. Memotivasi karyawan untuk bertanggung jawab terhadap pekerjaannya
3. Memberikan informasi terbuka dan berterus terang
4. Mendengarkan para karyawan dengan perhatian
5. Memperoleh informasi yang dapat dipercayai

Komunikasi internal, budaya organisasi, dan iklim komunikasi organisasi saling terkait dan berperan penting dalam membentuk karakteristik suatu organisasi. Budaya organisasi, sebagai fondasi nilai-nilai, norma, dan keyakinan bersama, membentuk dasar bagi praktik komunikasi internal. Misalnya, dalam organisasi dengan budaya yang mendorong inovasi, komunikasi internal akan lebih mendukung pertukaran ide-ide kreatif. Sebaliknya, komunikasi internal memperkuat dan mengkomunikasikan budaya organisasi, karena pesan yang disampaikan harus sejalan dengan nilai-nilai organisasi. Selain itu, iklim komunikasi organisasi menciptakan kondisi yang mendukung praktik komunikasi yang sesuai dengan budaya organisasi.

Jadi, jika budaya organisasi menekankan kerjasama, iklim komunikasi akan mendukung saluran komunikasi terbuka dan kolaboratif. Kaitan ini menciptakan suatu ekosistem di mana budaya organisasi dan iklim komunikasi organisasi memengaruhi dan membentuk praktik komunikasi internal, yang pada gilirannya menciptakan lingkungan yang mendukung kesuksesan organisasi dan kesejahteraan karyawan.

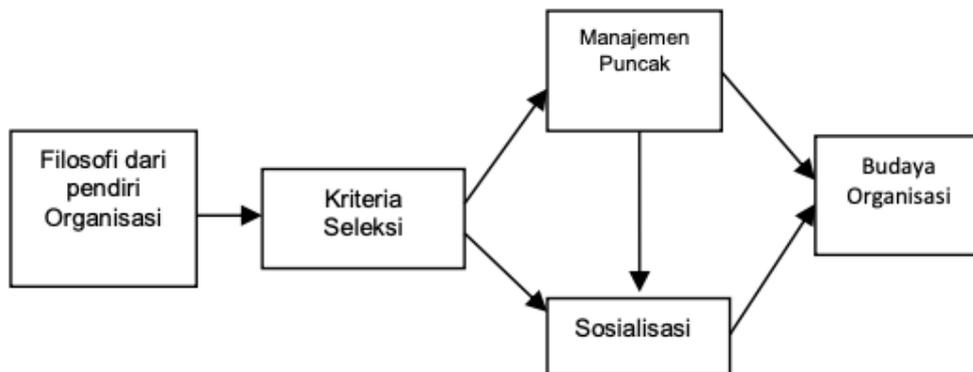
2.2.3 Budaya Organisasi

Dalam lingkup antropologi, konsep budaya berawal pada identifikasi faktor-faktor yang menyebabkan kelompok manusia memiliki kesamaan dan perbedaan dengan kelompok lainnya (Xaverius, 2023). Kemudian, seiring berjalan dan berkembangnya kehidupan manusia, budaya memiliki berbagai makna yang masuk ke dalam konsep atau teori dengan pemaknaan yang berbeda pula. Dalam konteks organisasi, budaya dikenal sebagai suatu nilai yang dianut atau pedoman oleh suatu organisasi.

Menurut Robbins (2006 dalam Nainggolan, 2021), budaya organisasi adalah kumpulan nilai yang dipegang dan diterapkan oleh suatu organisasi, serta dipahami oleh seluruh anggota internalnya. Budaya organisasi akan merujuk pada seperangkat nilai, keyakinan, asumsi, dan norma yang membentuk cara beroperasi serta mencerminkan nilai dan prinsip organisasi. Budaya organisasi merupakan bentuk abstraksi dari kepentingan organisasi yang melekat pada sikap dan perilaku organisasi yang menjadi sebuah standar dalam bekerja (Wahyudi, 2021).

Setiap organisasi memiliki budaya yang berbeda-beda karena pada dasarnya budaya organisasi tidak terbentuk dengan sendirinya, tetapi merupakan bentuk filosofi dari pendiri organisasi. Robbins (2006 dalam Xaverius, 2023) menjelaskan bahwa budaya organisasi dimulai dari filosofi yang dianut oleh pendiri organisasi yang kemudian memiliki dampak besar pada penilaian yang digunakan saat proses penerimaan karyawan baru. Tindakan yang diambil oleh organisasi akan membentuk suasana umum yang mengatur perilaku yang diterima dan yang tidak diterima dalam organisasi. Proses sosialisasi karyawan baru bergantung pada sejauh mana mereka berhasil mengintegrasikan nilai-nilai mereka dengan nilai-nilai organisasi yang telah dipertimbangkan selama proses seleksi.

Secara keseluruhan, terbentuknya budaya organisasi, seperti yang dijelaskan oleh Robbins (2006 dalam Xaverius, 2023, p. 23), dapat digambarkan sebagai berikut:



Gambar 2. 1 Skema Budaya Organisasi Terbentuk
 Sumber: Robbins (2006 dalam Xaverius, 2023, p. 47)

Proses terbentuknya budaya organisasi akan memakan waktu yang lama dan proses yang panjang. Hal ini berkaitan dengan pernyataan bahwa, budaya organisasi dipandang sebagai faktor yang kritis dalam proses mencapai tujuan jangka panjang dan dalam menciptakan keunggulan perusahaan sehingga diperlukan waktu pula untuk membangun budaya (Lazarova, 2020). Diperlukan konsistensi dan strategi untuk menanamkan nilai budaya kepada pengelolaan organisasi dan seluruh karyawan organisasi. Terdapat 7 karakteristik yang mencangkup keseluruhan esensi budaya organisasi menurut Robbins (2006 dalam Nainggolan, 2021, p. 57), yaitu sebagai berikut:

1. Inovasi dan Pengambilan Risiko: Mencakup sejauh mana karyawan didorong untuk berinovasi dan bersedia mengambil risiko.
2. Perhatian terhadap Detail: Mencakup sejauh mana karyawan diharapkan untuk menunjukkan kecermatan, analisis, dan perhatian terhadap *detail*.
3. Orientasi pada Hasil: Mencakup sejauh mana manajemen memfokuskan perhatian pada hasil daripada proses yang digunakan atau dilalui untuk mencapai hasil tersebut.
4. Orientasi pada Individu: Mencakup sejauh mana keputusan manajemen mempertimbangkan dampak hasil terhadap individu di dalam organisasi.

5. Orientasi pada Tim: Mencakup sejauh mana aktivitas kerja diatur berdasarkan kesempatan bersama tim, bukan individu.
6. Agresivitas: Mencakup sejauh mana orang-orang menunjukkan sikap agresif dan kompetitif, bukan hanya diam menunggu dan cenderung santai.
7. Stabilitas: Mencakup sejauh mana kegiatan organisasi yang menekankan untuk menjaga *status quo* daripada mengejar pertumbuhan yang tidak konsisten.

Dari esensi-esensi di atas, terlihat jelas bahwa budaya organisasi berperan penting dan langsung bersentuhan dengan keseluruhan internal organisasi. Sebagaimana dijelaskan sebelumnya, ada kepentingan yang hendak dicapai oleh perusahaan dan budaya dibangun sebagai salah satu strategi untuk mencapainya (Wahyudi, 2021). Secara spesifik, Robbins (2006 dalam Xaverius, 2023, p. 24) menjabarkan fungsi budaya organisasi, yaitu sebagai berikut:

1. Budaya berperan sebagai mekanisme untuk menciptakan makna dan kontrol yang mengarahkan serta membentuk sikap dan perilaku karyawan.
2. Budaya memegang peran penting dalam menetapkan batasan-batasan jelas yang menciptakan perbedaan nyata antara satu organisasi dan organisasi lainnya.
3. Budaya memperkuat stabilitas dalam sistem sosial dengan bertindak sebagai penyatu yang memberikan panduan tentang apa yang harus dikatakan dan dilakukan oleh karyawan saat bekerja.
4. Budaya menjadi bagian dari identitas bagi keseluruhan organisasi.
5. Budaya memfasilitasi pengembangan komitmen terhadap tujuan yang lebih besar daripada kepentingan pribadi.

Setiap organisasi tidak akan terlepas dari nilai budaya yang menjadi pedoman dalam bersikap dan bekerja. Budaya organisasi yang kuat akan memperlihatkan kesetiaan atau komitmen karyawan yang tinggi terhadap tujuan organisasi

(Xaverius, 2023). Ketika karyawan sudah memiliki rasa keterikatan maka akan terbentuk suara yang senada di dalam internal organisasi sehingga tercipta budaya organisasi yang semakin kuat pula. Melakukan pekerjaan berdasarkan kompetensi akan hanya menciptakan kesesuaian, tetapi mutu budaya memberikan peluang pada hasil yang memiliki dampak. Dengan kata lain, nilai budaya yang dapat diterima karyawan maka suasana organisasi akan menjadi kondusif yang kemudian akan berdampak positif terhadap keberlangsungan organisasi.

2.2.4 Komunikasi Internal

Komunikasi internal dalam konteks komunikasi organisasi merujuk pada pertukaran pesan, informasi, dan data antara berbagai karyawan dan unit dalam suatu organisasi. Ewing, Men, & O'Neil (2019 dalam Wardhani, 2022) menjelaskan bahwa komunikasi Internal adalah pertukaran ide di antara administrator dan struktur organisasinya yang khusus, serta pertukaran ide secara horizontal dan vertikal dalam perusahaan yang menjalankan operasi dan manajemen.

Aliran komunikasi yang terjadi di dalam organisasi dan melibatkan semua level hierarki, mulai dari struktur organisasi paling atas hingga tingkat bawah. Pilihan pola komunikasi dapat berbeda tergantung pada kebutuhan organisasi dan tujuan komunikasi tertentu, tetapi pemahaman pola-pola ini membantu organisasi merancang struktur komunikasi yang efektif dan memahami cara komunikasi berlangsung. DeVito (2018 dalam Nainggolan, 2021, p. 61) telah membagi pola komunikasi internal, yaitu sebagai berikut:

1. Pola Lingkaran (*Circle*):

Dalam pola lingkaran, setiap anggota berinteraksi dengan orang-orang terdekat mereka dalam lingkaran. Pola ini menciptakan jaringan komunikasi yang menghubungkan semua anggota organisasi berinteraksi satu sama lain dalam lingkaran.

2. Pola Roda (*Wheel*):

Satu orang atau entitas berfungsi sebagai pusat komunikasi atau sumber informasi utama dalam pola roda. Semua komunikasi dalam kelompok atau organisasi mengalir melalui pusat ini. Informasi dan pengambilan keputusan berasal dari pusat komunikasi ini.

3. Pola Y:

Pola ini terjadi ketika satu sumber informasi mengalir ke dua atau lebih orang atau unit. Pola ini digunakan ketika sumber informasi dibagi atau disebarkan ke beberapa kelompok atau unit, tetapi sumbernya tetap sama.

4. Pola Rantai (*Chain*):

Pola ini adalah ketika pesan atau informasi dikirim dari satu individu atau unit ke individu atau unit berikutnya secara berurutan.

5. Pola Komunikasi Semua Saluran (*All-Channel*):

Dalam pola ini, semua anggota organisasi atau kelompok dapat berkomunikasi secara langsung satu sama lain. Tidak ada hambatan dalam aliran komunikasi, dan semua anggota kelompok dapat berkomunikasi dengan siapa pun di dalam kelompok mereka.

Pola komunikasi internal memiliki dampak langsung pada fungsi internal organisasi, dan pemahaman yang baik tentang kaitannya penting untuk mencapai keberhasilan organisasi secara keseluruhan. Ketika pola komunikasi internal sesuai dengan tujuan dan kebutuhan organisasi, ia dapat memaksimalkan kinerja organisasi, mengoptimalkan penggunaan sumber daya, dan mencapai tujuan organisasi secara lebih efisien. Komunikasi internal memiliki beberapa fungsi, yaitu (Trihastuti, 2019, p. 2):

1. Fungsi Informasi:

Komunikasi internal berfungsi sebagai saluran utama untuk menyampaikan informasi di dalam organisasi. Hal ini mencakup penyampaian data, fakta,

kebijakan, instruksi, laporan, berita, dan semua jenis informasi yang relevan untuk anggota organisasi. Fungsi informasi memastikan bahwa semua anggota organisasi memiliki akses ke informasi yang dibutuhkan untuk menjalankan tugas mereka, membuat keputusan yang tepat, dan menjalankan operasi organisasi dengan efisien.

2. Fungsi Persuasi:

Selain sekadar memberikan informasi, komunikasi internal juga dapat digunakan untuk memengaruhi atau meyakinkan karyawan organisasi untuk mendukung ide, proyek, atau tujuan tertentu. Hal ini mencakup penggunaan retorika yang efektif, penyampaian visi dan misi organisasi, serta penggunaan komunikasi yang persuasif untuk memotivasi karyawan dan anggota organisasi lainnya. Fungsi persuasi penting dalam memperkuat komitmen dan partisipasi karyawan dalam pencapaian tujuan organisasi.

3. Fungsi Kontrol:

Fungsi kontrol komunikasi internal mencakup pemantauan, pengawasan, dan pengendalian tindakan dan perilaku individu dalam organisasi. Hal ini melibatkan penggunaan komunikasi untuk memberikan arahan, pemberian umpan balik, dan pengawasan terhadap kinerja karyawan. Komunikasi kontrol membantu memastikan bahwa tugas dan tanggung jawab dijalankan sesuai dengan kebijakan organisasi dan tujuan yang telah ditetapkan.

4. Fungsi Emotif:

Komunikasi internal juga memainkan peran dalam mengelola aspek emosional dalam organisasi. Hal ini melibatkan pengenalan dan penanganan emosi individu dan kelompok dalam konteks kerja. Komunikasi emosional memungkinkan organisasi untuk merespons kebutuhan emosional karyawan, mengatasi konflik, dan membangun ikatan emosional yang kuat antara anggota organisasi.

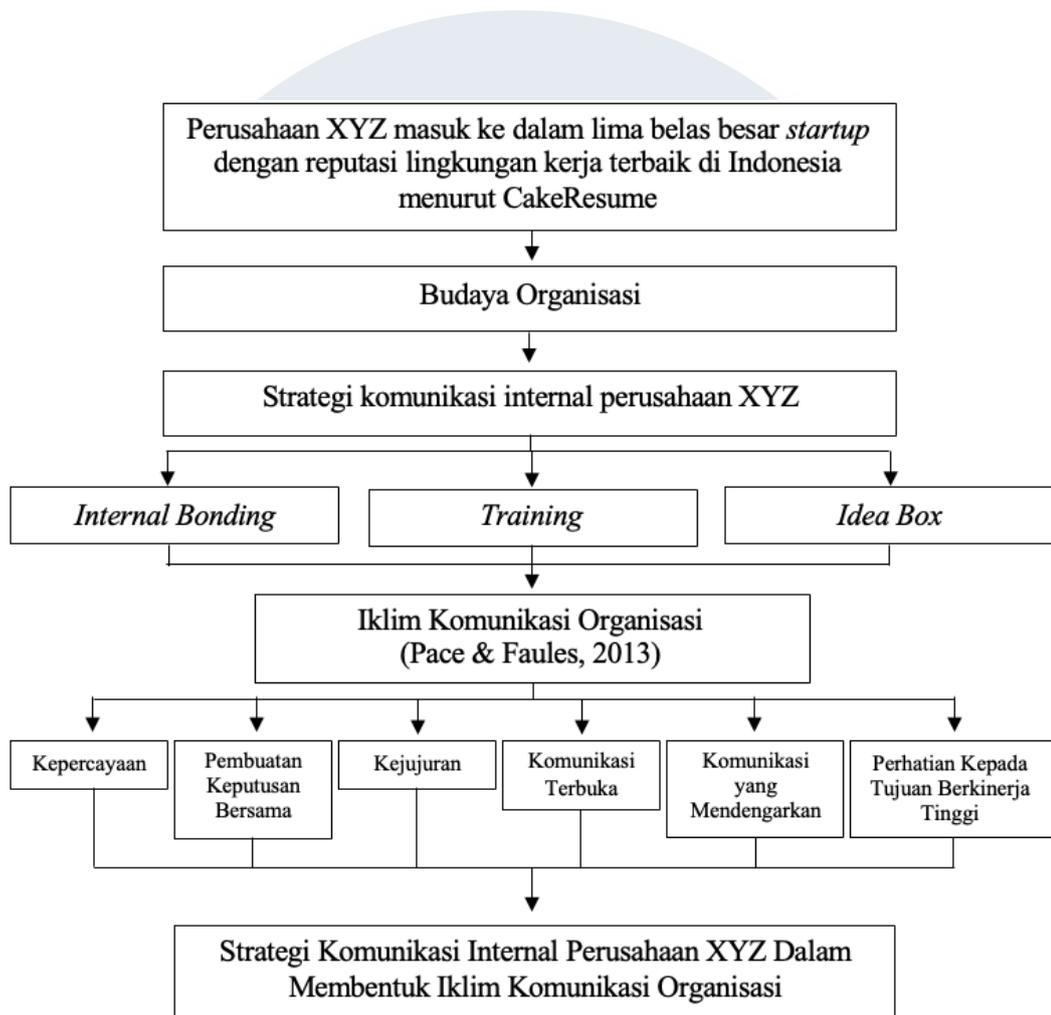
5. Fungsi Koordinasi:

Fungsi koordinasi komunikasi internal membantu dalam mengkoordinasikan tindakan dan aktivitas anggota organisasi. Hal ini melibatkan penggunaan komunikasi untuk memastikan bahwa semua pihak terlibat memahami peran dan tanggung jawab mereka dalam mencapai tujuan bersama dan berkolaborasi secara efisien.

Melalui kombinasi dari fungsi-fungsi di atas, komunikasi internal memainkan peran yang sangat penting dalam menjaga operasi organisasi yang efisien, memotivasi anggota organisasi, dan memastikan bahwa semua individu memiliki pemahaman yang sama tentang tujuan dan tindakan yang harus diambil. Lebih dari itu, dengan fungsi persuasif komunikasi internal dapat menjadi alat untuk menanamkan budaya organisasi yang merupakan pedoman suatu organisasi beroperasi sehingga keseluruhan organisasi bergerak searah dan seirama. Komunikasi internal organisasi yang relatif terus berlangsung akan memengaruhi perilaku karyawan yang kemudian akan dapat diartikan sebagai sifat organisasi (Silviani, 2020).

2.3 Kerangka Pemikiran

Penelitian ini bermula atas ketertarikan peneliti terhadap strategi komunikasi internal yang telah diterapkan oleh Perusahaan XYZ dalam membentuk iklim komunikasi organisasi yang pada akhirnya membawa mereka masuk ke dalam lima belas besar *startup* dengan reputasi DEI (*Diversity, Equity, Inclusion*) terbaik di Indonesia menurut CakeResume. Terdapat beberapa strategi yang telah dijalankan Perusahaan XYZ, antara lain adalah *internal bonding, training, hingga idea box*. Peneliti ingin menganalisis bagaimana strategi Perusahaan XYZ dalam membentuk iklim komunikasi organisasi menggunakan teknik *pattern matching* yang mengacu pada konsep Iklim Komunikasi Organisasi menurut Pace dan Faules (2013).



Gambar 2. 2 Kerangka Pemikiran

Sumber: Data Olahan Skripsi Peneliti, 2024

