

BAB II

KERANGKA PEMIKIRAN

2.1 Penelitian Terdahulu

Penelitian terdahulu mencakup laporan penelitian yang telah dilaksanakan oleh peneliti sebelumnya dengan topik yang serupa dengan penelitian ini. Penelitian sebelumnya bertujuan untuk menganalisis dan memperkaya pembahasan penelitian, serta berperan sebagai elemen yang membedakan dengan penelitian yang sedang dilakukan. Ini menjadi panduan penting bagi peneliti dalam mengeksplorasi teori dan konsep yang diteliti. Selain itu, penelitian sebelumnya memiliki permasalahan penelitian serupa, yang dapat dijadikan referensi bagi peneliti saat ini, dan memberikan gambaran tentang kerangka penelitian yang akan dilakukan. Penelitian terdahulu dikelompokkan berdasarkan permasalahan dan tujuan, teori atau konsep, metodologi, serta hasil penelitian.

Penelitian yang berjudul “Iklim Organisasi sebagai Prediktor Kepuasan Kerja Guru / *Organizational Climate a Predictor of Job Satisfaction among Teachers*” oleh Gowthami Chintala dari ITM Business School, Warangal, Andhra Pradesh, pada tahun 2014 mengkaji iklim organisasi sebagai prediktor kepuasan kerja di kalangan guru, menggunakan pendekatan kuantitatif untuk mengumpulkan dan menganalisis data. Hasil temuan penelitiannya menunjukkan bahwa iklim organisasi yang positif secara signifikan memprediksi kepuasan kerja yang tinggi di kalangan guru (Chinthala, 2014).

Penelitian dengan topik “Pengaruh Gaya Komunikasi Direktur terhadap Kepuasan Komunikasi Karyawan di PT. Sumarni Mustajab Batu” yang dilakukan oleh Felina Limantoro dari Program Studi Ilmu Komunikasi, Universitas Petra Surabaya pada tahun 2015, bertujuan untuk mengetahui pengaruh gaya komunikasi Direktur terhadap kepuasan komunikasi karyawan di PT. Sumarni Mustajab Batu. Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah penelitian kuantitatif dengan metode survei. Populasi yang digunakan adalah semua karyawan PT. Sumarni Mustajab Batu sejumlah 172 orang. Teknik penarikan sampel yang digunakan

untuk mengukur banyaknya sampel pada PT. Sumarni Mustajab Batu adalah simple random sampling, yaitu teknik penentuan sampel dengan cara peneliti mengundi sampai ditemukan 120 nama, kemudian dibagikan kuesioner kepada 120 nama tersebut. Kesimpulan dari hasil pengujian statistik pada penelitian ini menunjukkan bahwa adanya pengaruh positif tertinggi terhadap kepuasan komunikasi saat Direktur menggunakan gaya komunikasi dynamic. Saat Direktur menggunakan gaya komunikasi controlling dan withdrawal, justru menimbulkan pengaruh negatif. Hal ini dikarenakan jika Direktur menggunakan gaya komunikasi tersebut, maka akan membuat tingkat kepuasan komunikasi karyawan menurun khususnya gaya komunikasi withdrawal. Sehingga para karyawan akan merasa segan untuk berkomunikasi dengan Direktur (Limantoro, 2015).

Penelitian oleh Muhammad Tahir Khan Farooqi dari University of Education Lahore, Asif Iqbal dari Government College University Faisalabad dan Muhammad Shafique Tahir dari Government High School Kot Shaukat Sultan, berfokus pada hubungan antara iklim organisasi dan kepuasan kerja guru. Penelitian ini menggunakan metode survei untuk mengumpulkan data dari guru-guru dan menemukan iklim organisasi yang positif secara signifikan berhubungan dengan peningkatan kepuasan kerja. Temuan ini menekankan bahwa faktor-faktor seperti dukungan kolegal, pengakuan atas prestasi, dan partisipasi dalam pengambilan keputusan kontribusi pada persepsi iklim organisasi yang positif. Para peneliti tersebut mengakui pentingnya lingkungan kerja yang mendukung dalam meningkatkan kepuasan komunikasi di lingkungan kerja (Farooqi et al., 2015).

Studi yang dilakukan oleh Victor Valls, Vicente Gonzalez Roma, dan Ines Tomas pada tahun 2016 mengeksplorasi bagaimana keragaman tingkat pendidikan dalam tim berpengaruh terhadap kualitas komunikasi tim dan kinerja tim. Penelitian ini menemukan bahwa iklim tim yang inovatif memperkuat dampak positif dari keragaman pendidikan terhadap kualitas komunikasi dan kinerja tim. Ini menunjukkan bahwa lingkungan yang mendukung inovasi dan komunikasi efektif dapat memaksimalkan manfaat dari keragaman dalam tim. Meskipun

penelitian ini tidak langsung berfokus pada sektor pendidikan, penemuan mereka tentang pentingnya iklim tim inovatif dan komunikasi efektif memiliki relevansi dengan penelitian saat ini (Valls et al., 2016).

Penelitian oleh Maryam Al-Sada, Bader A. Al-Esmael, dan M. Faisal pada tahun meneliti pengaruh budaya organisasi dan gaya kepemimpinan terhadap kepuasan kerja, komitmen, dan motivasi karyawan di sektor pendidikan Qatar. Dengan menggunakan pendekatan kuantitatif, penelitian ini menemukan bahwa budaya organisasi yang mendukung dan gaya kepemimpinan yang inklusif berperan signifikan dalam meningkatkan kepuasan dan motivasi karyawan, serta komitmen mereka terhadap institusi (Al-Sada et al., 2017).

Penelitian selanjutnya dengan judul “Pengaruh Iklim Organisasi Terhadap Kepuasan Komunikasi” yang dilakukan oleh Rahmah Ramadhani Sianturi, Uud Wahyudin, dan Asep Suryana pada tahun 2019. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui seberapa besar pengaruh iklim komunikasi organisasi terhadap kepuasan komunikasi pada Bappeda Kota Cimahi. Dalam penelitian ini, peneliti menggunakan konsep komunikasi organisasi, iklim komunikasi organisasi, dan kepuasan komunikasi. Penelitian ini menggunakan paradigma positivistik dengan metode penelitian kuantitatif melalui uji analisis *Structural Equation Modelling – Partial Least Square*. Responden pada penelitian ini ialah sebanyak 66 pegawai dengan teknik penarikan sampel menggunakan *Disproportionate Stratified Random Sampling*. Hasil kesimpulan dari penelitian ini menunjukkan bahwa iklim komunikasi organisasi berpengaruh signifikan terhadap kepuasan komunikasi yang dirasakan oleh pegawai Bappeda Kota Cimahi dengan kontribusi sebesar 45,10 persen. Secara keseluruhan dimensi iklim komunikasi organisasi mampu merefleksikan dengan baik dan memberikan pengaruh pada kepuasan komunikasi (Ramadhani Sianturi et al., 2019).

Dalam penelitian yang berjudul “*No Time to Talk! Teachers’ Perceptions of Organizational Communication: Context and Climate*” oleh Elinor Schad (2019) mengeksplorasi persepsi guru tentang komunikasi organisasional di

sekolah, khususnya mengenai tantangan yang dihadapi terkait dengan kurangnya waktu untuk komunikasi. Temuan dari penelitian ini menunjukkan bahwa meskipun guru umumnya merasa puas dengan iklim komunikasi, kendala waktu sering menghambat komunikasi efektif, yang dapat berdampak negatif terhadap kepuasan kerja mereka (Schad, 2019).

Penelitian oleh B.Santhyia dan G. Balamurugan pada tahun 2020 menginvestigasi pengaruh iklim organisasi terhadap kepuasan kerja karyawan, dengan fokus khusus pada bagaimana struktur organisasi yang jelas, koordinasi yang efektif, dan sistem komunikasi yang baik berkontribusi terhadap kepuasan kerja. Penelitian ini menggunakan metode kuantitatif untuk menilai persepsi karyawan terhadap iklim organisasi mereka dan menemukan hubungan positif yang signifikan antara faktor-faktor tersebut dan kepuasan kerja (Balamurugan & Santhyia, 2020).

Penelitian oleh Nik Rizlina Binti Sopian, Reza Badiuzzaman Bin Abdullah, Muhammad Faizal Bin A. Ghani, Zuraidah Abdullah, Intan Marfarrina Binti Omar pada tahun 2020, mengeksplorasi hubungan antara gaya komunikasi kepala sekolah dan iklim sekolah yang mendukung di Malaysia, menggunakan desain korelasional deskriptif kuantitatif. Hasilnya menunjukkan adanya korelasi positif yang signifikan, dengan gaya komunikasi kepala sekolah yang efektif berkontribusi pada penciptaan iklim sekolah yang mendukung. Penelitian ini mengakui pentingnya komunikasi dalam penciptaan lingkungan kerja yang positif (Sopian et al., 2020).

Penelitian yang berjudul “Pengaruh komunikasi, Iklim Organisasi dan Motivasi serta Gaya Kepemimpinan terhadap Kepuasan Kerja Pegawai Akademi Kebidanan Pemerintah Kabupaten Muara Enim”, yang dilakukan oleh Ellisyah Mindari pada tahun 2021 bertujuan untuk mengetahui secara parsial atau simultan pengaruh variabel komunikasi (atasan-bawahan), suasana kerja, motivasi dan gaya kepemimpinan terhadap kepuasan kerja karyawan di Akademi Kebidanan Pemkab Muara Enim. Dalam penelitian ini, peneliti menggunakan konsep komunikasi

atasan dan bawahan, iklim organisasi, motivasi serta gaya kepemimpinan, serta kepuasan kerja. Metode penelitian yang digunakan adalah penelitian kuantitatif dengan desain penelitian korelasional, di mana subjek penelitian adalah semua pegawai Akbid Pemkab Muara Enim yang berjumlah 69 responden. Kesimpulan dari penelitian ini adalah adanya pengaruh yang signifikan baik secara parsial maupun simultan antara komunikasi (atasan-bawahan), iklim organisasi, dan motivasi terhadap kepuasan kerja civitas akademika Akademi Kebidanan Pemerintah Kabupaten Muara Enim (Mindari, 2021). Penelitian ini melakukan kajian mengenai pengaruh komunikasi dan iklim komunikasi organisasi terhadap kepuasan dalam konteks suatu organisasi.

Dalam penelitian yang dilakukan oleh Neelam Waldia dan Anurag Singh pada tahun 2021, fokus utamanya adalah pada bagaimana iklim komunikasi dalam organisasi pendidikan dapat mencegah agresi di tempat kerja. Melalui survei yang melibatkan akademisi dan profesional dari institusi pendidikan di India, penelitian ini mengungkapkan bahwa iklim komunikasi yang positif dan terbuka secara signifikan berkontribusi terhadap pengurangan agresi di tempat kerja. Ini menekankan bahwa komunikasi yang efektif antara staf dapat membantu dalam mengidentifikasi dan menangani masalah sebelum berkembang menjadi konflik yang lebih serius (Waldia & Singh, 2021). Penelitian menyoroti pentingnya komunikasi dalam menciptakan lingkungan kerja yang positif. Fokus utamanya adalah pada pencegahan agresi.

Penelitian terdahulu berikutnya adalah yang berjudul “Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Iklim Komunikasi Terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) (Survei PT. Mulia Mega Makmur)” yang dilakukan oleh Tutut Wahyudi pada tahun 2021. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh gaya kepemimpinan dan iklim komunikasi terhadap *organizational citizenship behavior* (OCB) pada karyawan PT Mulia Mega Makmur. Dalam penelitian ini, peneliti menggunakan konsep gaya kepemimpinan, iklim komunikasi, dan *organizational citizenship behavior* (OCB). Teori yang digunakan pada penelitian

ini adalah pengembangan gaya kepemimpinan yang dikemukakan oleh Hersey dan Blanchard, dimensi iklim komunikasi oleh Redding serta pendekatan aspek *organizational citizenship behavior* oleh Organ. Metode penelitian yang digunakan adalah penelitian eksplanatif dengan pendekatan penelitian kuantitatif serta menggunakan metode survei dengan menyebarkan kuesioner kepada pegawai setinggi Head Department ke bawah dengan populasi 50 orang dan menggunakan teknik sampel jenuh dengan sampelnya adalah seluruh orang dalam populasi. Hasil kesimpulan dari penelitian ini mengungkapkan bahwa variabel gaya kepemimpinan dan iklim komunikasi berpengaruh positif dan signifikan serta simultan pada *organizational citizenship behavior* dibandingkan dengan variabel gaya kepemimpinan (Wahyudi, 2022)

Penelitian terdahulu selanjutnya berjudul “Pengaruh Iklim Komunikasi Organisasi dan Gaya Komunikasi Pimpinan Terhadap Kinerja Pegawai” yang dilakukan oleh M. Randika Widiyanto Rangkuti pada tahun 2023. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh iklim komunikasi organisasi dan pengaruh gaya komunikasi pimpinan terhadap kinerja pegawai di salah satu Perguruan Tinggi Negeri Riau. Dalam penelitian ini, peneliti menggunakan konsep komunikasi organisasi, iklim organisasi, gaya kepemimpinan dan kinerja. Metode penelitian yang digunakan adalah menggunakan pendekatan kombinasi antara metode kualitatif dan kuantitatif dengan desain penelitian lintas-seksi atau cross-sectional study. Hasil kesimpulan dari penelitian ini menemukan bahwa iklim komunikasi di salah satu Perguruan Tinggi Negeri Riau adalah positif. Begitu pula dengan gaya komunikasi pimpinannya yang berlandaskan persamaan (*The Equilitarian Style*), membuat kinerja para pegawai memiliki kepercayaan yang tinggi antar pegawai dan pimpinan. Keputusan diambil berdasarkan kesepakatan bersama, jujur, saling mendengar baik ke atas maupun ke bawah, dan saling perhatian demi kinerja yang tinggi. Pengaruh gaya kepemimpinan yang berlandaskan persamaan (*The Equilitarian Style*), juga membuat iklim organisasi menjadi lebih responsif, tanggung jawab, serta akuntabilitas yang berintegrasi dan konsisten (Randi, 2023).

Selanjutnya penelitian yang dilakukan oleh Idogun Mobolaji Oreoluwa, Felicia Bulus, Oladopa Ishola Olayinka, Owokotomo Olawande Abigaial, dan John Oladoye Obaloluwa, menginvestigasi dampak dari komunikasi organisasi terhadap kepuasan kerja guru. Dengan menggunakan pendekatan kuantitatif, studi ini menemukan bahwa dimensi-dimensi tertentu dari komunikasi organisasi, seperti kejelasan, keterbukaan, dan umpan balik, memiliki hubungan positif yang signifikan dengan kepuasan kerja guru (Oreoluwa et al., 2023).

Dari penelitian-penelitian terdahulu ditemukan belum dianalisisnya dinamika komunikasi internal yang meliputi gaya komunikasi kepala sekolah secara khusus dan iklim komunikasi organisasi dalam membangun kepuasan komunikasi *stakeholder* internal di lingkungan pendidikan. Penelitian ini bertujuan untuk mengisi celah tersebut dengan menganalisis dinamika komunikasi internal serta gaya komunikasi kepala sekolah dan iklim komunikasi organisasi yang berperan dalam membangun kepuasan komunikasi. Selain itu penelitian ini juga menawarkan kebaruan berupa penggunaan metode penelitian kualitatif yang dapat mengkaji secara mendalam berbagai pemahaman dan pemaknaan dari para informan terkait dengan dinamika komunikasi internal, gaya komunikasi, iklim komunikasi organisasi serta konstruk kepuasan komunikasi yang dipahami oleh informan penelitian. Penggunaan metode kualitatif diharapkan juga dapat memberikan kebaruan berupa kedalaman data yang kurang dieksplorasi pada penelitian-penelitian terdahulu.

Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu

No	Judul Penelitian	Permasalahan Penelitian	Teori dan Konsep	Metodologi	Hasil Penelitian
1.	Iklim Organisasi sebagai Prediktor Kepuasan Kerja. (Chinthala, 2014)	Mengeksplorasi iklim organisasi sebagai prediktor kepuasan kerja guru.	Iklim organisasi dan kepuasan kerja	Pendekatan kuantitatif dengan survei.	Iklim organisasi yang positif memprediksi kepuasan kerja guru.
2.	Pengaruh Gaya Komunikasi Direktur terhadap Kepuasan Komunikasi Karyawan di PT. Sumarni Mustajab	Untuk mengetahui pengaruh gaya komunikasi Direktur terhadap kepuasan komunikasi karyawan di PT Sumarni Mustajab Batu.	Konsep gaya komunikasi dan kepuasan komunikasi, teori gaya komunikasi.	Penelitian kuantitatif dengan metode survei.	Adanya pengaruh positif terhadap kepuasan komunikasi saat Direktur menggunakan gaya komunikasi

	Batu. (Limantoro, 2015)				dynamic, gaya komunikasi equalitarian, structuring, dan relinquishing.
3.	Relationship of Organizational Climate With Teachers' Job Satisfaction. (M. Farooqi et al., 2015)	Menganalisis hubungan antara iklim organisasi dan kepuasan kerja guru.	Iklim organisasi dan kepuasan kerja.	Penelitian kuantitatif dengan survei.	Iklim organisasi yang positif berhubungan dengan kepuasan kerja guru.
4.	Linking Educational Diversity and Team Performance: Team Communication Quality and Innovation Team Climate Matter. (Victor Valls et al., 2016)	Meneliti pengaruh keragaman pendidikan terhadap kualitas komunikasi dan kinerja tim.	Keragaman pendidikan, kualitas komunikasi tim, iklim tim inovatif.	Penelitian kuantitatif dengan survei.	Iklim tim inovatif memperkuat pengaruh positif keragaman pendidikan terhadap kualitas komunikasi dan kinerja tim.
5.	Influence of Organizational Culture and Leadership Style on Employee Satisfaction, Commitment, and Motivation in the Educational Sector in Qatar. (Al-Sada, Al-Esmael, & Faisal, 2017)	Meneliti pengaruh budaya organisasi dan gaya kepemimpinan terhadap kepuasan kerja, komitmen, dan motivasi karyawan.	Budaya organisasi, gaya kepemimpinan, kepuasan kerja.	Penelitian kuantitatif dengan survei.	Budaya organisasi yang mendukung dan gaya kepemimpinan inklusif meningkatkan kepuasan kerja, komitmen, dan motivasi karyawan.
6.	Pengaruh Iklim Organisasi terhadap Kepuasan Komunikasi. (Ramadhani Sianturi dkk., 2019)	Mengetahui seberapa besar pengaruh iklim komunikasi organisasi terhadap kepuasan komunikasi.	Konsep komunikasi organisasi, iklim komunikasi organisasi, dan kepuasan komunikasi dan teori informasi organisasi.	Paradigma positivistik dengan metode penelitian kuantitatif.	Iklim komunikasi organisasi berpengaruh signifikan terhadap kepuasan komunikasi.
7.	No Time to Talk! Teachers' Perceptions of Organizational Communication: Context and Climate. (Elinor Schad, 2019)	Mengevaluasi persepsi guru tentang komunikasi organisasi dan waktu komunikasi.	Komunikasi organisasi dan iklim komunikasi.	Penelitian kuantitatif dengan survei.	Guru umumnya puas dengan iklim komunikasi tetapi mengalami kurangnya waktu untuk komunikasi efektif.

8.	Cultural Diversity among the Employees and Its Effect in Organizational Climate. (B. Santhiya & G. Balamurugan, 2020)	Mengetahui pengaruh iklim organisasi terhadap kepuasan kerja karyawan.	Iklim organisasi dan kepuasan kerja.	Penelitian kuantitatif dengan analisis SEM-PLS.	Struktur yang jelas dan komunikasi yang baik meningkatkan kepuasan kerja karyawan.
9.	The Relationship Between Principal's Communication Style and School Climate (Sapian et al., 2020)	Meneliti pengaruh gaya komunikasi kepala sekolah terhadap iklim sekolah.	Gaya komunikasi kepala sekolah, iklim sekolah.	Desain kuantitatif deskriptif-korelasional.	Gaya komunikasi kepala sekolah berhubungan positif dengan iklim sekolah yang mendukung.
10.	Pengaruh Komunikasi, Iklim Organisasi dan Motivasi serta Gaya kepemimpinan terhadap Kepuasan Kerja Pegawai Akademi Kebidanan Pemerintah Kabupaten Muara Enim. (Mindari, 2021)	Mengetahui komunikasi, iklim organisasi, motivasi dan gaya kepemimpinan baik secara parsial maupun simultan berpengaruh terhadap kepuasan kerja pegawai.	Konsep komunikasi atasan dan bawahan, iklim organisasi, motivasi serta gaya kepemimpinan, dan juga kepuasan kerja.	Penelitian kuantitatif dengan desain penelitian korelasional.	Adanya pengaruh yang signifikan baik secara parsial maupun simultan antara komunikasi (atasan – bawahan), iklim organisasi, dan motivasi terhadap kepuasan kerja pegawai.
11.	Role of Communication Climate in Preventing Workplace Aggression in Education Sector. (Neelam Waldia & Anurag Singh, 2021)	Menyelidiki hubungan antara iklim komunikasi dan agresi tempat kerja di sektor pendidikan	Iklim komunikasi, agresi tempat kerja.	Penelitian kuantitatif dengan survei.	Iklim komunikasi yang positif berkontribusi pada pengurangan agresi di tempat kerja.
12.	Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Iklim Komunikasi Terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB) (Survei PT. Mulia Mega Makmur) (Wahyudi, 2021)	Untuk mengetahui seberapa besar pengaruh gaya kepemimpinan dan iklim pada <i>organizational citizenship behavior</i> .	Konsep Gaya Kepemimpinan, Iklim Komunikasi dan Organizational Citizenship Behavior (OCB).	Penelitian eksplanatif dengan pendekatan kuantitatif menggunakan metode survei.	Variabel gaya kepemimpinan dan iklim komunikasi berpengaruh positif dan signifikan serta simultan pada <i>organizational citizenship behavior</i> .
13.	Pengaruh Iklim Organisasi terhadap Kepuasan Kerja Guru. (Verdes et al. 2021)	Menganalisis hubungan antara iklim organisasi dengan kepuasan kerja guru.	Konsep iklim organisasi dan kepuasan kerja	Penelitian kuantitatif dengan survei.	Iklim organisasi positif berkorelasi dengan kepuasan kerja guru yang lebih tinggi.

14.	Pengaruh Iklim Komunikasi Organisasi dan Gaya Komunikasi Pimpinan terhadap Kinerja Pegawai. (Rangkuti, 2023)	Untuk menganalisis pengaruh iklim komunikasi organisasi dan gaya komunikasi pimpinan terhadap kinerja pegawai.	Konsep Komunikasi Organisasi, Iklim Komunikasi, Gaya Kepemimpinan dan Kinerja dan teori komunikasi organisasi dan teori iklim organisasi.	Pendekatan kombinasi antara metode kualitatif dan kuantitatif dengan desain penelitian lintas-seksi atau cross sectional study.	Iklim komunikasi yang positif dan gaya komunikasi pimpinan yang berlandaskan <i>The Equilitarian Style</i> , membuat kinerja dan kepercayaan yang tinggi antar pegawai dan pimpinan.
15.	Dampak Komunikasi Organisasi terhadap Kepuasan Kerja Guru. (Oreoluwa et al., 2023)	Menyelidiki pengaruh komunikasi organisasi terhadap kepuasan kerja guru.	Komunikasi organisasi, kepuasan kerja.	Penelitian kuantitatif.	Komunikasi organisasi yang efektif meningkatkan kepuasan kerja guru.

Sumber: Hasil Olahan Peneliti, 2024

2.2 Teori dan Konsep Penelitian

2.2.1 Dinamika Komunikasi Internal

Komunikasi internal merupakan elemen kritical yang mendukung efektivitas organisasi dengan mempengaruhi keterlibatan karyawan, produktivitas dan kepuasan kerja. Perubahan global seperti saat ini membuat lingkungan bisnis semakin kompleks dan penuh persaingan keras yang akhirnya berdampak pada kondisi internal organisasi. Dalam hal ini, dinamika komunikasi internal dalam organisasi menjadi salah satu hal yang dapat menentukan resiliensi organisasi dalam menghadapi persaingan bisnis global. Komunikasi internal sendiri merupakan kependekan dari istilah komunikasi organisasi internal, yang berarti proses komunikasi yang melibatkan anggota-anggota organisasi sebagai pengirim dan penerima pesan. Sehingga dapat dikatakan bahwa komunikasi internal merupakan komunikasi yang berlangsung di antara anggota-anggota organisasi (Hardjana, 2014).

Berdasarkan penelitian terbaru, dinamika komunikasi internal telah berevolusi dan memperluas cakupannya untuk menjangkau aspek-aspek multidisipliner yang mempengaruhi hubungan antar individu dan kelompok dalam berbagai konteks organisasi. Lee dan Yue (2020) menunjukkan bahwa studi

komunikasi internal telah mengalami diversifikasi signifikan, dengan peningkatan aplikasi teori hubungan organisasi-publik dan komunikasi simetris. Fokus ini menyoroti bagaimana komunikasi internal tidak hanya berfungsi untuk menyebarkan informasi, tetapi juga untuk membangun hubungan simetris yang memperkuat hal penting dalam membangun dan mempertahankan komitmen karyawan terhadap organisasi (Lee & Yue, 2020).

Pada penelitian terdahulu, komunikasi internal dalam konteks spesifik yang mengeksplorasi pengelolaan komunikasi internal di Afrika Selatan menemukan bahwa implementasi strategi dan manajemen komunikasi internal masih menjadi area penelitian yang berkembang. Penelitian ini menyarankan adanya kebutuhan untuk digitalisasi saluran komunikasi dan pengembangan teori lokal yang dapat membantu organisasi lebih efektif dalam mengelola dinamika internal, terutama dalam konteks multikultural dan multinasional (Sutton, 2023).

Manoli dan Hodgkinson (2021) mengembangkan tipologi komunikasi organisasi internal yang mengidentifikasi tiga tipe komunikasi internal: kolaboratif sentris, informal tidak terstruktur, dan silo fungsional silang. Penelitian ini menunjukkan pentingnya memahami iklim komunikasi dalam organisasi sebagai faktor yang mempengaruhi efektivitas komunikasi internal. Iklim komunikasi yang koheren dan terintegrasi dapat memperkuat kerja sama dan meminimalisir konflik internal (Manoli & Hodgkinson, 2021).

Studi oleh Gomes, Lourenco, dan Ribeiro (2021) mengevaluasi bagaimana komunikasi internal dapat dijadikan alat vital selama krisis, seperti pada pandemi COVID-19. Mereka menemukan bahwa komunikasi internal yang efektif dapat meningkatkan persepsi dukungan organisasi berdampak positif pada kinerja individu. Penelitian ini menegaskan pentingnya praktik komunikasi yang responsif dan empatik dalam situasi yang penuh tekanan, yang dapat mengurangi kecemasan karyawan dan meningkatkan kesetiaan mereka terhadap organisasi (Gomes et al., 2021).

Araujo dan Miranda (2020) mengamati bahwa komunikasi internal kini mencakup kontribusi dari berbagai disiplin ilmu, mempengaruhi praktik manajerial dan operasional organisasi. Mereka menekankan perlunya strategi komunikasi yang terintegrasi yang mendukung lingkungan kerja demokratis dan partisipatif, yang diarahkan untuk mendengarkan dan menghargai masukan dari karyawan sebagai bagian dari proses komunikasi dua arah (Araújo & Miranda, 2021).

Dari paparan penelitian terdahulu di atas maka dapat dikatakan bahwa dinamika dalam komunikasi internal merupakan sebuah kesatuan dari sistem komunikasi internal organisasi yang menyalurkan informasi-informasi tentang pelaksanaan kegiatan-kegiatan sebagai upaya pencapaian tujuan organisasi. Fungsi utama komunikasi internal adalah mengembangkan tugas-tugas formal, koordinasi, dan pencapaian tujuan organisasi. Hal ini meliputi formasi tentang pekerjaan, evaluasi atas pelaksanaan kerja tersebut, koordinasi tugas dan penyampaian informasi berupa umpan balik kepada pihak atasan. Dengan begitu, maka dinamika dalam komunikasi internal tidak hanya meliputi komunikasi internal organisasi saja, melainkan juga gaya kepemimpinan, iklim komunikasi yang mempengaruhi pelaksanaan tugas, termasuk juga kepuasan komunikasi yang memungkinkan karyawan menyampaikan umpan balik kepada atasan (Hardjana, 2014).

2.2.2 Isi Pesan dalam Komunikasi Internal

Berdasarkan isi pesan, komunikasi internal dapat dibedakan menjadi komunikasi formal (*formal communication*) dan komunikasi informal (*informal communication*). Komunikasi formal adalah komunikasi yang berisi pesan-pesan tugas atau pekerjaan dalam rangka pencapaian tujuan organisasi dan melibatkan anggota organisasi yang menempati posisi dalam struktur hierarki organisasi. Oleh karena itu, komunikasi formal juga dikenal dengan istilah komunikasi antar kedudukan (*positional communication*). Komunikasi internal formal berlangsung dengan mengikuti prinsip mata rantai berjenjang (*scalar chain*). Artinya pesan tugas berasal dari atasan mengalir kepada bawahan, sehingga pesan yang

disampaikan dalam komunikasi formal berisi pesan yang terkait dengan kewenangan atasan kepada bawahan (Hardjana, 2014).

Komunikasi informal merupakan pertukaran pesan yang tidak terkait dengan tugas dan tidak melibatkan jabatan. Komunikasi informal adalah interaksi sosial yang berlangsung di antara anggota organisasi yang tidak terbatas pada posisi mereka dalam organisasi dan bertujuan untuk membangun kedekatan interpersonal antara anggota organisasi. Oleh karena itu isi pesan dalam komunikasi informal biasanya tidak berkaitan dengan tugas dan kewenangan atasan kepada bawahan (Hardjana, 2014).

Saluran komunikasi informal juga memiliki keterkaitan dengan *grapevine*. Komunikasi berdasarkan *grapevine* ini merupakan komunikasi yang berisi berbagai informasi berupa rumor atau isu mengenai organisasi. Secara *grapevine* digunakan untuk merujuk informasi yang rendah tingkat akurasi dan tidak jelas sumbernya. Sekarang istilah *grapevine* berlaku untuk segala bentuk komunikasi informal, termasuk informasi perusahaan yang dikomunikasikan secara informal di antara anggota organisasi (Beger, 2018; Hardjana, 2014).

Beger (2018) menjelaskan terdapat empat tipe komunikasi yang berlangsung dalam *grapevine*, yaitu :

1. Rumor mengenai impian dan harapan yang berisi identifikasi terhadap harapan dan permohonan karyawan terhadap organisasi
2. Rumor diusung organisasi merupakan rumor yang mengisi kekosongan atau ambiguitas yang terjadi dalam organisasi dalam mengantisipasi keputusan final dari manajemen.
3. Rumor berupa momok yang melebih-lebihkan ketakutan dan kekhawatiran anggota organisasi
4. Rumor yang mengganjal merupakan informasi yang agresif, tidak bersahabat dan bersifat merusak.

Namun perubahan usia pada angkatan kerja, terutama pada generasi millennial dan Gen Z membawa perubahan pada isi pesan yang disampaikan dalam

komunikasi internal. Generasi millennial dan Gen Z memiliki gaya komunikasi yang cenderung informal, serta gaya kerja yang lebih fleksibel dan santai. Hal ini kemudian tercermin melalui isi pesan yang disampaikan dari atasan kepada bawahan. Atasan yang berada pada kelompok kerja ini seringkali menyampaikan isi pesan yang terkait dengan tugas dan kewenangan melalui jalur komunikasi informal, agar komunikasi yang terjalin lebih akrab secara interpersonal (Beger, 2018).

2.2.3. Arus Komunikasi Internal

Arus komunikasi internal disalurkan ke seluruh anggota organisasi dan berkaitan dengan berbagai kegiatan mengenai pencapaian tujuan organisasi. Secara garis besar, arah arus informasi dapat dibedakan menjadi empat (4) arah, yaitu arus informasi ke bawah (*downward communication*), arus informasi ke atas (*upward communication*), arus informasi ke samping (*horizontal communication*), dan arus komunikasi menyilang (*diagonal communication*) (Hardjana, 2014). Keempat arus informasi ini umumnya ditemukan dalam organisasi. Berikut adalah penjelasannya:

1. Arus informasi ke bawah merupakan aliran informasi yang berjalan dalam proses komunikasi dari atasan kepada bawahan (*downward communication*). Arus informasi ini awalnya diasumsikan sebagai satu-satunya pola komunikasi yang benar dan resmi di dalam berbagai teori organisasi klasik, karena arus informasi berjalan ke bawah mengikuti jenjang kewenangan dalam hierarki organisasi. Pesan yang ditemukan dalam arus informasi ke bawah secara garis besar dikategorisasikan menjadi lima (5) jenis, yaitu: instruksi tugas (*job instructions*), alasan tugas (*job rationale*), prosedur dan praktik kerja (*procedures and practice*), kinerja karyawan (*job performance*), dan indoktrinasi tujuan-tujuan organisasi (*indoctrination of goals*) (Hardjana, 2014). Komunikasi ke bawah ini dapat dilakukan dengan menggunakan komunikasi lisan maupun termediasi melalui e-mail, surat, dan lain sebagainya. Dengan komunikasi ini karyawan mengetahui berbagai informasi terkait

organisasinya, kinerja organisasi, dan bagaimana kontribusi mereka terhadap organisasi. Oleh karena itu dapat dikatakan bahwa dalam arus informasi ke bawah, informasi disampaikan dari level top manajemen kepada anggota organisasi yang secara hierarkis berada di bawahnya mengenai berbagai hal penting terkait dengan tujuan, visi dan misi organisasi (Cornelissen, 2020).

2. Arus informasi ke atas terjadi bila karyawan yang berada pada level bawah organisasi mengambil inisiatif untuk menyampaikan informasi kepada top level manajemen (*upward communication*). Meski jarang sekali dilakukan, namun arus informasi ke atas memberikan informasi kepada para pimpinan organisasi mengenai apa yang terjadi dengan karyawan mereka, kelompok kerja, dan organisasi mereka. Kendala utama terjadinya komunikasi ke atas terdapat pada hakikat hierarki organisasi. Jajaran manajemen dari manajemen puncak sampai manajemen paling rendah cenderung memiliki kebiasaan untuk memerintah, mengarahkan, mengkoordinasi, dan mengontrol anak buah, bukan untuk mendengarkan. Sehingga mereka jarang mendengarkan dan lebih banyak memerintah karyawan mereka (Hardjana, 2014). Padahal membuka saluran komunikasi untuk terjadinya arus informasi ke atas merupakan hal yang sangat penting bagi para pimpinan, karena melalui komunikasi ini pimpinan dapat mengetahui berbagai ide karyawan, respon mereka terhadap lingkungan kerja dan berbagai kritik dan saran pada kebijakan perusahaan. Sehingga pimpinan dapat mengembangkan dan memperbaiki berbagai kondisi yang kurang menguntungkan, dan berkontribusi pula dalam meningkatkan kinerja organisasi. Arus informasi ke atas pada umumnya difasilitasi melalui setting interpersonal antara atasan dan bawahan. Pimpinan dapat menstimulasi karyawan mereka untuk menyuarakan berbagai masukan dan memberikan umpan balik yang solutif (Cornelissen, 2020).
3. Arus informasi horizontal atau yang kadang disebut dengan lateral dalam komunikasi (*horizontal/lateral communication*) merupakan pertukaran informasi diantara anggota organisasi yang menempati posisi struktural setara.

Tujuan dari komunikasi ini adalah untuk mempromosikan kerja tim dan memfasilitasi koordinasi kerja di dalam organisasi. Arus informasi ini umumnya lebih fleksibel dan informal bila dibandingkan dengan arus informasi ke atas. Komunikasi jenis ini juga dapat dilakukan dengan berbagai cara, mulai dari pesan teks, e-mail, telepon memo atau surat, diskusi informasi, pertemuan kerja hingga komunikasi tatap muka (Beger, 2018). Koordinasi tugas, membangun sistem dukungan sosial, mencapai informasi bersama, pemecahan masalah dan pencegahan konflik dapat dilakukan melalui arus informasi horizontal. Meskipun begitu terdapat hambatannya, antara lain bila iklim kecurigaan antar karyawan dalam organisasi tinggi maka tidak akan terbuka saluran komunikasi yang memungkinkan terjadinya arus informasi horizontal. Selain itu keinginan anggota organisasi untuk melakukan mobilisasi vertikal dan ketatnya persaingan antar sumber daya juga merupakan hambatan yang menutup saluran komunikasi horizontal. Sehingga untuk mengatasi hal ini pihak manajemen dapat membangun sistem komunikasi yang partisipatif (Hardjana, 2014).

4. Komunikasi diagonal (*diagonal communication*) merupakan pertukaran arus informasi yang melibatkan anggota organisasi dari jenjang yang berbeda dalam struktur hierarki organisasi dan berasal dari departemen yang berbeda. Tujuan arus informasi diagonal adalah untuk menciptakan komunikasi yang partisipatif, memfasilitasi urusan antar departemen, serta mencapai efisiensi kerja. Komunikasi diagonal memang bukan alur informasi yang lazim dilakukan, karena bergantung pada budaya tiap-tiap organisasi. Karena pada budaya organisasi yang cenderung tradisional, praktik melompati jenjang (*bypassing*) dapat dikategorikan sebagai pelanggaran kewenangan dan norma. Sedangkan pada organisasi lain mungkin hal ini dimungkinkan. Sehingga efektivitas dari komunikasi diagonal dapat dikatakan bergantung pada budaya yang ada dari masing-masing organisasi (Hardjana, 2014).

2.2.4. Gaya Komunikasi

Setiap orang mempunyai gaya komunikasi yang bersifat personal, yang merupakan gaya khas seseorang di dalam berkomunikasi. Sehingga, gaya komunikasi dapat dikatakan sebagai suatu kepribadian yang terdapat di dalam diri setiap manusia yang sukar untuk diubah. Gaya komunikasi didefinisikan oleh Dr. Irene Silviani yaitu seperangkat perilaku antara pribadi terspesialisasi dan digunakan dalam situasi tertentu (Silviani et al., 2020). Gaya komunikasi dapat menggambarkan bagaimana perilaku seseorang dalam suatu organisasi pada saat menyampaikan ide atau gagasan. Menurut Prof. Dr. Alo Liliweri, gaya komunikasi menjelaskan bagaimana cara kita berperilaku ketika kita mengirim dan menerima pesan. Disebut “gaya komunikasi karena setiap pribadi pasti memiliki gaya komunikasinya sendiri yang berbeda satu dengan yang lainnya. Setiap orang memiliki gaya komunikasi yang unik, karena itu jika kita mengenal gaya komunikasi seseorang maka kita juga dapat menentukan kesadaran dari diri kita sehingga dapat mengembangkan interaksi dan relasi antarpersonal demi tercapainya komunikasi yang efektif (Liliweri, 2017).

Gaya komunikasi juga dapat dipandang sebagai meta-messages yang mengkontekstualisasikan bagaimana pesan-pesan verbal diakui dan diinterpretasi (*communication styles can also viewed as a meta-message which contextualize how verbal messages should be acknowledge and interpreted*). Definisi ini menjelaskan mengapa seseorang berkomunikasi, tidak lain berkomunikasi sebagai upaya untuk merefleksikan identitas pribadinya yang dapat mempengaruhi persepsi orang lain terhadap identitas tersebut. Gaya komunikasi dapat dipandang sebagai campuran unsur-unsur komunikasi lisan dan ilustratif. Pesan-pesan verbal individu yang digunakan untuk berkomunikasi diungkapkan dalam kata-kata tertentu yang mencirikan gaya komunikasi. Ini termasuk nada, volume atas semua pesan yang diucapkan (Liliweri, 2017).

Terdapat enam gaya komunikasi menurut Tubbs & Moss antara lain:

1) *The Controlling Style*

Gaya komunikasi ini bersifat mengendalikan dan ditandai dengan adanya satu kehendak atau maksud untuk membatasi, memaksa dan mengatur perilaku, pikiran dan tanggapan orang lain. Orang-orang yang menggunakan gaya komunikasi ini dikenal dengan nama komunikator satu arah.

Pihak-pihak yang memakai controlling style ini, lebih memusatkan perhatian kepada pengiriman pesan. Mereka tidak mempunyai ketertarikan dan perhatian kepada umpan balik, kecuali jika umpan balik (*feedback*) tersebut berguna bagi kepentingan pribadi mereka. Para komunikator satu arah tersebut tidak khawatir terhadap pandangan negatif orang lain, tetapi justru berusaha menggunakan kewenangan dan kekuasaan untuk memaksa orang lain mematuhi pandangannya.

2) *The equalitarian style*

Aspek penting gaya komunikasi ini ialah adanya landasan kesamaan dan ditandai dengan berlakunya arus penyebaran pesan-pesan verbal secara lisan maupun tertulis yang bersifat dua arah (*two-way traffic of communication*). Dalam gaya komunikasi ini, tindak komunikasi dilakukan secara terbuka, artinya setiap anggota organisasi dapat rileks, santai, dan informal. Mereka adalah orang-orang yang memiliki sikap kepedulian yang tinggi serta kemampuan membina hubungan baik dengan orang lain, baik dalam konteks pribadi maupun dalam lingkungan hidup hubungan kerja.

Gaya komunikasi ini akan memudahkan tindak komunikasi dalam organisasi, sebab gaya komunikasi ini efektif dalam memelihara empati dan kerja sama, khususnya dalam situasi pengambilan keputusan terhadap suatu permasalahan yang kompleks. Gaya komunikasi ini pula yang menjamin berlangsungnya tindakan share/berbagi informasi di antara para anggota dalam suatu organisasi.

3) *The structuring style*

Gaya komunikasi ini memanfaatkan pesan-pesan verbal secara tertulis maupun lisan guna memantapkan perintah yang harus dilaksanakan, penjadwalan tugas dan pekerjaan serta struktur organisasi. Pengirim pesan (*sender*) lebih memberi

perhatian kepada keinginan untuk memengaruhi orang lain dengan jalan berbagi informasi tentang tujuan organisasi, jadwal kerja, aturan dan prosedur yang berlaku dalam organisasi tersebut.

4) *The dynamic style*

Gaya komunikasi ini memiliki kecenderungan agresif, karena pengirim pesan memahami bahwa lingkungan pekerjaannya berorientasi pada tindakan (*action-oriented*). Gaya komunikasi ini sering dipakai oleh para juru kampanye ataupun supervisor yang membawa para wiraniaga (*salesmen* atau *saleswomen*). Tujuan gaya komunikasi ini adalah menstimulasi atau merangsang para karyawan untuk bekerja lebih cepat dan lebih baik. Gaya komunikasi ini cukup efektif digunakan dalam mengatasi persoalan-persoalan yang bersifat kritis.

5) *The relinquishing style*

Gaya komunikasi ini lebih mencerminkan kesediaan untuk menerima saran, pendapat ataupun gagasan orang lain, daripada keinginan untuk memberi perintah, meskipun pengirim pesan mempunyai hak untuk memberi perintah dan mengontrol orang lain. Pesan-pesan dalam gaya komunikasi ini akan efektif ketika pengirim pesan sedang bekerja sama dengan orang-orang yang berpengetahuan luas, berpengalaman, teliti serta bersedia untuk bertanggung jawab atas semua tugas atau pekerjaan yang dibebankan.

6) *The withdrawal style*

Akibat yang muncul jika gaya komunikasi ini digunakan adalah melemahnya tindak komunikasi, artinya tidak ada keinginan dari orang-orang yang memakai gaya komunikasi ini untuk berkomunikasi dengan orang lain, karena ada beberapa persoalan atau kesulitan antarpribadi yang dihadapi oleh orang-orang tersebut. Ketika seseorang mengatakan “saya tidak ingin dilibatkan dalam persoalan ini”, bermakna bahwa ia mencoba melepaskan diri dari tanggung jawab, tetapi juga mengindikasikan suatu keinginan untuk menghindari komunikasi dengan orang lain. Oleh karena itu, gaya komunikasi ini tidak layak dipakai dalam konteks komunikasi organisasi (Anggriawan, 2017; Limantoro, 2015; Silviani et al., 2020).

Dari uraian enam gaya komunikasi di atas, *the equalitarian style* merupakan gaya komunikasi yang ideal. Sementara tiga gaya komunikasi lainnya: *structuring*, *dynamic*, dan *relinquishing* bisa digunakan secara strategis untuk menghasilkan efek yang bermanfaat bagi organisasi. Adapun gaya komunikasi yang terakhir, yakni *controlling* dan *withdrawal* mempunyai kecenderungan menghalangi berlangsungnya interaksi yang bermanfaat dan produktif.

Menurut Dianner Hofner Saphiere, terdapat beberapa komponen yang diidentifikasi sebagai penyebab gaya komunikasi dalam interaksi, tujuh hal yang mampu merefleksikan atau memberikan pandangan mengenai gaya komunikasi dalam interaksi pada setiap individu. Komponen-komponen yang mempengaruhi gaya komunikasi tersebut diantaranya :

a) Kondisi Fisik dan Penampilan Fisik

Kondisi fisik di mana kita melakukan komunikasi sangat mempengaruhi gaya komunikasi. Seperti halnya ketika kegiatan komunikasi itu dilakukan dengan kapasitas minim dalam bertatap muka, hal tersebut akan berakibat pada ketidaknyamanan dan kurangnya kepastian antara si pengirim dan penerima pesan. Dalam penampilan fisik itu lebih kepada busana. Pada umumnya busana yaitu ciri khas seseorang menggunakan pakaian yang ia pakai ketika berkomunikasi di mana ia menyesuaikan situasi yang dihadapi.

b) Peran

Persepsi akan peran kita sendiri (sebagai pelanggan, teman, atasan), dan peran komunikator lainnya mempengaruhi bagaimana kita berinteraksi. Setiap orang memiliki harapan yang berbeda dari peran mereka sendiri dan orang lain, dan dengan demikian mereka akan sering melakukan komunikasi antar satu dengan lainnya.

c) Konteks historis

Sejarah mempengaruhi setiap interaksi. Sejarah bangsa-bangsa, tradisi spiritual, sejarah perusahaan, dan masyarakat dengan mudah dapat mempengaruhi

bagaimana kita memandang satu sama lain atau apa yang akan kita kemukakan, dengan demikian dapat mempengaruhi gaya komunikasi.

d) Kronologi

Komponen ini menyatakan bagaimana sebuah komunikasi itu mampu menjadi serangkaian peristiwa yang mempengaruhi pilihan gaya komunikasi seseorang. Hal tersebut akan membuat perbedaan, hal apapun yang sudah terjadi sebelumnya atau sudah terjadi berulang kali akan mempengaruhi gaya komunikasi seseorang, dan hal ini akan membuat suatu perbedaan terhadap gaya komunikasi seseorang.

e) Bahasa

Bahasa yang ada pada seseorang tentunya berbeda-beda, ketika seseorang menggunakan versi dari bahasa yang diucapkan misalnya saja di Indonesia, tiap-tiap kota yang berada di Indonesia memiliki beberapa bahasa seperti bahasa Sunda, bahasa Jawa, Bahasa Dayak, dan sebagainya. Beberapa bahasa tadi dikomunikasikan oleh masing-masing orang dengan gaya bahasa mereka, dan seorang penerima pesan yang berbeda juga.

f) Hubungan

Seberapa baik kita tahu orang lain, dan seberapa banyak kita suka atau percaya dia dan sebaliknya. Hal ini akan mempengaruhi bagaimana kita berkomunikasi. Selain itu, pola kita mengembangkan hubungan tertentu dari waktu ke waktu sering memberikan efek pada komunikasi selanjutnya antara mitra relasional. Hubungan dalam sebuah organisasi pun akan mempengaruhi datangnya gaya komunikasi (Mikk et al., 2005).

2.2.5. Iklim Komunikasi Organisasi

Adanya komunikasi dalam suatu organisasi akan membentuk iklim komunikasi. Iklim komunikasi dalam konteks organisasi didefinisikan sebagai suatu kondisi yang terjadi dalam organisasi yang mempengaruhi perilaku komunikasi antara anggota organisasi (Ruliana et al., 2018).

Pentingnya iklim komunikasi karena mengaitkan konteks organisasi dengan konsep-konsep, perasaan-perasaan dan harapan-harapan anggota organisasi yang akan menjelaskan perilaku dari setiap anggota organisasi. Dengan mengetahui sesuatu tentang iklim organisasi untuk bersikap dengan cara-cara tertentu. Iklim komunikasi organisasi adalah suasana atau kualitas komunikasi yang relatif permanen di lingkungan internal organisasi, yang dirasakan oleh anggotanya dan mempengaruhi perilaku mereka. Iklim ini terbentuk dari nilai-nilai dan karakteristik tertentu yang ada dalam organisasi tersebut. Iklim komunikasi organisasi terdiri dari persepsi-persepsi atau unsur-unsur dan pengaruh unsur-unsur tersebut terhadap komunikasi (R. Wayne & Don F., 2013).

Iklim komunikasi organisasi telah melahirkan beberapa definisi, diantaranya menurut Tagiuri (1968), iklim komunikasi organisasi adalah kualitas yang relatif permanen dari lingkungan internal organisasi yang dialami oleh anggota-anggotanya, mempengaruhi tingkah laku mereka serta dapat diuraikan dalam istilah nilai-nilai suatu kumpulan karakteristik tertentu dari lingkungan. Payne dan Pugh (1976) mendefinisikan organisasi sebagai suatu konsep yang merefleksikan isi dan kekuatan dari nilai-nilai umum, norma, sikap, tingkah laku dan perasaan anggota terhadap suatu sistem sosial (Ali & Patnaik, 2014).

Redding mengatakan iklim komunikasi organisasi merupakan fungsi kegiatan yang terdapat dalam organisasi untuk menunjukkan kepada anggota organisasi bahwa organisasi tersebut mempercayai mereka dan memberi mereka kebebasan dalam mengambil resiko, mendorong mereka dan memberi tanggung jawab dalam mengerjakan tugas-tugas mereka, menyediakan informasi yang terbuka dan cukup tentang organisasi, mendengarkan dengan penuh perhatian serta memperoleh informasi yang dapat dipercaya dan terus terang dari anggota organisasi, secara aktif memberikan penyuluhan kepada para anggota organisasi sehingga mereka penting bagi keputusan-keputusan organisasi, dan menaruh perhatian pada pekerjaan yang bermutu tinggi dan memberi tantangan (R. Wayne & Don F., 2013).

Iklm komunikasi organisasi adalah sebagai unsur kualitas pengalaman yang bersifat objektif mengenai lingkungan internal organisasi yang mencakup persepsi anggota organisasi terhadap pesan dan hubungan, pesan dan kejadian yang terjadi di dalam organisasi. Iklm komunikasi dapat pula menjadi salah satu pengaruh yang penting dalam produktivitas organisasi, karena iklm mempengaruhi aktivitas anggota organisasi. Aktivitas dalam hal ini merujuk dalam penggunaan tubuh secara fisik dalam bentuk mengangkat, berbicara, atau berjalan, dan dalam bentuk berpikir, penggunaan mental untuk menganalisis dan memecahkan masalah (R. Wayne & Don F., 2013). Aktifitas ini biasanya terdiri atas 4 (empat) unsur, antara lain:

- 1) Aktivitas dalam bekerja;
- 2) Langkah-langkah pelaksanaan kerja;
- 3) Kualitas kerja;
- 4) Pola waktu dalam bekerja.

Iklm komunikasi organisasi jauh lebih penting daripada keterampilan atau teknik-teknik komunikasi dalam menciptakan suatu organisasi. Iklm komunikasi penting karena mengaitkan konteks organisasi dengan konsep-konsep, perasaan-perasaan dan harapan-harapan anggota organisasi dan membantu menjelaskan perilaku anggota organisasi.

Melalui pemahaman tentang iklm suatu organisasi, maka kita dapat memahami lebih baik tentang dimensi iklm komunikasi organisasi. Terdapat enam dimensi penting dari iklm komunikasi organisasi diantaranya sebagai berikut:

- 1) Kepercayaan

Personil di setiap tingkatan harus berusaha keras untuk mengembangkan dan mempertahankan hubungan yang didalamnya terdapat kepercayaan, keyakinan dan kredibilitas yang didukung oleh pernyataan dan tindakan. Para pemimpin hendaklah berusaha membentuk kepercayaan diantara pengirim dan penerima pesan. Kepercayaan ini akan mengarahkan kepada komunikasi yang terbuka yang

akan mempermudah adanya persetujuan yang diperlukan antara bawahan dan atasan.

2) Partisipatif

Para karyawan di semua tingkatan dalam organisasi harus diajak berkomunikasi dan berkonsultasi mengenai semua masalah dalam semua wilayah kebijakan organisasi, yang relevan dengan kedudukan mereka. Para pegawai di semua tingkat harus diberi kesempatan berkomunikasi dan berkonsultasi dengan manajemen di atas mereka agar berperan serta dalam proses pembuatan keputusan dan penentuan tujuan. Tetapi umumnya pimpinan atau memberikan informasi ke bawah bila merasa bahwa pesan itu penting bagi penyelesaian tugas. Tetapi apabila suatu pesan tidak relevan dengan tugas, pesan itu tetap dijadikan pegangan.

3) Kejujuran

Suasana umum yang diliputi kejujuran dan keterusterangan harus mewarnai hubungan-hubungan dalam organisasi, dan para pegawai mampu mengatakan “apa yang ada dalam pikiran mereka” tanpa mengindahkan apakah mereka berbicara kepada teman sejawat, bawahan atau atasan.

4) Keterbukaan dalam Komunikasi ke Bawahan

Komunikasi ke bawah menunjukkan arus pesan yang mengalir dari para atasan atau para pemimpin ke bawahannya. Komunikasi ke bawah adalah untuk menyampaikan tujuan, untuk merubah sikap, membentuk pendapat, mengurangi ketakutan dan kecurigaan yang timbul karena salah informasi, mencegah kesalahpahaman karena kurang informasi dan mempersiapkan anggota organisasi untuk menyesuaikan diri dengan perubahan. Kecuali untuk keperluan informasi rahasia, anggota organisasi harus relatif mudah memperoleh informasi yang berhubungan langsung dengan tugas mereka saat itu, yang mempengaruhi kemampuan mereka untuk mengkoordinasikan pekerjaan mereka dengan orang-orang atau bagian-bagian lainnya, dan yang berhubungan luas dengan perusahaan, organisasinya, para pemimpin dan rencana-rencana organisasi.

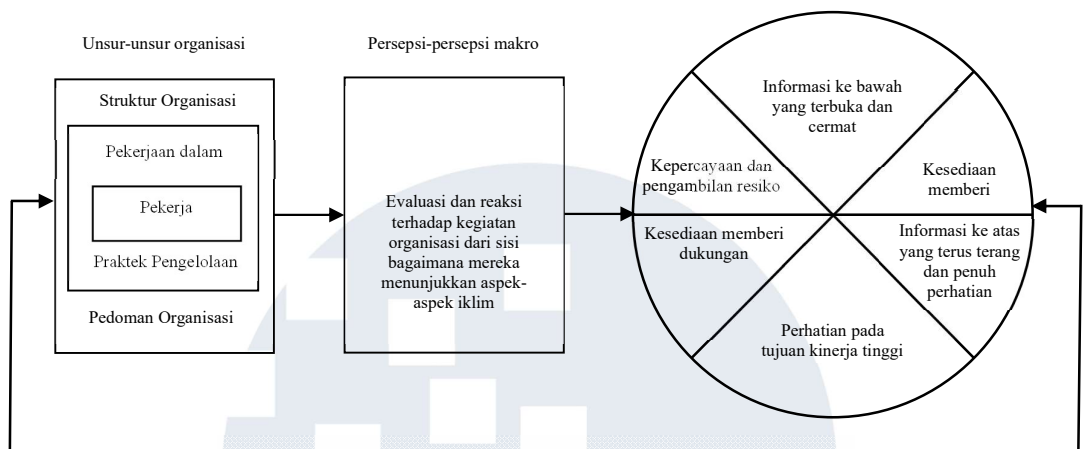
5) Mendengarkan dalam Komunikasi ke Atasan

- a) Yang dimaksud dengan komunikasi ke atas adalah pesan yang mengalir dari bawahan kepada atasan atau dari tingkat yang lebih rendah kepada tingkat yang lebih tinggi. Tujuan dari komunikasi ini adalah untuk memberikan tanggapan, memberikan saran dan mengajukan pertanyaan. Komunikasi ini mempunyai efek pada penyempurnaan moral dan sikap karyawan.
 - b) Kecenderungan karyawan untuk menyembunyikan perasaan dan pikirannya.
 - c) Perasaan karyawan bahwa pimpinan dan supervisor tidak tertarik kepada masalah mereka.
 - d) Kurangnya *reward* atau penghargaan terhadap karyawan yang berkomunikasi ke atasan.
 - e) Perasaan karyawan bahwa supervisor dan pimpinan tidak dapat menerima dan merespon terhadap apa yang disampaikan oleh karyawan.
- 6) Perhatian pada Tujuan-Tujuan Berkinerja Tinggi

Personel di semua tingkat dalam organisasi harus menunjukkan suatu komitmen terhadap tujuan-tujuan yang berkinerja, berkualitas dan produktivitas tinggi, berbiaya rendah serta menunjukkan perhatian besar pada anggota organisasi lainnya (R. Wayne & Don F., 2013).

Jadi secara singkat, yang termasuk dalam dimensi iklim komunikasi organisasi itu adalah kepercayaan, pembuatan keputusan bersama, kejujuran, keterbukaan, mendengarkan dalam komunikasi ke atas dan perhatian pada tujuan-tujuan kinerja tinggi.

Iklim komunikasi terkait dengan proses interaksi antara unsur-unsur dasar yang ada di dalam organisasi, seperti: pemimpin, karyawan lain, pekerjaan, struktur, dan pedoman dengan persepsi individu (anggota organisasi). Proses interaksi tersebut yang kemudian berpengaruh pada pola komunikasi dan pola interaksi anggota organisasi yang satu dengan yang lainnya. Berikut gambaran mengenai proses terbentuknya iklim komunikasi organisasi.



Gambar 2.1 Proses Terbentuknya Iklim Komunikasi Organisasi
Sumber: Wayne Pace dalam buku Komunikasi Organisasi (2001:150)

Gambar di atas menjelaskan mengenai proses terbentuknya iklim komunikasi organisasi dan mengidentifikasi komponen-komponen yang berperan serta dalam iklim tersebut. Komponen-komponen tersebut diantaranya adalah unsur-unsur yang terdapat dalam organisasi, unsur-unsur tersebut tidak secara langsung membentuk iklim komunikasi, tetapi semuanya bergantung kepada persepsi anggota organisasi.

Iklim komunikasi organisasi dapat memberikan gambaran kepada anggota organisasi mengenai seberapa jauh organisasi memberikan kepercayaan, mendukung anggota, menyediakan informasi yang cukup, terbuka, mendengarkan dengan penuh perhatian, melibatkan peran serta semua anggota, serta memperlihatkan perhatian perusahaan atau organisasi terhadap anggota yang memiliki kinerja yang tinggi.

2.2.6. Kepuasan Komunikasi

Kepuasan komunikasi adalah satu fungsi dari apa yang seorang dapatkan dengan apa yang dia harapkan. Kepuasan komunikasi tidak terikat kepada konsep efektivitas pesan. Jika pengalaman komunikasi memenuhi satu persyaratan, itu

mungkin dihargai sebagai sesuatu yang memuaskan, meskipun komunikasi tersebut tidak efektif menurut standar tertentu, dapat saja mengharapkan memperoleh informasi diberikan dengan cara tertentu. Jika informasi dikomunikasikan dengan cara yang konsisten dan sesuai dengan apa yang diharapkan, maka akan terjadi kepuasan dengan komunikasi (Sulistyo P et al., 2023)

Istilah kepuasan komunikasi menurut Redding dalam Ruliana (2014) digunakan untuk menyatakan keseluruhan tingkat kepuasan yang dirasakan pegawai dalam lingkungan total komunikasinya. Kepuasan komunikasi adalah evaluasi diri atas kondisi afektif internal. Reaksi afektif atas meningkatnya jumlah hasil yang diinginkan orang-orang sebagai hasil pekerjaan mereka dan komunikasi mereka. Kepuasan adalah suatu konsep yang bisa berkenaan dengan kenyamanan, jadi kepuasan dalam komunikasi berarti merasa nyaman dengan pesan-pesan, media dan hubungan-hubungan yang terjadi dalam organisasi. Kepuasan merupakan akibat dari hubungan yang terjadi dalam organisasi antara atasan dan bawahan, bawahan dan atasan, serta antara karyawan dengan karyawan lainnya.

Downs dan Hazen dalam (Sumana, 2018) mengidentifikasi ada delapan dimensi kepuasan komunikasi di organisasi:

- 1) *Communication Climate*: Iklim komunikasi mengacu pada komunikasi pribadi dan juga komunikasi organisasi. Termasuk sejauh mana stimulasi komunikasi dan memotivasi karyawan untuk memenuhi tujuan organisasi dan sejauh mana itu membuat mereka mengidentifikasi diri dengan organisasi.
- 2) *Supervisory Communication*: Komunikasi dengan atasan mengacu pada sejauh mana atasan dipandang sebagai pendengar dan seberapa baik mereka memperhatikan karyawan, serta mengukur sejauh mana pengawas menawarkan bimbingan berkualitas dengan menyelesaikan masalah di tempat kerja.
- 3) *Organizational Integration*: mengacu pada kepuasan yang dimiliki karyawan berkaitan dengan informasi yang mereka terima tentang organisasi dan lingkungan kerja langsung. Ini termasuk kebijakan antar departemen dan

rencana kebutuhan individu, pekerjaan masing-masing individu dan tanggung jawab, serta berita tentang rekan kerja dan pribadi lainnya.

- 4) *Media Quality*: mengacu pada apakah rapat telah diatur dengan baik, perintah ditulis dengan singkat dan jelas, serasi jumlah komunikasi yang cukup.
- 5) *Horizontal Informal Communication*: menyangkut sejauh mana komunikasi horizontal dan informal akurat dan bebas mengalir.
- 6) *General Organizational Perspective*: perspektif organisasi umumnya dikaitkan dengan luasnya informasi tentang organisasi sebagai suatu keseluruhan bentuk luas informasi mengenai organisasi. Berkaitan dengan informasi seperti perubahan pada organisasi, kondisi keuangan, dan informasi tentang kebijakan dan tujuan organisasi.
- 7) *Subordinate Communication*: berfokus pada komunikasi bawahan. Hanya pekerja dalam kapasitas pengawasan menanggapi item ini yang meliputi respon komunikasi ke bawah dan sejauh mana bawahan memulai komunikasi ke atas.
- 8) *Feedback*: mendeskripsikan keinginan karyawan untuk mengetahui bagaimana mereka dievaluasi dan bagaimana kinerja mereka dinilai.

Kepuasan komunikasi organisasi juga diungkapkan menurut Osmo Wiio, Down dan Hazen dalam Masmuh (2010), kepuasan memiliki berbagai macam faktor penyebabnya, yaitu kepuasan dengan ketepatan informasi, kepuasan dengan kemampuan seseorang yang menyarankan penyempurnaan, kepuasan dengan efisiensi bermacam-macam saluran komunikasi, kepuasan dengan kualitas media, kepuasan dengan cara berkomunikasi teman sekerja dan kepuasan dengan keterlibatan dalam komunikasi organisasi sebagai suatu kesatuan. Setiap kepuasan memiliki definisi sendiri, dalam penelitian ini peneliti mengambil teori Osmo Wiio, Down dan Hazen sebagai indikator kepuasan komunikasi organisasi.

2.2.7. Komunikasi Internal pada Lembaga Pendidikan

Lembaga pendidikan merupakan salah satu lembaga yang memiliki fungsi utama dalam mendidik masyarakat agar memiliki daya saing di era globalisasi ini

(Misludin et al., 2023). Dalam menjalankan tugas dan fungsinya, lembaga pendidikan wajib memiliki orientasi pada pelayanan publik. Pelayanan publik, berdasarkan UU no 25/2009, adalah tugas pokok institusi penyelenggara negara, termasuk lembaga pendidikan tinggi. Merujuk pada Undang-Undang ini maka lembaga pendidikan harus memiliki karakteristik dasar yaitu profesionalitas penyelenggara, partisipatif, keterbukaan, dan akuntabilitas proses pelayanan. Oleh karena itu, diperlukan tata kelola komunikasi yang mampu memfasilitasi aksesibilitas informasi kepada publik mereka (Kriyantono, 2015).

Seperti diketahui, selain menjalankan proses belajar mengajar, sebagai fungsi utamanya, lembaga pendidikan juga harus mengelola kegiatan *public relations* berupa manajemen komunikasi dengan para pemangku kepentingan (*stakeholders*) yaitu publik internal dan publik eksternal (Syahrinsa Maulana & Afifi, 2021). Kegiatan manajemen komunikasi dengan publik terutama publik internal menjadi lebih penting bagi lembaga pendidikan, dikarenakan pada era perubahan dan kemajuan teknologi ini, lembaga pendidikan harus mampu berkompetisi dengan lembaga pendidikan lainnya agar tetap hidup dan berkembang, serta mencapai visi dan misi yang telah ditetapkan. Tuntutan publik terhadap pelayanan pendidikan juga semakin tinggi, sehingga lembaga pendidikan harus meningkatkan kualitas mereka baik dari segi akademik maupun non akademik. Semuanya dituntut untuk memiliki kualitas dan profesionalisme yang tinggi (Misludin et al., 2023).

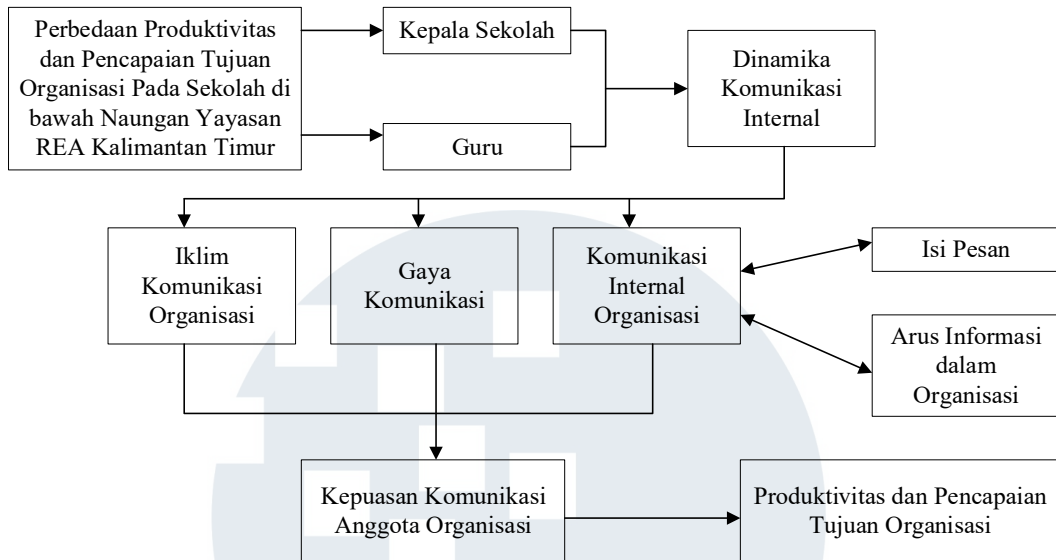
Komunikasi internal dalam lembaga pendidikan merupakan salah satu poin penting yang harus dijadikan fokus utama dalam tata kelola. Studi dari Maulana dan Afifi (2021) memperlihatkan bahwa beberapa kasus yang terjadi di lembaga pendidikan akibat kurang baiknya komunikasi internal yang terjadi. Sebagai contoh di tahun 2019 pernah terjadi aksi mogok kerja sembilan (9) guru sebuah sekolah swasta di Jember yang memprotes kepemimpinan Kepala Sekolah yang bertindak sewenang-wenang, bahkan hingga melakukan tindakan kekerasan. Selain itu aksi mogok mengajar dan penutupan pagar sekolah juga terjadi di Kabupaten

Sarolangun pada tahun 2020. Aksi ini merupakan protes terhadap kepemimpinan Kepala Sekolah. Beberapa contoh kasus tersebut menunjukkan terdapat dinamika komunikasi sekolah dengan publik internal dan yang kemudian berdampak negatif terhadap reputasi lembaga pendidikan di publik eksternal mereka. Dari kasus-kasus tersebut juga terlihat bahwa persoalan yang muncul diantaranya disebabkan oleh gaya kepemimpinan, sistem komunikasi, pola komunikasi hingga pemenuhan hak-hak pengajar yang berhubungan dengan implementasi kebijakan pemerintah (Syahrtsa Maulana & Afifi, 2021).

Beberapa studi lain juga memperlihatkan bahwa di setiap lembaga pendidikan iklim komunikasi memiliki kontribusi terhadap lingkungan fisik dan non fisik yang dirasakan tiap anggota organisasi. Misalnya ketika komunikasi dan relasi Kepala Sekolah selaku pimpinan dan guru sebagai bawahan terjalin dengan baik, maka mereka akan sama-sama berkontribusi positif bagi perwujudan visi, misi dan tujuan organisasi. Sebaliknya, ketika iklim komunikasi dalam sebuah lembaga pendidikan tidak harmonis, maka hal ini akan berdampak pada lambatnya pencapaian visi dan misi organisasi. Iklim komunikasi pada tiap lembaga pendidikan akan berbeda-beda, bergantung pada bagaimana komunikasi dan relasi yang terbangun pada keseluruhan anggota organisasi. Ketika Kepala Sekolah, guru, staf, dan stakeholder internal lain mampu membangun komunikasi internal yang positif, maka akan terbentuk iklim komunikasi organisasi yang suportif dan menyejukkan bagi seluruh anggota organisasi (Misludin et al., 2023).

2.2 Alur Pikir Penelitian

Alur pikir penelitian didasarkan pada latar belakang permasalahan yang diteliti, lalu penelaahan teoritis dan konseptual yang relevan dengan fenomena yang terjadi. Alur pikir penelitian berfungsi sebagai pengarah saat melaksanakan penelitian agar searah dengan permasalahan dan tujuan yang telah dibuat. Kerangka berpikir penelitian ini digambarkan sebagai berikut:



Gambar 2.2 Alur Penelitian
 Sumber: Data Primer, 2024

