

BAB II

KERANGKA TEORI/KERANGKA KONSEP

2.1 Penelitian Terdahulu

Dalam rangka membantu penelitian dengan topik “ANALISIS PROSES SOSIALISASI BUDAYA PERUSAHAAN DI KLIKKNLIK”, penulis menjadikan sepuluh penelitian terdahulu untuk menjadi acuan teori dan memilih judul/topik yang memiliki keterkaitan.

Pada penelitian terdahulu yang berjudul “Hubungan Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Komunikasi Internal Dengan Kinerja Karyawan Generasi Z Pada Tech Company”, di mana berfokus dalam gaya kepemimpinan dan komunikasi internal (Irena & Rusfian, 2019). Teori yang digunakan yaitu teori komunikasi internal yang dibagi menjadi vertikal dan horizontal. Penelitian ini mengadopsi pendekatan kualitatif dengan paradigma positivistik untuk menginvestigasi fenomena yang terkait dengan gaya kepemimpinan transformasional, komunikasi internal, dan kinerja karyawan secara empiris dalam konteks organisasi. Data dikumpulkan melalui survei atau penyebaran kuesioner sebagai sumber data primer, sementara tinjauan literatur digunakan sebagai sumber data sekunder. Teknik analisis data melibatkan uji statistik, termasuk analisis deskriptif, uji validitas, uji reliabilitas, uji asumsi, dan analisis koefisien korelasi. Temuan penelitian menunjukkan adanya hubungan positif dan signifikan antara gaya kepemimpinan, komunikasi internal, dan kinerja karyawan di Tokopedia. Kemudian, gaya kepemimpinan yang digunakan yaitu transformasional yang telah memberikan rasa teladan etis untuk memperoleh kepercayaan, menumbuhkan kebanggaan, serta mengartikulasikan visi terhadap karyawannya. Persamaan yang ditemukan dalam penelitian terdahulu ini yaitu membahas mengenai gaya kepemimpinan dan juga komunikasi internal. Gaya kepemimpinan dan komunikasi internal yang ingin diteliti yaitu yang terdapat di KliknKlik. Perbedaan yang ditemukan yakni metode yang digunakan yaitu kuantitatif, sedangkan penulis akan menganalisis topik tersebut dengan penelitian kualitatif. Selain itu fokus pada penelitian terdahulu yaitu pada hubungan antara gaya kepemimpinan dan

komunikasi internal dengan kinerja karyawan, sedangkan pada penelitian yang akan dilakukan berfokus pada proses sosialisasi budaya organisasi.

Penelitian kedua, dengan penelitian yang berjudul “Peranan Komunikasi Internal Pimpinan Dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan di Hotel Ashyana Candidasa Beach Resort Karangasem, Bali” dengan menggunakan metode penelitian kualitatif, dengan menggunakan pendekatan fenomenologi. Teori yang digunakan adalah komunikasi internal, komunikasi diagonal, komunikasi vertikal, dan komunikasi dari bawah ke atas. Penelitian ini dilaksanakan dalam situasi alami, sehingga tidak ada batasan dalam memahami fenomena atau gejala yang dikaji dengan menggunakan yaitu teknik Non-Probability Sampling. Selanjutnya, penelitian ini menggunakan empat metode/teknik pengumpulan data, termasuk observasi, wawancara, studi dokumentasi, dan kuesioner. Hasil penelitian menunjukkan bahwa komunikasi internal oleh pimpinan telah berperan dengan efektif dalam meningkatkan kinerja karyawan. Persamaan dalam penelitian ini yaitu saling menggunakan metode penelitian kualitatif dan membahas tentang komunikasi internal dalam KliknKlik. Perbedaan yang ditemukan dalam penelitian ini yaitu tidak menggunakan kuesioner dalam mengumpulkan data.

Dalam penelitian ketiga, penulis menggunakan penelitian dengan judul “Tingkat Pengetahuan Karyawan Mengenai Budaya organisasi Sotis Hotel Kupang” (Manuel et al., 2021). Pada penelitian ketiga penulis menemukan bahwa seberapa tingkat pengetahuan karyawan pada Sotis Hotel Kupang untuk mampu memahami dan menerapkan Budaya organisasi di Sotis Hotel Kupang. Penelitian ini menerapkan teori S-O-R (Stimulus-Organism-Response) dan teori Budaya Organisasi. Metode yang diterapkan dalam penelitian ini adalah metode kuantitatif. Kesamaan dari penelitian ini dengan penelitian sekarang adalah penulis dapat menemukan *insight* baru untuk melihat Budaya organisasi dari *angle* atau sudut pandang yang berbeda. Sedangkan untuk perbedaan yang terdapat pada penelitian ini adalah teori S-O-R yang digunakan, tidak digunakan pada penelitian yang sekarang.

Penelitian keempat menggunakan Jurnal Internasional dengan judul “The Role of Corporate Culture in Bad Times: Evidence from the COVID-19 Pandemic”

(Li et al., 2021). Pada penelitian ini penulis menemukan kalau Perusahaan dengan budaya Perusahaan yang kuat lebih cenderung mendukung keberhasilan komunitas mereka daripada Perusahaan yang tidak memiliki budaya perusahaan yang kuat. Selain itu, penulis menemukan peran dari *Corporate Culture* dalam keadaan krisis atau genting pada suatu Perusahaan. Penelitian ini menerapkan metode kuantitatif dengan menggunakan teori *Corporate Culture*. Terdapat kesesuaian antara penelitian ini dan penelitian saat ini dalam hal pendekatan teori yang digunakan. Perbedaan pada penelitian ini, topik pembahasan yang melihat dari sudut pandang berbeda, namun tetap sama mengenai teorinya.

Pada penelitian terdahulu yang kelima, dengan judul “Implementasi Teori dan Konsep Organisasi Terhadap Budaya Organisasi Sekolah” (Rifa et al., 2023). Penelitian ini menjelaskan bahwa teori dan konsep organisasi membantu anggota organisasi untuk mencapai tujuan visi dan misinya. Metode penelitian yang digunakan adalah kualitatif, dengan penjelasan Teori dan konsep organisasi. Persamaan pada penelitian ini adalah pemilihan subjek yang relatif sama. Perbedaan pada penelitian ini terdapat pada instansinya, dimana penelitian ini membahas di lingkup pendidikan atau sekolah, sedangkan penelitian sekarang membahas pada lingkup organisasi industri perkantoran.

Penelitian terdahulu keenam, dengan judul “Implementasi Nilai-Nilai Budaya Organisasi Melalui Sosialisasi Budaya Organisasi” (Irawati, 2009). Penelitian ini menegaskan bahwa keberhasilan sosialisasi budaya tergantung pada sejauh mana anggota organisasi mencapai keselarasan dengan budaya perusahaan. Metode penelitian yang diterapkan adalah kualitatif, dengan mengungkap teori budaya organisasi dan sosialisasi. Persamaan pada penelitian ini terdapat pada penggunaan teori sosialisasi dalam budaya organisasi yang dibutuhkan untuk kelengkapan penelitian sekarang. Perbedaannya, penelitian ini melihat dari sudut pandang seorang *HR* dari Marketing, sedangkan di penelitian sekarang melihat dari sudut pandang strategi komunikasi.

Beralih pada penelitian ketujuh yang berjudul “Pengaruh Komunikasi Internal dalam Membangun Budaya Organisasi” (Agustini & Purnaningsih, 2018). Variabel utama yang diteliti yaitu komunikasi internal. Penelitian ini bertujuan

untuk mengkaji dampak komunikasi internal terhadap pembentukan budaya organisasi yang berfokus pada hasil dan kerjasama tim. Metode penelitian yang diterapkan adalah pendekatan kuantitatif yang didukung oleh data kualitatif, dengan mengusung teori komunikasi internal sebagai acuan utama. Persamaan penelitian ini dengan penelitian sekarang adalah, dengan menggunakan salah satu teori untuk menganalisis studi kasus yang ada yaitu komunikasi internal. Sedangkan untuk perbedaannya, penelitian ini menggunakan data kualitatif sebagai pendukung, namun pada penelitian sekarang data kualitatif menjadi data utama untuk metode penelitian.

Pada penelitian kedelapan, peneliti mengambil penelitian terdahulu dengan judul “*Corporate Culture* Berbasis Barzanji Dalam Meningkatkan Nilai Perusahaan” (Amin et al., 2022). Penelitian ini mengangkat tema *Corporate Culture* dengan menjadikan kitab barzanji sebagai pedoman/dasar. Penggunaan budaya barzanji dinyatakan dapat menjadi sebuah sarana untuk memperkuat ikatan persaudaraan dan jiwa sosial antara pemimpin dan karyawan. Selain itu dipercaya bahwa pada saat seseorang menekuni barzanji secara dalam, maka dapat meningkatkan kecintaan kepada Nabi Muhammad SAW, serta dipercaya dapat mendatangkan pahala. Penelitian ini mengungkapkan dengan budaya barzanji seorang *leader* dapat menjalankan sebuah organisasi tanpa adanya dilemma dalam pengambilan keputusan. Teori yang digunakan dalam penelitian ini adalah *Corporate Culture*, dan *Shariah Enterprise Theory*, dengan konsep Barzanji. Selain itu metode penelitian yang digunakan adalah kualitatif. Penelitian ini memiliki kesamaan dengan penelitian sekarang melalui teori yang digunakan yaitu *Corporate Culture* dengan bertambahnya wawasan baru mengenai konsep agama/kepercayaan yang dibawa. Perbedaan pada penelitian ini adalah, peneliti sekarang tidak menggunakan konsep agama/kepercayaan sebagai pedoman.

Pada penelitian terdahulu kesembilan, peneliti mengambil salah satu penelitian yang berfokus pada bidang komunikasi internal. Penelitian tersebut berjudul “Hambatan Komunikasi Internal di Organisasi Pemerintahan” (Harivarman, 2017). Penelitian ini menunjukkan bahwa rintangan dalam komunikasi merupakan hal yang selalu muncul dalam konteks komunikasi

organisasi. Untuk mengatasi segala pertanyaan terkait dengan komunikasi yang efektif demi kesuksesan program dan kegiatan mendatang, pemimpin mengimplementasikan berbagai strategi komunikasi untuk mengurangi hambatan-hambatan yang mungkin timbul. Penelitian ini juga menyebutkan bahwa organisasi wajib membuat mekanisme mengenai *sharing information and knowledge* sampai ke level staff atau karyawan. Metode penelitian yang digunakan pada penelitian ini adalah pendekatan kualitatif secara deskriptif. Teori yang digunakan merupakan komunikasi internal yang berfokus kepada tiga jalur komunikasi yaitu, vertikal, horizontal, dan diagonal. Persamaan penelitian ini dengan penelitian sekarang adalah, kesamaan pada rumusan masalah yang ingin melihat bagaimana strategi seorang pimpinan untuk mewujudkan kinerja yang efektif. Sedangkan perbedaan pada penelitian ini dengan yang sekarang adalah, infrastruktur organisasi yang berbeda.

Berada di penelitian terdahulu yang kesepuluh, dengan judul “Komunikasi Organisasi SPBUN PTPN IV Sosa Dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan” (Sulhansyah & Hidayat, 2023). Penelitian ini menjelaskan bahwa komunikasi organisasi merupakan bagian paling penting dalam proses penyampaian informasi dari seorang atasan kepada karyawan, dengan tujuan untuk satu visi mewujudkan hasil bersama. Setidaknya ada empat aspek yang mencakup kinerja seorang karyawan, yakni prestasi pekerjaan, pencapaian tujuan organisasi, periode waktu tertentu, serta faktor-faktor yang memengaruhinya. Faktor yang mempengaruhi dibagi menjadi internal dan eksternal. Penelitian ini menggunakan metode kualitatif dengan landasan teori dalam komunikasi organisasi, baik yang formal maupun informal. Persamaan pada penelitian ini dengan penelitian sekarang adalah penggunaan teori yang sesuai dan cocok dengan penelitian sekarang. Terkait perbedaannya, penelitian sekarang tidak mengukur bagaimana kinerja dari setiap karyawan.

Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu

No.	Nama Peneliti	Judul Peneliti	Tujuan Peneliti	Teori dan Konsep	Metodologi	Hasil Penelitian
1.	Lydia Irena, Effy Zalfiana Rusfian (2019)	Hubungan Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Komunikasi Internal Dengan Kinerja Karyawan Generasi Z Pada Tech Company	Perusahaan atau organisasi mau tidak mau harus menghadapi perkembangan generasi sampai generasi Z yang sangat virtual dan superfisial dalam membangun hubungan	Komunikasi Internal (Vertikal, dan Horizontal)	Kualitatif	<ul style="list-style-type: none"> • Menunjukkan hubungan yang positif dan signifikan antara gaya kepemimpinan yang diuji dengan komunikasi internal kinerja karyawan di Tokopedia • Gaya kepemimpinan yang digunakan yaitu transformasional yang telah memberikan rasa teladan etis untuk memperoleh kepercayaan, menumbuhkan kebanggaan, serta mengartikulasikan visi terhadap karyawannya.
2.	Meutia & Husada (2019)	Pengaruh Budaya Organisasi dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan	Pengaruh budaya dan komitmen organisasi merupakan faktor penting yang harus diimplementasikan kepada seluruh anggota organisasi	Budaya Organisasi	Kuantitatif	Budaya organisasi dan komitmen organisasi merupakan faktor penting yang dapat menjelaskan variasi kinerja karyawan
3.	Juliana Laurensia Manuel, Astri Yogatama, dan Felicia Goenawan (2021)	Tingkat Pengetahuan Karyawan Mengenai Corporate Culture Sotis Hotel Kupang	Menemukan bahwa seberapa tingkat pengetahuan karyawan pada Sotis Hotel Kupang untuk mampu memahami dan	S-O-R dan Budaya Korporat	Kuantitatif	Terdapat 2 karakteristik corporate culture sebagai indicator penelitian, 1) observable 2) Unobservable yang terdiri dari Shared Values.

No.	Nama Peneliti	Judul Peneliti	Tujuan Peneliti	Teori dan Konsep	Metodologi	Hasil Penelitian
			menerapkan Corporate Culture di Sotis Hotel Kupang			
4.	Kai Li, Xing Liu, Feng Mai, Tengfei Zhang (2021)	The Role of Corporate Culture in Bad Times: Evidence from the COVID-19 Pandemic	Menemukan bagaimana perbedaan perusahaan yang memiliki budaya perusahaan yang kuat dan yang tidak	<i>Corporate Culture</i>	Kuantitatif	Perusahaan dengan budaya Perusahaan yang kuat lebih cenderung mendukung keberhasilan komunitas mereka daripada Perusahaan yang tidak memiliki budaya perusahaan yang kuat
5.	Ahmad, Hadinata, Purwanti, Nasor, (2023)	Implementasi Teori dan Konsep Organisasi Terhadap Budaya Organisasi Sekolah	Membuktikan bahwa teori dan konsep organisasi dapat membantu anggota organisasi untuk mencapai tujuan visi dan misinya	Konsep Organisasi	Kualitatif	Organisasi yang baik harus didasarkan pada konsep yang telah dibuat berdasarkan teori yang selaras dengan tujuan instansi. Pada penelitian ini contohnya bersama dengan lembaga yang didedikasikan untuk pengajaran, khususnya di sekolah
6.	(Irawati, 2009)	Implementasi Nilai-Nilai Budaya Organisasi Melalui Sosialisasi Budaya Organisasi	Melihat tingkat keberhasilan proses sosialisasi budaya bergantung pada derajat keberhasilan anggota dalam mencapai kesesuaian dengan budaya organisasi	Budaya Organisasi dan Sosialisasi	Kualitatif	<ul style="list-style-type: none"> • Tercapainya tujuan organisasi bergantung pada adanya kesesuaian antara budaya individu dengan budaya organisasinya (<i>person-culture fit</i>). • Sosialisasi merupakan salah satu cara untuk menanamkan dan

No.	Nama Peneliti	Judul Peneliti	Tujuan Peneliti	Teori dan Konsep	Metodologi	Hasil Penelitian
						memberikan pemahaman nilai-nilai budaya organisasi kepada anggota demi mendukung tujuan individu dan organisasi.
7.	Agustini & Purnaningsih, (2018)	Pengaruh Komunikasi Internal dalam Membangun Budaya Organisasi	Menganalisis pengaruh komunikasi internal dalam membangun budaya organisasi berorientasi pada hasil dan tim.	Komunikasi Internal	Kuantitatif	<ul style="list-style-type: none"> • Kekuatan leadership yang tidak signifikan berpengaruh terhadap budaya organisasi. • Bentuk komunikasi internal yang tercipta antara lain seperti rapat manajemen, rapat koordinasi, evaluasi karyawan.
8.	Gurfatil Amin, Muhammad Wahyuddin Abdullah, Raodahtul Jannah (2022)	Corporate Culture Berbasis Barzanji Dalam Meningkatkan Nilai Perusahaan	Ancaman terhadap eksistensi perusahaan pada masa depan semakin besar, perusahaan harus beradaptasi sedini mungkin dan terus berinovasi agar terhindar dari kebangkrutan	Corporate Culture, dan Shariah Enterprise Theory, dengan konsep Barzanji	Kualitatif	<ul style="list-style-type: none"> • Penggunaan budaya barzanji dinyatakan dapat menjadi sarana dalam memperkuat ikatan persaudaraan dan jiwa sosial antara pemimpin dan karyawan • Selain itu dipercaya bahwa ketika mempelajari dan mengamalkan barzanji dapat meningkatkan kecintaan kepada Nabi Muhammad SAW, serta mendatangkan pahala

No.	Nama Peneliti	Judul Peneliti	Tujuan Peneliti	Teori dan Konsep	Metodologi	Hasil Penelitian
						<ul style="list-style-type: none"> • Penelitian ini mengungkapkan dengan budaya barzanji seorang leader dapat menjalankan sebuah organisasi tanpa adanya dilemma dalam pengambilan keputusan
9.	Suprianto et al., (2019)	Pengaruh Strategic Leadership, Corporate Culture, Commitment Management, Innovation dan Competitive Advantage di Moderasi Change Management terhadap Corporate Performance PT Lekom Maras	Mengetahui hambatan komunikasi internal organisasi Direktorat Pelaksanaan Anggaran yang harus dihilangkan agar komunikasi yang efektif dapat terjadi pada pelaksanaan program Monitoring dan Evaluasi Pelaksanaan Anggaran	Komunikasi Internal (Vertikal, Horizontal, Diagonal)	Kualitatif	<ul style="list-style-type: none"> • Hambatan pada komunikasi akan selalu terjadi dalam proses komunikasi organisasi • Pemimpin menerapkan berbagai strategi komunikasi guna meminimalisir hambatan-hambatan yang dihadapi tersebut • Organisasi perlu menciptakan mekanisme mengenai berbagi informasi dan pengetahuan (information and knowledge sharing culture) sampai ke level staff atau karyawan
10.	Atah Sulhansyah, Fadhil Pahlevi Hidayat (2023)	Komunikasi Organisasi SPBUN PTPN IV Sosa Dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan	Mengetahui "Komunikasi Organisasi SPBUN PTPN IV Sosa Dalam	Komunikasi Organisasi (Formal dan Informal)	Kualitatif	<ul style="list-style-type: none"> • Komunikasi organisasi merupakan bagian paling penting dalam proses penyampaian informasi dari

No.	Nama Peneliti	Judul Peneliti	Tujuan Peneliti	Teori dan Konsep	Metodologi	Hasil Penelitian
			Meningkatkan Kinerja Karyawan”			<p>seorang atasan kepada karyawan, dengan tujuan untuk satu visi mewujudkan hasil bersama.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Setidaknya terdapat empat unsur yang dapat ditemukan pada kinerja seorang karyawan yaitu, hasil pekerjaan, pencapaian tujuan organisasi, periode waktu tertentu, dan faktor-faktor yang mempengaruhinya. • Adapun faktor yang mempengaruhi dibagi menjadi dua lagi yaitu, faktor internal dan faktor eksternal



2.2 Teori dan Konsep yang digunakan

2.2.1 Budaya Organisasi

Masing-masing organisasi memiliki budaya yang unik, yang terbentuk sesuai dengan nilai-nilai yang dianut oleh pemimpinnya. Budaya bisa memiliki tingkat kekuatan yang berbeda-beda, dan terkadang terdapat norma yang sulit untuk diubah. Strategi komunikasi yang dipilih oleh pemimpin dalam menyampaikan pesan tentang budaya organisasi menjadi faktor penting dalam proses tersebut (Ayu, 2017).

Budaya organisasi adalah sistem nilai bersama dalam suatu perusahaan yang mempengaruhi cara karyawan berinteraksi dan bekerja untuk mencapai tujuan organisasi (Robbins, 2016). Budaya organisasi seringkali ditujukan sebagai nilai atau norma yang menjadi tumpuan utama SDM untuk menghadapi permasalahan internal dan eksternal. Masing-masing dari setiap individu di dalam organisasi harus memahami akan adanya budaya organisasi, melalui ini membantu mereka dalam bagaimana mereka harus bertindak dan bertingkah laku (Thakor, 2015).

Manfaat-manfaat dari budaya organisasi yang dijelaskan oleh Robbins (2016), sebagai berikut:

1. Mengatur peran-peran yang membedakan setiap organisasi. Tiap organisasi memiliki peran khusus yang berbeda, sehingga pentingnya budaya yang kokoh dalam mengelola sistem dan aktivitas di dalamnya.
2. Menciptakan identitas yang dimiliki oleh anggota organisasi. Ini membantu anggota organisasi merasa bahwa mereka memiliki identitas yang terkait dengan organisasi tersebut.
3. Mengutamakan tujuan kolektif daripada kepentingan individu. Fokus pada tujuan bersama membantu menjaga kohesi dalam organisasi.
4. Menjaga stabilitas organisasi dengan memperkuat kesatuan. Pemahaman bersama terhadap budaya dan nilai-nilai organisasi membantu menjaga stabilitas organisasi dengan menyatukan komponen-komponennya.

Fungsi-fungsi tersebut menunjukkan bahwa budaya organisasi memiliki kemampuan untuk membentuk perilaku dan tindakan karyawan atau anggota

organisasi dalam menjalankan tugas mereka. Oleh karena itu, penting untuk menanamkan nilai-nilai budaya organisasi secara dini kepada setiap anggota organisasi.

2.2.2 Model Sosialisasi

Sosialisasi merujuk pada proses pengenalan dan pembentukan individu dalam lingkungan kerja yang bertujuan untuk meningkatkan budaya kerja secara keseluruhan (Dahlman & Heide, 2020). Dalam konteks ini, sosialisasi mencakup cara organisasi mengenalkan norma-norma, nilai-nilai, serta harapan kepada karyawan baru atau anggota tim agar mereka dapat beradaptasi dan berkontribusi secara efektif.

Proses asimilasi dalam sosialisasi ke dalam 3 fase berbeda (*Anticipatory Socialization, encounter, dan methamorphosis*) (Miller, 2015):

1. Anticipatory Socialization

Pada fase sosialisasi ini, biasanya terjadi sebelum seseorang sepenuhnya tergabung dalam suatu organisasi (Miller, 2015). Sebelum bergabung dengan organisasi, calon karyawan mengalami tahap di mana mereka belajar tentang berbagai aspek dari organisasi tersebut. Pada tahap ini, calon karyawan mungkin memiliki banyak pertanyaan dan harapan tentang perusahaan, dan sebaliknya. Tahap ini merupakan fondasi dari proses pengenalan dan integrasi seseorang ke dalam organisasi atau perusahaan tempat mereka akan bekerja.

2. Encounter

Fase kedua dari proses sosialisasi dalam organisasi terjadi ketika “titik masuknya” pada saat karyawan baru menghadapi pertemuan pertama dalam pekerjaan (Miller, 2015). Pada tahap ini, pertemuan awal menandai awal dari perubahan, perbedaan, dan hal-hal yang mengejutkan, serta kebutuhan bagi seorang karyawan baru untuk beradaptasi dan terlibat dalam budaya organisasi. Karyawan baru akan mengalami perubahan, perasaan yang berbeda, dan rasa terkejut atas pengalaman yang mereka hadapi di organisasi baru. Tak hanya sampai

disitu, karyawan baru akan lebih ditekankan bahwa pada tahap ini, seorang karyawan baru atau newcomer harus bekerja dengan baik dan harus paham dan terlibat akan budaya organisasi yang ada. Fase ini merupakan tahapan paling vital karena Sebagian besar dari proses sosialisasi atau penyatuan seorang karyawan baru dengan perusahaan terjadi dalam tahapan ini, berbagai jenis komunikasi, baik yang formal maupun informal, terjadi. Ini mencakup program orientasi organisasi yang telah disusun, mentoring secara formal dan informal, serta pencarian informasi mengenai rekan kerja.

3. *Metamorphosis*

Pada tahap ini merupakan tahap terakhir dimana proses sosialisasi terjadi ketika karyawan baru telah paham mengenai budaya organisasi dan mampu mentransisikan dirinya dari “orang luar” menjadi “orang dalam” (Miller, 2015). Banyak kasus yang terjadi ketika seseorang tidak dapat menerima nilai-nilai perusahaan yang ada ketika sudah sampai pada tahap ini. Setiap orang tentu memiliki hak untuk menolak dalam menerapkan nilai-nilai perusahaan tersebut. Pada tahapan ini seorang karyawan dapat mempertimbangkan keuntungan maupun kerugian yang akan diterima ketika menjalani nilai budaya organisasi yang ada.

2.2.2.1 Proses Sosialisasi Budaya Organisasi

Menurut Dahlman & Heide (2020), proses sosialisasi budaya organisasi adalah sebuah upaya untuk mengintegrasikan individu baru ke dalam budaya dan nilai-nilai yang ada di dalam suatu organisasi. Ini melibatkan pembelajaran dan pemahaman terhadap norma-norma, harapan, serta cara kerja yang dianut oleh organisasi tersebut. Proses ini bertujuan untuk memastikan bahwa individu baru dapat beradaptasi dengan cepat dan efektif dalam lingkungan kerja yang baru bagi mereka. Menurut Dahlman & Heide (2020), tahapan proses sosialisasi budaya organisasi mencakup beberapa langkah utama:

1. Orientasi

Penerimaan karyawan baru dan familiarisasi mereka dengan nilai-nilai, norma-norma, dan budaya organisasi.

2. Pengenalan

Memperkenalkan individu baru kepada anggota organisasi lainnya serta kepada tugas-tugas dan tanggung jawab yang diharapkan.

3. Penyesuaian

Proses di mana individu mulai beradaptasi dengan budaya organisasi, menginternalisasi nilai-nilai, dan membangun relasi yang kuat dengan sesama anggota organisasi.

4. Penguasaan

Mencapai pemahaman yang lebih dalam dan kemampuan untuk berkontribusi secara efektif dalam mencapai tujuan organisasi.

5. Pembinaan

Mendukung pengembangan individu dalam organisasi, baik melalui pelatihan formal maupun informal, untuk memastikan kesesuaian terus-menerus dengan budaya dan tujuan organisasi.

2.2.2.2 Komunikasi Internal

Menurut Dahlman & Heide (2020), komunikasi internal adalah proses yang dirancang untuk memfasilitasi pertukaran informasi, gagasan, dan pemahaman di dalam organisasi. Hal ini mencakup penggunaan berbagai metode dan alat untuk meningkatkan budaya kerja, meningkatkan keterlibatan karyawan, serta memastikan kesesuaian dan konsistensi dalam komunikasi organisasional. Komunikasi internal adalah aspek strategis dari organisasi dan operasinya. Komunikasi internal merupakan area strategis yang harus diberikan perhatian lebih oleh manajer komunikasi, direktur komunikasi, dan posisi senior lainnya. Dengan kata lain, komunikasi internal merupakan bagian dari tata kelola dan kepemimpinan menuju tujuan organisasional tertentu (Iskandar, 2021).

Perihal komunikasi organisasi masih seringkali berkelanjutan dengan komunikasi internal, dimana komunikasi internal merupakan pertukaran ide dan pandangan antara pengelola dan karuawan di dalam suatu perusahaan atau organisasi yang mengakibatkan terbentuknya organisasi dengan strukturnya yang khas (Ira Fatmawati, 2022). Termasuk pada pertukaran gagasan secara horizontal dan vertical di dalam perusahaan atau organisasi yang berdampak pada kelancaran pelaksanaan pekerjaan (operasi dan manajemen). Putranto (dalam Agustini & Purnaningsih, 2018) mengatakan bahwa komunikasi internal pada dasarnya perlu menyediakan informasi yang relevan dan cukup untuk memenuhi kebutuhan karyawan dalam menjalankan tugas. Hal ini membantu menciptakan makna yang signifikan dalam komunikasi timbal balik antara atasan dengan karyawan (Zamzami, 2021).

Maka dari itu, pada saat ini banyak karyawan yang mengharapkan partisipasi dalam dialog pada lingkungan kerja yang mendorong perubahan dalam organisasi. Partisipasi dianggap sebagai faktor penting untuk menjaga keterlibatan karyawan di seluruh tingkat organisasi, tanpa mengesampingkan tanggung jawab pekerjaan (Renaldi Wahyudin, 2022). Selain itu, partisipasi dapat mendorong kerjasama antar sesama rekan kerja dan dengan atasan. Terkait perkembangan ini, komunikasi harus menjadi suatu proses interaktif yang melibatkan *feedback*, sehingga pendapat karyawan dapat didengan dan diterapkan oleh atasan.

Pola komunikasi antara atasan dengan karyawan nya memiliki 3 dasar yaitu:

1. Komunikasi Vertikal

Salah satu faktor mendukungnya komunikasi internal terjadi adalah komunikasi vertikal, dimana aliran informasi dalam komunikasi mengarah naik ke atas dan turun ke bawah (Evelina & Angeline, 2014). Selain itu dengan adanya komunikasi vertikal, menjadi kepuasan kerja tersendiri bagi para karyawan, apabila seorang pimpinan atau atasan mau mengindahkan, memaklumi, dan menghargai pendapat atau kinerja karyawan (Sutrisno, 2016).

Komunikasi dua arah secara vertikal bersifat formal antara atasan dengan karyawan, mengikuti hierarki organisasi secara menurun yaitu dari pimpinan tertinggi (eksekutif) melalui berbagai tingkatan manajemen hingga mencapai karyawan atau staff (Mulyadi, 2007). Kemudian, arus naik dari karyawan melalui berbagai tingkat wewenang hingga mencapai pimpinan. Komunikasi yang dilakukan secara timbal balik dalam suatu organisasi memiliki peran yang sangat krusial, karena jika komunikasi hanya mengalir secara satu arah, yaitu dari pimpinan ke karyawan, maka kolaborasi antara atasan dan bawahan dalam menjalankan tugas tidak akan berjalan secara efektif (Bana, 2017).

Komunikasi dari atas ke bawah adalah untuk mencapai tujuan, mengubah sikap, membentuk pandangan, mengurangi ketakutan dan kecurigaan yang mungkin muncul akibat informasi yang kurang tepat, serta berperan untuk mencegah miskomunikasi, dan mempersiapkan anggota organisasi untuk beradaptasi akan perubahan (Irawan, 2017).

Secara umum, komunikasi dari atas ke bawah dikelompokkan menjadi 7 tipe berbeda yaitu:

- a. Instruksi (Perintah): Pesan yang diberikan dari pimpinan kepada karyawan mengenai apa yang diharapkan dari mereka, apa yang harus dilakukan, dan bagaimana cara melakukannya. Instruksi ini dapat disampaikan melalui lisan maupun tulisan, dan sering digunakan dalam konteks komunikasi dari atasan kepada bawahan untuk memberikan tugas atau arahan tertentu.
- b. *Briefing* (Pengarahan): Memberikan keterangan singkat atau pertemuan singkat dilakukan oleh manajer atau pemimpin untuk memberikan pengertian kepada karyawan mengenai hal, situasi, atau peraturan tertentu yang relevan dengan pekerjaan yang harus dijalankan sesuai dengan tujuan organisasi.
- c. Pemberian informasi mengenai kebijakan perusahaan: Komunikasi ini bertujuan untuk memberikan informasi

tentang aturan, aplikasi organisasi, prosedur, yang berkaitan dengan kebijakan perusahaan yang wajib diketahui oleh karyawan.

- d. Melakukan penelitian: Seorang pemimpin dapat melakukan evaluasi terhadap karyawan secara berkala, evaluasi ini didasarkan pada penilaian pimpinan terhadap kinerja karyawan, dengan maksud agar karyawan dapat mengetahui bagaimana mereka dinilai oleh pimpinan.
- e. Penanaman ideologi: Pimpinan berupaya untuk menyampaikan dan menanamkan ideologi yang sesuai dengan nilai-nilai perusahaan kepada karyawan, dengan harapan hal ini dapat meningkatkan semangat kerja, pengabdian, rasa memiliki, dan dukungan terhadap organisasi.
- f. Pemberian penghargaan: Atasan dapat memberikan penghargaan kepada karyawan mereka pada peristiwa-peristiwa penting atau kepada karyawan yang berprestasi. Hal ini bertujuan agar memberikan insentif, dorongan, atau motivasi agar karyawan bekerja dengan lebih giat sesuai dengan instruksi yang diberikan.
- g. Melakukan teguran: Pimpinan memiliki kewajiban untuk memberikan teguran kepada karyawannya yang lalai dalam melaksanakan tugas, baik secara lisan maupun tertulis, guna untuk memastikan kesuksesan tujuan organisasi.

Sedangkan untuk komunikasi dari bawah ke atas, sangat penting bagi keberlangsungan suatu instansi atau perusahaan.

Komunikasi ini mengutamakan *feedback* dari karyawan mengenai permintaan dan perilaku atasan (Sari & Susanti, 2020). Biasanya, pernyataan dari seorang karyawan mencerminkan pemikiran dan keinginan pimpinan yang harus selalu diperhatikan oleh karyawannya, meskipun seringkali pesan dari pimpinan tersebut tidak selaras dengan realitas yang diamati atau dirasakan oleh karyawan.

Komunikasi dari bawah ke atas adalah dasar kepercayaan seorang atasan atau pimpinan, meskipun bagi seorang karyawan seringkali memberikan masukan kepada atasan bisa menjadi sesuatu yang sulit atau menantang. Namun inilah yang sering membuat suara dari karyawan terasa kurang lancar ketika ditujukan kepada atasan.

Secara umum, komunikasi dari bawah ke atas dapat dikelompokkan menjadi 4 tipe seperti berikut:

- a. Laporan Kerja: Seorang karyawan dapat memberikan laporan kerja kepada pimpinan yang berwenang. Laporan ini biasanya disampaikan secara lisan dalam pertemuan atau *meeting* dan secara tertulis melalui catatan atau memo.
- b. Saran-saran: Demi mendukung kesuksesan perusahaan, masukan dari bawahan juga harus menjadi pertimbangan bagi atasan, terutama dalam pengambilan keputusan pada organisasi.
- c. Opini: Pendapat karyawan, baik positif maupun *negative* harus diizinkan untuk disampaikan kepada atasan. Bahkan ketika pendapat tersebut negatif, seorang pemimpin sebaiknya menerima dengan baik dan mempertimbangkannya dalam mengambil kebijakan dalam perusahaan.
- d. Usulan anggaran biaya: Seorang karyawan dapat mengajukan usulan anggaran biaya, terlebih lagi jika anggaran tersebut diperlukan untuk pekerjaan yang melibatkan karyawan.

Adanya partisipasi dari bawahan atau karyawan dalam proses pengambilan keputusan seharusnya selalu diperhatikan oleh atasan atau pimpinan. Hal ini disebabkan karena kontribusi dari seorang karyawan dapat sangat membantu dalam mencapai tujuan organisasi.

2. Komunikasi Horizontal

Komunikasi horizontal merupakan komunikasi dua arah yang terjadi antara individu yang memiliki tingkat, posisi, dan wewenang yang sejajar atau pertukaran pesan di antara individu dengan tingkat

yang sama (Sugiarto, 2014). Beberapa tujuan dari komunikasi horizontal antara lain sebagai berikut.

- a. Mengkoordinasikan tugas-tugas
- b. Berbagi informasi untuk perencanaan dan aktivitas-aktivitas
- c. Menyelesaikan masalah yang ada di antara individu dengan tingkat yang sama/sejajar
- d. Menyelesaikan konflik antara anggota organisasi baik di dalam maupun di luar organisasi
- e. Memastikan pemahaman yang sama

Lalu adapun keuntungan dari komunikasi horizontal sebagai berikut.

- a. Mendorong dialog antara komunikator dan komunikan sehingga terciptanya kepuasan antara kedua belah pihak
- b. Menciptakan rasa kekeluargaan dan kedekatan
- c. Informasi yang diterima lebih jelas, akurat, dan tepat karena penjelasan dapat diperoleh secara langsung
- d. Mencegah terjadinya miskomunikasi atau kesalahpahaman

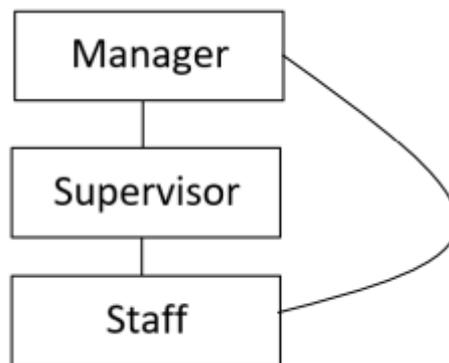
Komunikasi horizontal melibatkan upaya untuk melakukan persuasi, mempengaruhi dan memberikan informasi kepada bagian atau departemen yang memiliki posisi yang setara menurut Purwanto dalam (Swandhana, 2017). Ada beberapa hambatan yang menjadi peluang besar dalam memperlambat atau menyimpangkan komunikasi efektif:

- a. Penyaringan (*Filtering*)
- b. Persepsi Selektif
- c. Kelebihan Informasi
- d. Emosi
- e. Bahasa
- f. Kesulitan Komunikasi

3. Komunikasi Diagonal

Komunikasi diagonal atau lintas saluran, terjadi antara staff/karyawan dengan pimpinan atas, seperti manajer, tanpa melibatkan perantara atau pihak ketiga, langsung melewati tingkat pimpinan atau bawahan mereka. Dengan kata lain, komunikasi diagonal merupakan pesan antara dua pihak yang berada pada posisi yang berbeda, yang biasanya memiliki tingkatan yang berbeda dan tidak memiliki kewenangan langsung satu sama lain. Jenis komunikasi ini dapat bersifat resmi atau informal.

Komunikasi diagonal ini menghubungkan dua entitas yang berbeda dalam organisasi, memotong jalur komunikasi vertikal dan horizontal. Beberapa penelitian menunjukkan bahwa dalam organisasi dengan kinerja rendah, komunikasi diagonal ini digunakan oleh staff/karyawan untuk mencari informasi terkait prosedur kerja, sementara dalam organisasi dengan kinerja tinggi, komunikasi diagonal digunakan oleh staff untuk menangani masalah pekerjaan yang sulit dan kompleks.



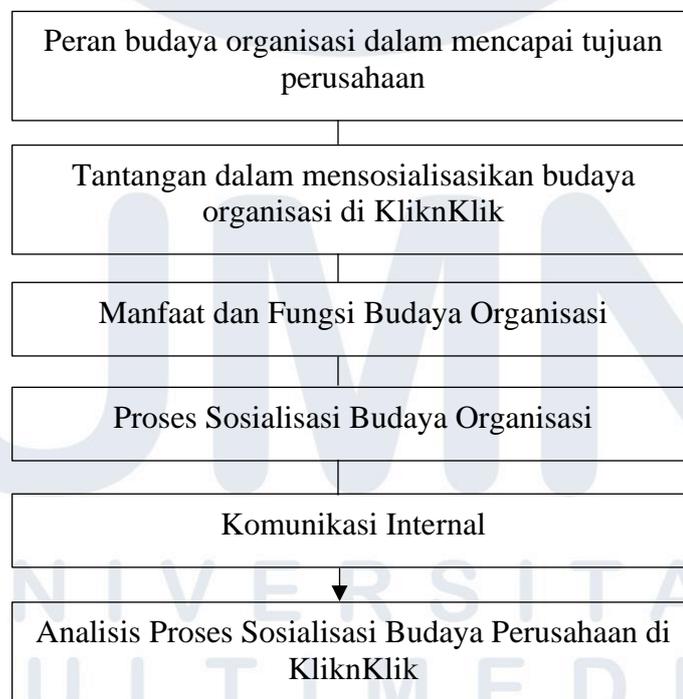
Gambar 2.1 Alur Komunikasi Digital

Dalam menjalankan komunikasi diagonal yang efektif dalam konteks organisasi, perlu mematuhi beberapa prinsip seperti berikut:

- a. Prinsip Kejelasan: Prinsip ini berfokus kepada kejelasan komunikasi dalam hal berikut.
 - 1) Pesan disampaikan dengan bahasa yang jelas

- 2) Penerima pesan dapat memahami informasi dengan tepat dan cepat
- b. Prinsip Integral: Prinsip ini mengacu kepada upaya pimpinan untuk membantu setiap individu dalam memahami dan mengerti informasi yang mereka terima melalui:
 - 1) Mempertahankan kerjasama yang baik
 - 2) Memberikan perhatian khusus dalam proses pengambilan keputusan
- c. Prinsip Penggunaan Strategi Komunikasi Informal: Prinsip ini melibatkan penggunaan strategi komunikasi informal sebagai bagian dari upaya dalam melengkapi komunikasi organisasi. Hal ini mencakupi:
 - 1) Melakukan pendekatan komunikasi secara informal

2.3 Alur Penelitian



Gambar 2.2 Alur Penelitian