

BAB II

KERANGKA TEORI/KERANGKA KONSEP

2.1 Penelitian Terdahulu

Berdasarkan penelitian terdahulu, peneliti menemukan beberapa jurnal ilmiah yang dapat dijadikan referensi dalam penelitian yang sedang dilakukan oleh peneliti. Jurnal ilmiah ini menjadi arahan atau acuan yang dapat membantu peneliti dalam menggunakan konsep komunikasi internal dan budaya organisasi. Tentunya dalam menggunakan jurnal ilmiah ini harus yang memiliki relevansi yang sesuai dari konteks penelitian maupun metode penelitian yang digunakan.

UMMN

UNIVERSITAS
MULTIMEDIA
NUSANTARA

Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu

No	Judul Penelitian	Permasalahan Penelitian	Teori dan Konsep	Hasil Temuan dan Kesimpulan
1	Intercultural Work Environment and Leadership Style (Strazovska & Sulikova, 2019)	Pemimpin yang dihadapkan dengan tantangan untuk mengelola tim dengan keragaman budaya, kecerdasan emosional dan kecerdasan budaya yang tinggi. Permasalahan lainnya yang dihadapi pemimpin adalah adaptasi gaya kepemimpinan	Teori kepemimpinan dan konsep budaya organisasi	pentingnya kepemimpinan yang adaptif, kecerdasan emosional dan budaya dalam mengelola tim multikultural, serta perlunya pelatihan yang efektif bagi ekspatriat untuk dapat menghadapi tantangan global
2	The Mediating Effect of Organizational Culture in The Relationship of Leadership Style with Organizationa Learning (Hosseini et al., 2020)	Penelitian ini mengkaji hubungan antara gaya kepemimpinan, budaya organisasi dan pembelajaran organisasi di Mobarakeh Steel Company, Iran,	Teori kepemimpinan transformasional dan konsep budaya organisasi	ditemukan hubungan positif dan signifikan antara gaya kepemimpinan, budaya organisasi, dan pembelajaran organisasi. Hasil ini menunjukkan bahwa perubahan dalam gaya kepemimpinan dapat mendorong perubahan yang sejalan dengan budaya organisasi
3	The Role of Organization Culture and Climate in Innovation and Effectiveness (Glisson, 2015)	Pentingnya budaya dan iklim organisasi dalam mendukung inovasi dan efektivitas di organisasi layanan manusia	Teori budaya dan iklim organisasi	Model <i>Availability Responsiveness and Continuity</i> (ARC) berhasil meningkatkan budaya dan iklim organisasi di berbagai layanan

				kesehatan mental dan sosial. Implementasi model ARC
4.	Operational excellence, organizational culture, and agility : bridging the gap between quality and adaptability (Carvalho et al., 2023)	Masalah utama adalah menemukan keseimbangan dalam mempertahankan kualitas dan kinerja yang tinggi sambil mengembangkan kemampuan untuk dapat beradaptasi dan merepson perubahan permintaan.	Konsep Keunggulan Operasional, Kegestitan Operasional dan Budaya Organisasi	Penelitian ini menunjukkan bahwa organisasi yang berhasil melakukan implementasi keunggulan operasional dengan dukungan dari budaya organisasi yang kuat cenderung dapat mengembangkan kegestitan organisasi. Sehingga keunggulan operasional bukanlah konsep eksklusif melainkan saling mendukung jika dikelola dengan tepat.
5.	Organisational climate, person-organisation fit and turn over intention : a generational perspective within a south African Higher Education	Menyoroti pentingnya memahami iklim organisasi, karena dampaknya tidak hanya pada fungsi organisasi tetapi juga pada sikap dan perilaku karyawan. Hubungan antara iklim organisasi yang dirasakan, kesesuaian	Konsep iklim organisasi	Hasil penelitian menunjukkan adanya hubungan negatif antara iklim organisasi dan kesesuaian individu dengan organisasi terkait keinginan untuk berpindah. Temuan ini memberikan wawasan

	Institution (Grobler & Rensburg, 2019)	individu dengan organisasi dan intensi untuk pindah kerja yang dipengaruhi oleh perbedaan generasi.		berharga bagi manajemen sumber daya manusia di sektor pendidikan tinggi untuk merancang strategi yang dapat meningkatkan kepuasan kerja, dengan memperhatikan dinamika iklim organisasi
6.	Building organizational resilience through strategic internal communication and organization-employee relationships (Kim, 2021)	Penelitian ini memerlukan pendekatan yang objektif dan inklusif dalam penelitian masa depan, serta mempertimbangkan keragaman konteks dan realitas praktik bisnis dalam mengembangkan strategi komunikasi dan ketahanan organisasi	Teori komunikasi organisasi dan konsep iklim organisasi	Komunikasi dua arah dan hubungan karyawan yang berkualitas tinggi memiliki pengaruh positif terhadap ketahanan organisasi dalam menghadapi krisis. Dalam mencapai ketahanan organisasi dalam situasi krisis, penting bagi organisasi untuk mengadopsi strategi komunikasi internal yang strategis dan dapat membangun hubungan yang kuat bersama karyawan.
7.	Organizational Climate : From Literature Review To Agenda Ahead (Hussainy, 2022)	Penelitian ini dilakukan untuk mengkaji pengaruh aturan dan regulasi terhadap iklim organisasi dan persepsi karyawan serta mengidentifikasi peran pemimpin dalam membentuk iklim yang positif		Ditemukan bahwa iklim organisasi memiliki pengaruh terhadap kepuasan kerja, motivasi dan niat berpindah dari karyawan. Dimensi iklim organisasi memiliki peranan penting dalam membentuk persepsi

		agar dapat dilakukan analisa pengaruh iklim organisasi terhadap berbagai outcome karyawan.	Teori Gestalt dan konsep fungsionalisme	karyawan terhadap lingkungan kerja.
8.	Building Organizational trust through internal communication (Voki & Bilus, 2020)	Adanya korelasi positif yang terlihat antara komunikasi organisasi dengan iklim organisasi serta efektivitas organisasi.	Teori Komunikasi Organisasi dan konsep iklim organisasi	Korelasi positif yang ditemukan antara komunikasi organisasi dengan iklim organisasi serta efektivitas organisasi. Hasil ini menunjukkan bahwa komunikasi yang terbuka sangat penting dalam menciptakan lingkungan kerja yang positif dan dapat meningkatkan efektivitas organisasi.
9.	Internal Communication Climate and Employee Engagement In Nepalese Service Sector (Biswakarma, 2017)	Kepentingan dalam memahami bagaimana iklim komunikasi internal dan keterlibatan karyawan mempengaruhi organisasi pada sektor jasa Nepal.	Konsep iklim komunikasi internal	Faktor komunikasi atasan-bawahan, kualitas informasi dan keterbukaan dengan atasan merupakan faktor yang paling penting dalam meningkatkan keterlibatan karyawan.

10	Effect of Organizational Communication on Organizational Climate and Organizational Effectiveness (Lannes, 2021)	Tujuan penelitian ini adalah untuk menganalisis hubungan antara komunikasi organisasi, iklim organisasi dan efektivitas organisasi dalam perusahaan pembuat mesin. Fokusnya pada bagaimana komunikasi yang jelas, terbuka dan berkontribusi terhadap iklim organisasi yang positif dan efektivitas yang lebih tinggi.	Teori komunikasi organisasi dan konsep iklim organisasi dan efektivitas organisasi	Adanya korelasi positif yang terlihat antara komunikasi organisasi yang jelas dan terbuka dengan iklim organisasi yang positif dan efektivitas organisasi yang tinggi. sasi yang positif dan efektivitas organisasi yang tinggi. Komunikasi yang efektif merupakan kunci utama dalam menciptakan lingkungan kerja yang positif dan meningkatkan efektivitas organisasi.
11	Komunikasai Organisasi dalam Fenomena Perubahan Organisasi di Lembaga Penelitian dan Pengembangan (Romadona & Setiawan, 2019)	strategi komunikasi organisasi yang menjadi gangguan dalam penyampaian pesan sehingga terjadi penolakan, resistensi pada berbagai level organisasi	Perubahan Organisasi dengan konsep komunikasi organisasi	komunikasi organisasi ditekankan pada peran dan kemampuan dari komunikasi pemimpin pada seluruh anggota organisasi.
12	Perubahan Organisasi dalam Menghadapi Dinamika Lingkungan Pariwisata (Organisasi et al., 2019)	Perubahan organisasi dalam menghadapi dinamika lingkungan mencakup pembelajaran organisasi, inovasi dalam proses produksi dan penciptaan pengetahuan serta beradaptasi terhadap perubahan teknologi.	teori budaya organisasi, Konsep organisasi	adaptasi dalam perubahan lingkungan yang cepat berubah dan dinamis adalah faktor kunci dalam memastikan keberhasilan dan kelangsungan organisasi dalam jangka panjang. Budaya organisasi dan keterlibatan karyawan merupakan faktor pendukung yang

				esensial dalam melakukan proses adaptasi.
13	Dimensi dan Indikator Kepemimpinan dan Budaya Organisasi yang Mempengaruhi Pemberdayaan (Adiawaty, 2020)	Pemimpin memegang peran penting dalam mengatasi berbagai tantangan yang harus mampu berpikir sistematis untuk memahami isu dan memprediksikan dampaknya terhadap organisasi. Budaya organisasi tidak mendukung pemberdayaan karyawan sehingga menurunkan produktivitas dan kepuasan kerja	Teori kepemimpinan, budaya organisasi dan konsep pemberdayaan psikologi	pemberdayaan memiliki enam dimensi dan kepemimpinan dan budaya organisasi memiliki tujuh dimensi.

14	Peran Insentif, Perilaku Kepemimpinan dan Budaya Organisasi terhadap Penguatan Komitmen Organisasi (Darmawan et al., 2021)	Perilaku kepemimpinan, insentif dan budaya organisasi mempengaruhi komitmen organisasi	komitmen organisasi, budaya organisasi dan kepemimpinan	Perilaku kepemimpinan, budaya organisasi dan insentif memiliki peran terhadap penguatan komitmen dari organisasi
15	Hubungan Iklim Organisasi dengan Loyalitas Karyawan di Sofitel Bali Nusa Beach Resort (Cahyadi, 2017)	Melakukan pengujian terhadap hubungan iklim organisasi dengan loyalitas karyawan	Teori iklim organisasi dan loyalitas karyawan	nilai dari hubungan iklim organisasi dengan loyalitas karyawan menunjukkan bahwa ada hubungan yang positif antara iklim organisasi dengan loyalitas karyawan. Semakin tinggi positif iklim organisasi maka semakin tinggi pula loyalitas karyawannya
16	Peran Komunikasi Dalam Organisasi (Alamsyahdana & Amri Silalahi, 2023)	Distorsi pesan yang terjadi dalam proses komunikasi dari faktor dalam organisasi dan luar organisasi	Teori Struktur Organisasi dan konsep komunikasi	Komunikasi memegang peranan penting dalam keberhasilan organisasi dalam mengimplementasikan strategi komunikasi yang efektif dengan melihat kemampuan beradaptasi dengan adanya perubahan dan tantangan yang muncul

17	Komunikasi Dalam Membentuk Iklim Organisasi di Lingkungan Kampus Universitas Islam Negeri (UIN) AR-Rainry Banda Aceh (Putra, 2020)	Proses komunikasi organisasi antara dosen dengan pegawai sebagai upaya dalam meningkatkan kepuasan mahasiswa dalam membentuk iklim organisasi	Konsep Komunikasi Organisasi dan iklim organisasi	adanya kesalahpahaman antara dosen dan pegawai sehingga membawa dampak pada kepuasan mahasiswa dan aspek kegiatan lainnya. Iklim organisasi yang ada diantaradosen dan anggota dalam hal ini tertutup karena adanya perbedaan persepsi , wewenang serta penggunaan bahasa komunikasi yang tidak baik.
18	Iklim Komunikasi, Iklim Organisasi dan Iklim Komunikasi (Asep Maulana et al., 2019)	Iklim komunikasi yang sudah stabil, namun masih memiliki kendala dalam koordinasi dengan pengurus yang dikarenakan oleh kurangnya kedisiplinan dan kesibukan dari para pengurus	Teori Iklim Organisasi	Iklim organisasi akan positif jika iklim komunikasinya baik dan begitu pula sebaliknya, sehingga kondisi kinerja dapat berjalan dengan baik dan menjadi lebih mudah.
19	Komunikasi Efektif Dalam Organisasi (Asriadi, 2020)	Menunjukkan pentingnya untuk memahami dan mengelola komunikasi yang ada dalam organisasi serta interaksi sosial yang efektif untuk menghindari kesalahpahaman dan memperkuat hubungan aktivitas organisasi	Teori Organisasi , komunikasi organisasi	Komunikasi adalah faktor terpenting dari organisasi dalam menentukan kedinamisan organisasi dan keberhasilan organisasi

20	<p>Pengaruh Komunikasi Internal dalam Membangun Budaya Organisasi (Agustini & Purnaningsih, 2011)</p>	<p>Mengidentifikasi dan menganalisis aspek kritis yang mempengaruhi komunikasi internal, kepemimpinan, budaya organisasi di PT . Sayuran Siap Saji.</p>	<p>Teori Markgraf</p>	<p>Komunikasi internal yang terjalin tergolong efektif dan menyebabkan <i>leadership</i> tidak mempengaruhi budaya organisasi. Komunikasi internal yang dilakukan dengan rutin mengadakan pertemuan dan koordinasi serta evaluasi karyawan.</p>
----	---	---	-----------------------	---

Sumber : Hasil Olahan Peneliti, 2024

UMMN

UNIVERSITAS
MULTIMEDIA
NUSANTARA

Penelitian ini memiliki perbedaan dengan penelitian yang telah dilakukan sebelumnya dalam melihat kedinamisan organisasi melalui komunikasi sebagai faktor utama atau terpenting dalam menentukan keberhasilan organisasi. Komunikasi internal sebagai fondasi dari sebuah budaya organisasi dalam menentukan iklim organisasi dalam sebuah perusahaan berdasarkan pada nilai-nilai, misi perusahaan dan proses kerja. Ketika seluruh pekerja telah memahami nilai-nilai yang sama, pedoman kerja dan misi perusahaan secara mendetail, maka budaya organisasi ini dapat memberikan kontribusi terhadap perkembangan dari perusahaan. Sehingga dalam hal ini konsep dari komunikasi internal inilah yang dapat menjadi salah satu masukan untuk digunakan oleh peneliti dalam membangun budaya organisasi agar selaras dengan iklim organisasinya.

Fokus dalam kajian dari penelitian terdahulu ini lebih kepada iklim komunikasi organisasi, gaya kepemimpinan dan budaya organisasi. Penelitian terdahulu ini menekankan pada faktor yang dapat mendukung komunikasi organisasi dalam menentukan kedinamisan komunikasi dan keberhasilan organisasi. Teori yang digunakan dalam penelitian terdahulu adalah teori-teori kepemimpinan, komunikasi organisasi dan budaya organisasi. Selain itu untuk menganalisis konsep yang diteliti menggunakan konsep komunikasi organisasi dan iklim organisasi. Dalam penelitian terdahulu ini cenderung menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode survei yang dilakukan kepada karyawan untuk dapat mengukur komunikasi organisasi, iklim organisasi dan efektivitas organisasi. Hasil temuannya menunjukkan adanya korelasi positif yang signifikan antara komunikasi organisasi dengan iklim organisasi dan efektivitas organisasi. Proses dalam penelitian ini belum menunjukkan adanya penelitian yang mengeksplorasi hubungan antara komunikasi organisasi dan iklim organisasi sehingga diperlukan untuk mengeksplorasi secara mendalam dalam skala yang lebih besar. Selain itu, pada penelitian terdahulu ini belum mengaitkan budaya organisasi dan iklim organisasi dalam konteks organisasi pendidikan. Oleh karena itu, penelitian ini menawarkan kebaruan baik dalam hal fokus kajian dan konsep untuk menganalisis budaya organisasi dan iklim komunikasi organisasi (Lannes, 2021).

Dalam mempertahankan keseimbangan untuk tingkat kualitas dan kinerja yang tinggi, organisasi perlu melakukan pendekatan yang memungkinkan untuk dapat mencapai keseimbangan antara organisasi yang unggul dengan organisasi yang gesit. Organisasi perlu mengembangkan budaya untuk mendukung operasional menjadi gesit dan unggul, termasuk dengan nilai-nilai yang dapat mendukung untuk memberikan inovasi, adaptabilitas dan peningkatan yang berkelanjutan. Tidak hanya pengembangan budaya, namun pemberdayaan karyawan, program pengembangan karyawan dan manajemen yang fokus kepada motivasi, penghargaan dan pengakuan. Selain itu, organisasi juga perlu mengatasi tantangan ke depan dengan menerapkan kerangka kerja dalam menghadapi permasalahan lainnya (Carvalho et al., 2023).

Komunikasi pada proses komunikasi organisasi merupakan Penelitian terdahulu berisi penjelasan penelitian yang telah dilakukan sebelumnya yang relevan dengan penelitian yang akan dilakukan. Sumber penelitian terdahulu ini berasal dari jurnal ilmiah yang selinear dengan temuan masalah yang akan dibahas oleh peneliti. Tujuan dari menjadikan bagian ini adalah untuk memetakan atau mengetahui perbedaan atau celah penelitian yang bisa diperkaya oleh penelitian peneliti, baik dari segi isu, teori, metodologi. Bagian ini juga harus menjelaskan mengenai posisi penelitian peneliti dengan penelitian terdahulu (misalnya: mengkritisi, melengkapi, atau validasi).

Saat ini, perubahan komunikasi organisasi yang terjadi merupakan fenomena yang biasanya terjadi hampir di dalam kehidupan organisasi. Perubahan ini memiliki skala perubahan dari kecil, besar dan menengah. Upaya dalam melakukan implementasi perubahan memerlukan strategi organisasi di mana kemampuan organisasi dalam mengomunikasikan rencananya. Dalam sebuah penelitian yang diadakan pada lembaga litbang terbesar di Indonesia memiliki permasalahan dalam menemukan dinamika komunikasi organisasi dalam proses perubahan organisasi yang ada pada lembaga litbang tersebut dan melihat bagaimana peran penting ini dapat memberikan dampak pada resistensi atau

penerimaan terhadap perubahan organisasi. Hasil dari penelitian ini dapat memberikan kesimpulan bahwa komunikasi organisasi memegang peranan yang penting dalam proses perubahan dari organisasi. Efektivitas komunikasi yang terjadi dalam organisasi memiliki dampak yang signifikan terhadap minimalisasi resistensi dan penolakan terhadap perubahan. Resistensi terhadap perubahan organisasi, sebagian besar disebabkan oleh komunikasi yang kurang optimal antara pimpinan dan pegawai. Sehingga proses yang kurang sesuai ini dapat mengakibatkan adanya *no trust* dan membuat penyebaran rumor yang dapat menjadi resistensi terhadap adanya perubahan. Penelitian ini juga memberikan kesimpulan, bahwa pemimpin dan manajemen harus mengkomunikasikan visi, misi dan tujuan serta manfaat dari perubahan organisasi dengan tujuan agar dapat menghindari kesalahan informasi yang dapat berujung pada resistensi terhadap perubahan. Selain itu juga perubahan ini dapat mengidentifikasi dan mengatasi hambatan dalam komunikasi serta memastikan komunikasi dapat membangun kesadaran dan menerima akan perubahan budaya organisasi. Kunci dari komunikasi yang efektif adalah kunci untuk dapat memastikan keberhasilan dari perubahan organisasi (Romadona & Setiawan, 2019). Penelitian ini dapat menjadi referensi dalam memberikan pandangan bahwa kunci keberhasilan dalam organisasi menggunakan komunikasi yang efektif dan adanya persamaan persepsi yang dilakukan oleh pimpinan dalam membangun visi, misi dan tujuan dari organisasi.

Sementara itu, dalam penelitian lainnya ditemukan hal yang serupa namun terjadi di lingkup industri pariwisata. Perubahan organisasi yang terjadi dalam industri pariwisata dalam menghadapi dinamika lingkungan yang terus berubah. Perubahan yang terjadi dalam hal ini tidak hanya terbatas pada aspek struktural dan teknologi, tetapi juga mengikutsertakan sumber daya manusia sebagai aset dari perusahaan. Dalam pengelolaan sumber daya manusia yang efektif memerlukan budaya organisasi yang mendukung adaptasi dan inovasi. Dari hasil penelitian ini dapat disimpulkan bahwa dalam mencapai keberhasilan, organisasi industri pariwisata harus melakukan perubahan organisasi yang terencana dan menyeluruh, melibatkan anggota organisasi dan fokus kepada pemberdayaan dari sumber daya

manusia. Perubahan ini dapat membantu organisasi untuk bertahan dalam kondisi lingkungan yang berubah-ubah dan juga dapat berkembang dan mencapai keunggulan berkelanjutan (Organisasi et al., 2019).

Penelitian mengenai budaya organisasi lainnya dapat terlihat bahwa perusahaan memperhatikan pemberdayaan dalam organisasi yang akan dipengaruhi oleh budaya organisasi dan diakui oleh seluruh karyawan dan diterapkan ketika menjalankan fungsi tugas dari organisasi serta kepemimpinan yang ditampilkan oleh pimpinan. Pemimpin harus dapat memahami hubungan antar isu dan memprediksi dampaknya terhadap organisasi. Data dikumpulkan menggunakan metode kualitatif dengan tinjauan literatur yang dirancang untuk dapat melakukan evaluasi dalam berbagai jenis artikel penelitian. Melalui penelitian terdahulu ini dapat memahami secara mendalam tentang pemberdayaan dalam organisasi, pengaruh budaya organisasi dan peran pemimpin dalam konteks tersebut (Adiawaty, 2020).

Berdasarkan hasil dari penelitian terdahulu yang dilakukan di PT. KJA dengan kesimpulan bahwa perilaku kepemimpinan, insentif dan budaya organisasi memiliki peranan dalam memperkuat komitmen organisasi. Perilaku dari pemimpin yang efektif dapat mengarahkan kepada perilaku karyawan berdasarkan komitmen dari organisasi. Pada temuan inilah terlihat bahwa perilaku pemimpin dapat secara signifikan berdampak kepada komitmen organisasi, sehingga memiliki keterkaitan dengan keberlangsungan hidup organisasi dalam jangka panjang. Budaya organisasi yang kuat memberikan dampak kepada para karyawan untuk dapat berupaya lebih baik (Darmawan et al., 2021).

Dalam penelitian terdahulu Sofitel Bali Nusa Dua memperlihatkan bahwa semakin baik iklim dalam sebuah organisasi, maka produktif dalam organisasi tersebut semakin produktif (Cahyadi, 2017). Selain itu, bila karyawan mendapatkan kepercayaan dapat memunculkan rasa loyalitas dan menyukai pekerjaannya. Ketika mendapatkan rasa nyaman untuk bekerja dan berkomunikasi dengan bebas bersama atasan di mana komunikasi organisasi ini merupakan bagian

dalam iklim organisasi tersebut. Hal serupa juga terlihat dalam penelitian terdahulu (Asep Maulana et al., 2019) , bahwa iklim organisasi yang positif dengan komunikasinya yang baik dan begitu pula sebaliknya sehingga kinerja karyawan dapat berjalan dengan baik dan menjadi lebih mudah.

Penelitian ini memiliki perbedaan dengan penelitian yang telah dilakukan sebelumnya dalam melihat kedinamisan organisasi melalui komunikasi sebagai faktor utama atau terpenting dalam menentukan keberhasilan organisasi. Komunikasi internal sebagai fondasi dari sebuah budaya organisasi dalam menentukan iklim organisasi dalam sebuah perusahaan berdasarkan pada nilai-nilai, misi perusahaan dan proses kerja. Ketika seluruh pekerja telah memahami nilai-nilai yang sama, pedoman kerja dan misi perusahaan secara mendetail, maka budaya organisasi ini dapat memberikan kontribusi terhadap perkembangan dari perusahaan. Sehingga dalam hal ini konsep dari komunikasi internal inilah yang dapat menjadi salah satu masukan untuk digunakan oleh peneliti dalam membangun budaya organisasi agar selaras dengan iklim organisasinya.

2.2 Teori atau Konsep yang digunakan

2.2.1 Komunikasi Organisasi

Menurut Redding dan Sanborn (Muhammad, 2009), komunikasi organisasi adalah proses mengirim dan menerima informasi dalam sebuah organisasi yang kompleks. Persepsi mengenai komunikasi organisasi ini meliputi adanya komunikasi internal, hubungan antar manusia, hubungan manajemen dengan serikat pekerja , adanya komunikasi ke bawah, komunikasi ke atas, komunikasi horizontal serta keterampilan dalam berbicara, mendengarkan dan menulis dan melakukan evaluasi terhadap program komunikasi.

Selain itu, komunikasi organisasi dapat digunakan sebagai penafsiran pesan yang ada di antara unit-unit komunikasi yang merupakan bagian dari suatu organisasi tertentu. Organisasi yang dimaksudkan adalah organisasi yang terdiri

dari unit komunikasi dalam hubungan hierarkis antara satu dengan lainnya dan berfungsi untuk lingkungan tersebut (Putri Mahanani & Febiana Christanti, 2020). Unit komunikasi organisasi pada dasarnya adalah orang-orang dalam jabatan atau posisi-posisi tertentu, sehingga posisi dalam jabatan menentukan komunikasi dalam jabatan-jabatan.

Menurut Goldhaber (2008), komunikasi organisasi proses menciptakan dan saling bertukar pesan dalam suatu hubungan yang memiliki ketergantungan satu dengan lainnya untuk dapat mengatasi lingkungan yang tidak pasti atau selalu berubah-ubah.

Definisi komunikasi organisasi lainnya dapat diartikan juga sebagai pengiriman dan penerimaan pesan dalam organisasi, baik dalam kelompok formal maupun informal organisasi (Devito, 2016). Sedangkan menurut Wiryanto (Wiryanto, 2004), komunikasi organisasi adalah pengiriman dan penerimaan berbagai pesan dari organisasi di dalam kelompok formal maupun informal dari suatu organisasi.

Beragamnya sudut pandang tentang definisi dari komunikasi organisasi, namun beberapa benang merah yang sama terdeteksi dari berbagai persepsi tersebut adalah : (1) komunikasi organisasi yang ada dalam suatu sistem terbuka dipengaruhi oleh dan dapat mempengaruhi lingkungannya, baik secara internal (budaya) maupun eksternal, (2) komunikasi organisasi mencakup pesan dan alirannya, tujuan, arah dan media, (3) komunikasi organisasi melibatkan orang yang ada dalam organisasi tersebut dan termasuk sikap, perasaan, hubungan dan keterampilan yang dimiliki oleh mereka (Goldhaber, 2008).

Paradigma fungsional yang mengarah pada definisi dari komunikasi organisasi yang tertera, adalah proses menciptakan dan proses saling menukar pesan dalam suatu jaringan hubungan yang memiliki ketergantungan satu sama lain untuk mengatasi ketidakpastian lingkungan. Persepsi dalam bidang komunikasi organisasi ini mencakup tujuh konsep kunci :

1. Proses

Konsep ini dibutuhkan untuk menciptakan dan melakukan proses bertukar pesan di antara anggota. Proses ini terjadi karena organisasi merupakan sistem yang terbuka dan dinamis. Hal ini terjadi berulang hingga mencapai tujuan dan menciptakan tujuan baru yang dikehendaki oleh organisasi tersebut, oleh karena itu konsep ini disebut konsep proses (terjadi secara berulang kali).

2. Pesan

Dalam menjelaskan komunikasi organisasi menjelaskan adanya proses saling menukar pesan, karena itu pesan menjadi bagian yang penting dalam organisasi. Setiap individu yang hadir dalam organisasi tersebut harus dapat melihat bagaimana proses mengirim, menerima pesan sehingga pesan atau informasi tersebut diterima dengan baik dan tidak menimbulkan kesalahpahaman antar individu.

3. Jaringan

Pada konsep ini menggambarkan gambaran besar dari organisasi yang merupakan jaringan yang ada pada individu yang membentuk jaringan-jaringan tersebut baik di dalam maupun luar organisasi. Setiap jaringan atau individu yang menduduki jabatan akan melaksanakan tugas serta menjalankan fungsi jabatan masing-masing dalam organisasi.

4. Saling ketergantungan

Konsep ini merupakan sifat organisasi dengan sistem yang terbuka, dan diperlukan jika terdapat unit maupun bagian organisasi yang tidak berfungsi dengan baik, maka diperlukan unit lainnya untuk membantu agar dapat berjalan dengan baik.

5. Hubungan-hubungan

Konsep ini ada karena organisasi adalah sistem sosial yang dapat dijalankan oleh dua atau lebih sehingga organisasi bergantung pada hubungan antar individu yang berada di dalam dan luar organisasi.

6. Lingkungan

Lingkungan ini dapat dibedakan menjadi lingkungan internal dan eksternal organisasi yang mempengaruhi keputusan yang akan diambil.

7. Ketidakpastian

Kegunaan dari fungsi ini untuk memenuhi kesediaan informasi maupun pesan yang dapat mempengaruhi keputusan yang diambil.

2.2.2 Dinamika Komunikasi Internal

Komunikasi internal merupakan bagian penting dalam mendukung efektivitas organisasi dengan cara mempengaruhi keterlibatan karyawan, kepuasan kerja dan produktivitas. Perubahan global yang terjadi saat ini menyebabkan lingkungan bisnis menjadi semakin kompleks dan kompetitif, sehingga pada akhirnya dapat mempengaruhi dinamika internal organisasi. Dinamika komunikasi internal dalam organisasi menjadi hal yang dapat menentukan ketangguhan organisasi dalam menghadapi persaingan global. Komunikasi internal merupakan istilah dari komunikasi organisasi internal yang berarti bahwa proses komunikasi yang melibatkan semua anggota organisasi sebagai pengirim dan penerima pesan. Dalam hal ini dapat dikatakan bahwa komunikasi internal merupakan komunikasi yang terjadi di antara anggota-anggota organisasi (Hardjana, 2014) .

Pada penelitian terdahulu, Manoli dan Hodgkinson (2021) mengembangkan beberapa tipologi komunikasi organisasi internal yang mengidentifikasi menjadi tiga tipe komunikasi internal yaitu informal tidak terstruktur, silo fungsional silang dan kolaboratif *sentris*. Penelitian ini memperlihatkan bahwa betapa pentingnya memahami iklim komunikasi dalam organisasi sebagai faktor yang dapat mempengaruhi efektivitas komunikasi internal.

Araujo dan Miranda (2021) melihat bahwa komunikasi internal saat ini termasuk kontribusi dari berbagai macam disiplin ilmu, mempengaruhi praktik manajerial dan operasional dari organisasi. Mereka menegaskan pentingnya strategi komunikasi yang terintegrasi untuk dapat mendukung lingkungan kerja yang demokratis dan partisipatif, dengan fokus pada mendengarkan serta menghargai masukan dari karyawan sebagai bagian dari proses komunikasi timbal balik (Araújo & Miranda, 2021)

Berdasarkan pemaparan penelitian sebelumnya, maka dapat disimpulkan bahwa dinamika komunikasi internal merupakan adalah bagian integral dari sistem komunikasi organisasi yang berperan dalam menyampaikan segala informasi terkait dengan pelaksanaan kegiatan untuk dapat mencapai tujuan dari organisasi. Komunikasi internal memiliki fungsi utama untuk dapat mendukung tugas formal, memastikan koordinasi serta mencapai target organisasi. Hal ini mencakup informasi tentang tugas pekerjaan, evaluasi hasil kinerja, koordinasi tugas serta pemberian umpan balik kepada atasan. Dengan demikian, dinamika komunikasi internal ini tidak hanya mencakup aspek komunikasi yang ada dalam organisasi, tetapi juga dipengaruhi oleh gaya kepemimpinan, iklim komunikasi yang mendukung pelaksanaan tugas berjalan dengan baik (Hardjana, 2014).

Menurut Keith R Henderson, komunikasi internal adalah komunikasi yang terjadi dalam organisasi yang ada diantara organisasi, termasuk komunikasi dari atas ke bawah, bawah ke atas, horizontal dan diagonal (Hendersen, 2018). Konsep ini merupakan salah satu konsep utama dalam teori komunikasi organisasi. Konsep ini menjadi penting dalam mengatasi lingkungan yang berubah-ubah dan membangun informasi antara anggota dalam lingkungan yang berada dalam internal organisasi.

Fungsi komunikasi internal dalam organisasi sebagaimana dijelaskan oleh Quible, Z.K, Johnson, Margaret H dan Mott, Dannis 1996 (Trihastuti, 2019) meliputi :

1. Fungsi Informasi yang berkaitan dengan komunikasi internal dalam fungsi memberi dan mencari informasi berupa kebijakan, visi dan misi, masalah, pengetahuan dan pekerjaan, data dan lain-lain agar dapat membawa perubahan perilaku yang dapat dilihat dari sisi kognitif, afeksi, dan konatif sehingga penyebaran dan isi informasi tertata secara sistematis dapat menghasilkan informasi yang memiliki nilai akurat, mutakhir, dan tertata.
2. Fungsi Persuasi atau motivasi dalam komunikasi internal diperlukan untuk saling membujuk agar dapat menarik simpati atau minat. Biasanya pendekatan dilakukan dengan cara mengubah perilaku, membangun komitmen visi dan misi, perencanaan, pencapaian dan disiplin berjalan dengan lancar dan efektif.
3. Fungsi Kontrol dengan melakukan komunikasi apa yang harus dilakukan dan tidak dikerjakan oleh bawahan sesuai dengan Standard kerja. Fungsi ini sendiri memiliki tujuan untuk menjamin kontinuitas implementasi dari perencanaan yang sudah ada dan mendelegasikan, memberikan wewenang dan tanggung jawab.
4. Fungsi Koordinasi diperlukan dalam organisasi baik pada organisasi kecil maupun besar atau sedang memerlukan kesatuan dan keserasian, secara bersamaan mengatur mekanisme dalam menyelesaikan pekerjaan, mengatur kegiatan dan cara-cara untuk mencapai tujuan terutama bagi kelompok yang memerlukan koordinasi dalam melakukan tugasnya.

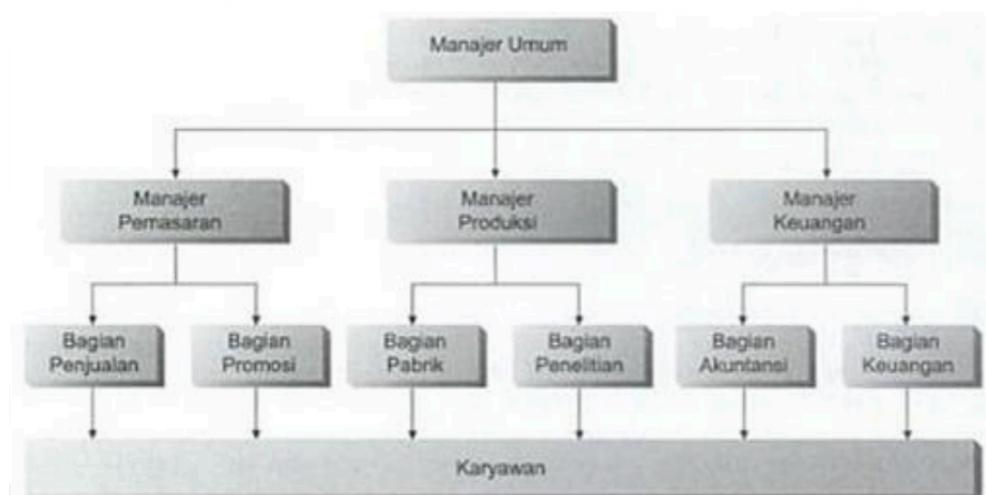
Dalam komunikasi internal pada organisasi terbagi menjadi 2 hubungan yaitu hubungan antara karyawan dengan pimpinan (*vertical*) dan hubungan antar karyawan (*horizontal*). Komunikasi *vertical* yang terjadi dalam organisasi terlihat dari levelnya yang *middle-up*, sehingga dalam proses ini membutuhkan waktu untuk dapat menyampaikan informasi. Komunikasi *vertical* ini bersifat formal dengan adanya penekanan hubungan yang berasal dari atasan ke bawahan.

Komunikasi *horizontal*, bersifat informal dan lebih menekankan hubungan antar karyawan.

Dalam perusahaan yang berskala kecil, penyampaian informasi dapat dilakukan dengan proses penyampaian langsung kepada bawahan. Berbeda dengan perusahaan berskala besar dengan jumlah karyawan yang ratusan atau bahkan sampai dengan ribuan karyawan, maka penyampaian pesan akan menjadi hal yang rumit sehingga diperlukan pola komunikasi di antaranya yaitu :

1. Komunikasi dari atas ke bawah (*top-down* atau *downward communication*)

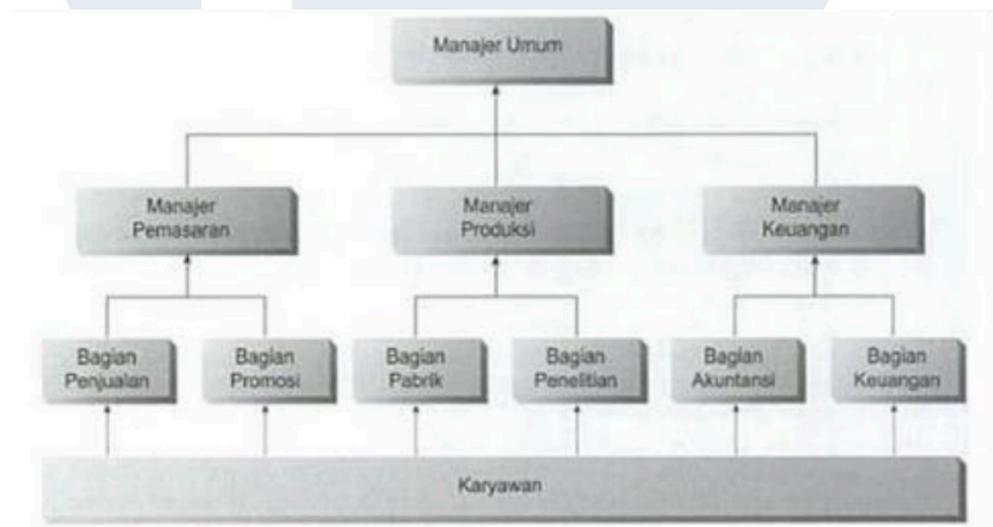
Komunikasi yang berasal dari atasan atau top manajer kepada bawahannya. Fungsi dari komunikasi ini adalah agar top manajer dapat lebih mudah menyampaikan komando kepada bawahan. Tujuannya menggunakan jalur komunikasi ini yaitu untuk dapat mengarahkan, mengkoordinasikan, memberikan motivasi dan mengendalikan berbagai pekerjaan yang ada di bawah. Kelemahan dalam komunikasi ini yaitu adanya kemungkinan terjadinya penyaringan penyampaian informasi yang ditujukan ke bawahannya, sehingga menyebabkan informasi menjadi tidak lengkap dan tidak sesuai.



Gambar 2.1 Bentuk Komunikasi dari Atas ke Bawah (Purwanto, 2011)

2. Komunikasi dari bawah ke atas (*bottom up* atau *upward communication*)

Komunikasi ini merupakan penyampaian pesan yang dari bawahan ke tingkat atasan. Komunikasi ini biasanya digunakan jika ada saran atau ide, kendala yang ditemukan, laporan dan hal lainnya yang akan disampaikan dari bawahan ke atasan. Bentuk komunikasi seperti ini memiliki kekurangan yaitu adanya diinformasi atau informasi yang disampaikan tidak benar, sehingga dapat menimbulkan adanya pengambilan keputusan yang kurang tepat. Kemungkinan lainnya dari bentuk komunikasi ini adalah adanya penyampaian komunikasi yang memberi kesan tidak bermasalah atau baik-baik saja dan biasanya informasi yang terkesan negatif tidak tersampaikan oleh bawahan.

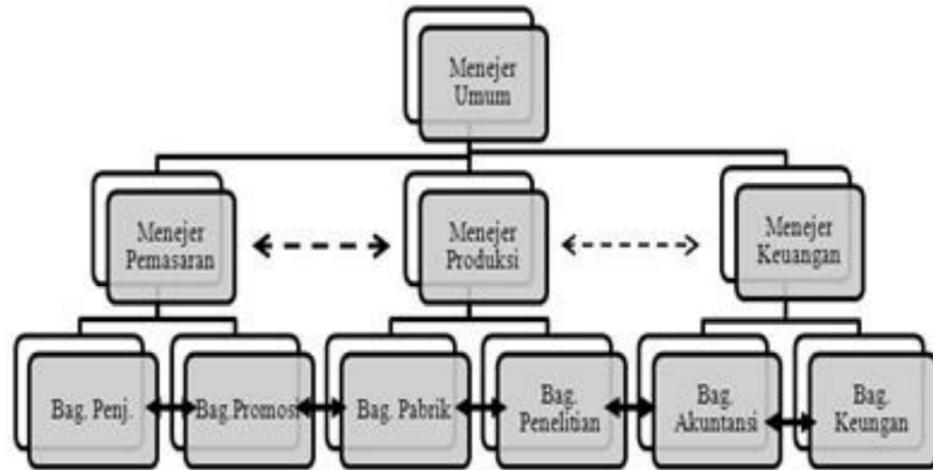


Gambar 2.1 Bentuk Komunikasi dari Bawah ke Atas (Purwanto, 2011)

3. Komunikasi Horizontal (*Horizontal Communication*)

Komunikasi yang terjadi di organisasi atau antar pribadi. Biasanya komunikasi ini digunakan dalam mengambil keputusan oleh para atasan dan komunikasi ini bersifat koordinatif dan dapat mengkoordinasikan peran antar departemen dalam suatu organisasi. Oleh sebab itu, setiap departemen dalam

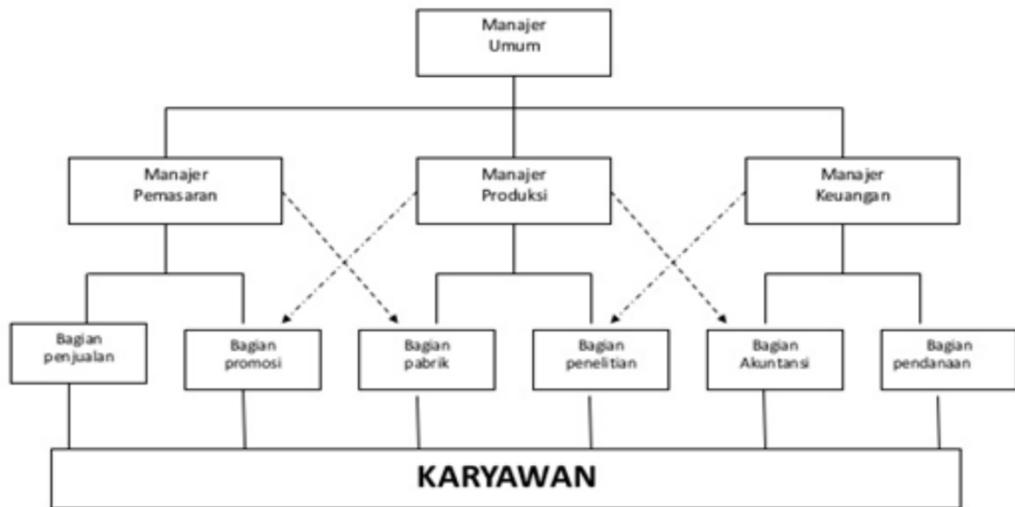
organisasi saling berbagi pesan untuk mencapai suatu pencapaian dalam perusahaan tersebut.



Gambar 2.2 Bentuk Komunikasi secara Horizontal (Purwanto, 2011)

4. Komunikasi Diagonal (*Diagonal Communication*)

Komunikasi Diagonal ini melibatkan komunikasi antara dua tingkatan organisasi yang berbeda. Bentuk dari komunikasi ini menyimpang dari bentuk komunikasi tradisional yang ada. Komunikasi diagonal lebih banyak diterapkan dalam suatu perusahaan berskala besar, hal ini dikarenakan adanya ketergantungan antara bagian yang ada dalam organisasi tersebut. Kelebihan dari komunikasi ini yaitu penyebaran informasi dapat menjadi lebih cepat dari komunikasi tradisional serta memungkinkan individu dari berbagai bagian ikut menyelesaikan masalah dalam organisasi. Dengan adanya kelebihan maka komunikasi ini memiliki kelemahannya yaitu dapat mengganggu jalur komunikasi yang sudah berjalan rutin dan normal sehingga komunikasi diagonal dalam organisasi yang berskala besar menjadi sulit untuk dikendalikan cara efektif.



Gambar 2.3 Bentuk Komunikasi Diagonal (Purwanto, 2011)

Saluran komunikasi merupakan alat yang digunakan dalam menyampaikan informasi. Penyampaian informasi terbagi menjadi 2 saluran formal dan informal (Kreitner & Kinicki, 2014).

1. Saluran Komunikasi Formal dilakukan sesuai dengan jalur dan perintah susunan organisasi. Informasi ini dianggap sebagai hal resmi yang ditransmisikan lewat saluran atau media melalui tiga rute yang yaitu vertikal, *horizontal*, dan eksternal.
2. Saluran Komunikasi Informal ini tidak terikat pada suatu komando atau perintah melalui atasan serta batas kekuasaan.

Saluran komunikasi informal juga berkaitan dengan *grapevine* di mana biasanya komunikasi melalui ini biasanya berisi tentang bagaimana informasi berupa rumor atau isu mengenai organisasi. Informasi ini sering kali memiliki tingkat akurasi yang rendah dan kurangnya kejelasan pada sumbernya. Istilah *grapevine* saat ini digunakan untuk dapat menggambarkan semua bentuk komunikasi informal, termasuk dengan informasi perusahaan yang disampaikan secara tidak resmi di antara sesama anggota organisasi .

Menurut Berger (2018) terdapat empat jenis komunikasi yang dapat diidentifikasi terjadi dalam *grapevine*, yaitu :

1. Rumor mengenai impian dan harapan, yang mencerminkan tentang aspirasi dan keinginan karyawan terhadap organisasi.
2. Rumor yang berasal dari organisasi, rumor yang muncul ini untuk mengisi kekosongan atau informasi yang ambigu dalam menghadapi keputusan terakhir dari manajemen.
3. Rumor yang berbentuk momok, rumor ini cenderung memperbesar rasa takut dan kekhawatiran yang ada di kalangan anggota organisasi.
4. Rumor penghambat, yang berisikan informasi agresif, bersifat merusak dan tidak bersahabat.

Perubahan usia dalam dunia kerja, khususnya dengan adanya generasi milenial dan Gen Z, dapat mempengaruhi isi pesan dalam melakukan komunikasi internal. Generasi ini cenderung memiliki gaya komunikasi yang informal atau bersifat lebih santai, serta preferensi terhadap pola kerja yang fleksibel. Hal ini tercermin dalam bagaimana cara penyampaian pesan dari atasan ke bawahan. Para atasan dalam hal ini sering menggunakan jalur komunikasi informal untuk dapat menyampaikan informasi yang berkaitan tentang tugas dan tanggung jawab dengan tujuan menciptakan hubungan interpersonal yang lebih akrab (Beger, 2018).

2.2.3 Iklim Komunikasi Organisasi

Organisasi yang mengharapkan produktivitas tinggi dapat mengandalkan karyawan agar dapat mencapai hasil tersebut. Saat karyawan dapat berinteraksi dengan rekan kerja, atasan dan bawahan, maka mereka akan mendapatkan pengetahuan tentang latar belakang, pengalaman, sikap dan perilaku orang lain. Dengan pemahaman ini, dapat membuat hubungan yang terjadi di dalam organisasi menjadi terjalin dengan baik. Hubungan ini dapat bersifat seperti persahabatan dan membawa pengaruh pertumbuhan organisasi dan karyawan ke arah positif, atau

dapat bersifat negatif atau permusuhan ke dalam organisasi. Iklim dan lingkungan organisasi dapat meningkatkan hubungan, demi menciptakan keuntungan bersama antara individu dan organisasi

Iklim organisasi dicirikan sebagai interaksi karyawan dengan lingkungan organisasi Burke et al., 1992. Karakterisasi iklim organisasi sebagai gambaran dari organisasi yang lebih dinamis daripada budaya dikarenakan persepsi dari individu dapat berubah ketika adanya peristiwa dalam organisasi Obeng et al. (2021). Berbagai perspektif tentang iklim organisasi mengacu kepada persepsi tentang aspek yang relevan dari lingkungan organisasi dan praktik-praktik rutin dalam organisasi. Dengan kata lain, bahwa iklim organisasi ini sepenuhnya terdiri dari persepsi karyawan tentang lingkungan organisasi.

Aspek penting yang berdampak pada kinerja dan produktivitas karyawan adalah iklim organisasi. Iklim organisasi ini mencakup persepsi, nilai, sikap dan pola perilaku yang ada dalam lingkungan kerja. Iklim positif terjadi ketika karyawan merasa mendapatkan dukungan, dihargai dan memiliki komunikasi yang terbuka sehingga dapat menambah motivasi, komitmen, serta kepuasan kerja. Jika iklim negatif dapat menyebabkan konflik internal yang dapat merugikan produktivitas. Selain itu, iklim yang mendukung inovasi dan kreativitas dapat mendorong karyawan untuk lebih banyak memberikan kontribusi berupa ide-ide tanpa merasa takut akan mengalami kegagalan. Secara menyeluruh, iklim organisasi membantu untuk menciptakan suasana kerja yang kondusif, memperbesar loyalitas karyawan dan berperan penting dalam keberhasilan dari organisasi (Mondy, 2005).

Sebagian besar iklim organisasi memiliki persepsi tentang kualitas hubungan dan komunikasi yang ada serta keterlibatannya dalam organisasi. Menurut Redding, ada faktor-faktor yang mengemukakan iklim komunikasi (Goldhaber, 1986) :

1. *Supportiveness*, hubungan komunikasi yang ada pada bawahan dengan atasan dapat membantu membangun dan menjaga harga diri dan kepentingan pribadi.
2. *Participative Decision Making*, kompleksitas si kaya yang menjadi ciri dalam iklim organisasi di mana bawahan bebas berkomunikasi ke atasan dengan rasa pengaruh yang nyata.
3. *Trust, confidence, credibility*, sejauh mana pesan dan atau komunikasi dapat dipercaya.
4. *Openness and Candor*, adanya keterbukaan dan keterusterangan dalam pesan yang “memberitahu” dan “membeberkan” dengan apapun hubungannya.
5. *High performance goals*, sejauh mana *goals* dikomunikasikan dengan jelas kepada setiap anggota yang ada di dalam organisasi.

Komunikasi dalam suatu organisasi dapat membentuk iklim komunikasi. Iklim komunikasi dalam konteks organisasi didefinisikan sebagai situasi yang terjadi dalam organisasi sehingga dapat mempengaruhi perilaku komunikasi antara anggota organisasi (Ruliana et al., 2018).

Pentingnya iklim komunikasi disebabkan karena adanya keterkaitan konteks organisasi dengan konsep-konsep, perasaan dan harapan dari anggota organisasi yang memperjelas perilaku dari anggota organisasi. Iklim komunikasi organisasi merupakan kualitas komunikasi yang relatif konstan di dalam organisasi, kemudian dirasakan oleh anggotanya dan dapat mempengaruhi perilaku mereka. Iklim ini terbentuk dari nilai-nilai dan karakteristik tertentu yang ada dalam organisasi (Pace & Faules, 2006).

Iklim komunikasi organisasi penting dalam menciptakan komunikasi di suatu organisasi. Iklim ini menjadi penting karena dengan mengaitkan konteks organisasi dengan konsep, perasaan dan harapan anggota organisasi serta dapat membantu menjelaskan perilaku dari organisasi.

Pada penelitian terdahulu, iklim komunikasi organisasi dapat diartikan sebagai suatu citra makro, bersifat abstrak dan gabungan dari sebuah fenomena global yang disebut komunikasi organisasi. Iklim ini dapat diasumsikan bahwa iklim berkembang dari interaksi antara karakteristik organisasi dan persepsi masing-masing individu atas karakteristik itu. Iklim komunikasi organisasi dipandang sebagai pengalaman subjektif yang bermula dari persepsi atas karakteristik yang bersifat langgeng pada organisasi (Asep Maulana et al., 2019).

Kondisi organisasi sangat memengaruhi jumlah atau kualitas dari informasi yang akan disebarkan oleh anggota. Sifat iklim komunikasi mencerminkan budaya organisasi, yang merupakan garis besar nilai, tradisi dan kebiasaan yang diterima dalam organisasi dan mengarah pada perilaku yang ditunjukkan oleh organisasi (Endang Trihastuti, 2019).

Berdasarkan pemahaman tentang iklim komunikasi organisasi inilah, maka dapat memahami lebih baik tentang dimensi iklim organisasi. Enam dimensi penting dari iklim komunikasi organisasi antara lain :

1. Keterbukaan

Keterbukaan dalam sebuah organisasi mengacu pada sejauh mana informasi dapat mengalir bebas ke seluruh tingkat organisasi, baik dari level manajemen ke karyawan maupun di antara karyawan. Keterbukaan berarti adanya transparansi dalam penyampaian informasi, di mana karyawan merasa bebas untuk dapat menyampaikan pendapat, ide dan masalah tanpa merasa takut akan hukuman ataupun sanksi.

2. Kepercayaan

Pimpinan dalam sebuah organisasi hendaklah berusaha untuk dapat membentuk kepercayaan di antara pengirim dan penerima pesan. Kepercayaan ini lebih mengarahkan kepada komunikasi yang terbuka dan dapat mempermudah adanya persetujuan yang diperlukan antara bawahan dan atasan.

3. Partisipasi

Di dalam organisasi semua karyawan seharusnya perlu untuk diajak berkomunikasi dan konsultasi tentang semua permasalahan yang ada dalam semua kebijakan organisasi, tentunya yang relevan dengan kedudukan mereka. Semua karyawan dari setiap tingkatan harus diberikan kesempatan untuk dapat berkomunikasi dan berkonsultasi dengan manajemen yang ada di atas mereka sehingga dapat berperan serta dalam proses pembuatan keputusan dan menentukan tujuan. Namun biasanya pimpinan memberikan informasi ke bawah bila informasi tersebut dianggap pesan yang penting untuk menyelesaikan tugas. Akan tetapi, jika suatu pesan dianggap tidak relevan dengan tugas, maka pesan tetap dijadikan pegangan.

4. Dukungan

Pada dimensi ini merujuk pada sejauh mana manajemen dapat memberikan perhatian dan dorongan kepada karyawan dalam menjalankan pekerjaannya. Dukungan dapat berupa akses terhadap sumber daya yang diperlukan, bantuan dalam menghadapi tantangan serta pengakuan terhadap usaha dan kontribusi karyawan. Dukungan dari manajerial yang baik dapat menciptakan rasa percaya dan keamanan, di mana karyawan merasa dihargai dan didorong untuk berinovasi serta berkontribusi agar lebih baik terhadap tujuan organisasi sehingga dapat meningkatkan loyalitas dan motivasi.

5. Kejelasan Informasi

Kejelasan ini mencakup pada penggunaan bahasa yang sederhana, terstruktur dan tidak ambigu sehingga pesan dapat diterima dengan tepat oleh karyawan di semua tingkat. Selain itu, dalam kejelasan informasi juga melibatkan penyampaian konteks yang cukup sehingga penerima dapat memahami alasan dan tujuan dari pesan tersebut. Dengan informasi yang jelas dapat memperlancar komunikasi antar bagian dalam organisasi.

6. Umpan Balik

Umpan balik mengacu pada proses di mana karyawan menerima tanggapan atas kinerja, ide dan perilaku mereka dari atasan atau rekan kerja. Umpan balik yang efektif bersifat konstruktif, spesifik dan diberikan secara tepat waktu, sehingga membantu individu dalam memahami apa yang telah dilakukan dengan baik serta area apa saja yang perlu untuk ditingkatkan. Umpan balik yang positif dapat meningkatkan motivasi dan kepercayaan diri dari karyawan, sementara umpan balik korektif yang disampaikan dengan baik dapat membantu karyawan untuk memperbaiki kesalahan tanpa merusak semangat kerja.

Proses interaksi yang ada dalam iklim komunikasi organisasi antara unsur-unsur dasar yang ada di dalam organisasi, yaitu : pemimpin, karyawan, pekerjaan, struktur, dan pedoman dengan persepsi individu. Proses inilah yang kemudian berpengaruh pada pola komunikasi dan interaksi anggota organisasi satu dengan yang lainnya.

Kondisi komunikasi dalam suatu organisasi menunjukkan kepada anggota seberapa jauh organisasi dapat memberikan kepercayaan, mendukung anggota dan menyediakan informasi yang cukup, terbuka, mendengarkan dengan perhatian dan dapat menunjukkan perhatian perusahaan atau organisasi terhadap anggota yang berprestasi.

2.2.4 Budaya Organisasi

Budaya organisasi dapat diumpamakan sebagai pola asumsi dasar untuk diciptakan, ditemukan serta dikembangkan oleh sekelompok tertentu agar dapat mengatasi masalah adaptasi eksternal dan internal yang bekerja cukup baik agar dapat dianggap berharga serta dapat diajarkan kepada anggota baru dengan tujuan agar dapat memahami, memikirkan dan merasakan permasalahan tersebut (E. H. Schein, 2004).

Selain itu, budaya organisasi dapat digambarkan seperti apa yang karyawan rasakan dan bagaimana pemahaman ini menciptakan suatu pola keyakinan, ekspektasi dan nilai (Gibson et al., 2012). Menurut Robbins & Judge (Tewal et al.,

2017), budaya organisasi menunjukkan makna bersama yang dimiliki oleh anggota yang dapat membedakan antara organisasi satu dengan organisasi lainnya.

Dalam berbagai definisi-definisi tersebut, budaya organisasi merupakan konsep yang cukup kompleks sehingga budaya organisasi memiliki keterikatan nilai dan keyakinan yang dikembangkan dalam organisasi agar dapat menuntun tindakan dan perilaku anggota organisasi (Tewal et al., 2017).

Suatu organisasi tidak dapat berkembang menjadi organisasi yang maju tanpa adanya usaha untuk memperkuat fondasi budayanya, budaya yang kuat maka akan dapat berpengaruh besar terhadap rencana yang dijalankan untuk mencapai tujuan yang belum berhasil ditetapkan (Meutia & Husada, 2019). Budaya merupakan nilai dan pola keyakinan yang dianut bersama oleh para anggota yang berada dalam organisasi. Apabila konsisten dengan budaya organisasi, maka iklim organisasi akan menjadi positif, namun perbedaan yang lebar antara budaya dan nilai-nilai yang dianut oleh bawahan maka iklim akan menjadi negatif. Hal ini merupakan langkah yang tepat untuk menerima, berpikir dan merasakan hubungan dengan masalah-masalah keorganisasian. Tiga tingkatan dari isi budaya organisasi (Edgar. G. Schein, 2010) :

1. *Artifact and Creations*, secara singkat dapat dipahami sebagai konstruk dari lingkungan organisasi yang berupa arsitektur, tata ruang, teknologi dan cara berpakaian serta pola perilaku baik yang dapat dilihat maupun didengar.
2. *Values*, secara idealnya menjadi alasan perilaku
3. *Basic Assumptions*, dapat dikatakan sebagai asumsi yang secara tidak disadari, namun secara aktual menentukan bagaimana anggota organisasi mengamati, berpikir dan merasakan.

Budaya memainkan peranan penting di setiap organisasi dikarenakan masing-masing organisasi memiliki nilai-nilai budayanya yang spesifik. Beberapa peranan penting budaya dalam organisasi (Tewal et al., 2017), yaitu :

1. *culture provides a sense of identity*

Peranan ini memiliki nilai-nilai dan persepsi-persepsi organisasi yang terlihat semakin jelas, maka semakin kuat untuk organisasi dapat mengasosiasikan visi dan misi organisasinya

2. *culture generates commitment to the organization's mission*

Dalam peranan ini sudah tidak memikirkan kepentingan dari masing-masing individu, melainkan merasa bahwa karyawan adalah bagian dari organisasi dan menyertakan diri dalam keseluruhan pekerjaan di dalam organisasi

3. *culture clarifies and reinforces standard of behavior*

Budaya mengarahkan tindakan dan perkataan dari karyawan, sehingga dapat mengarahkan karyawan untuk bertindak dan berkata-kata dalam situasi tertentu, terutama untuk karyawan yang baru saja bergabung dalam organisasi

Tujuh karakteristik dalam memahami pentingnya keberadaan budaya dalam suatu organisasi (Adiawaty, 2020), yaitu :

1. *Attention to detail*

Dalam hal ini sejauh mana karyawan diharapkan dapat menunjukkan prestasi , perhatian dan analisa dalam hal lainnya.

2. *Outcome orientation*

Sejauh mana pimpinan dapat berfokus pada hasil dan buka pada proses yang digunakan dalam mencapai hasil

3. *Team orientation*

Pada hal ini, sejauh mana kegiatan kerja yang diorganisasikan sesuai pada tim daripada individual

4. *Agresivitas*

Sejauh mana orang yang bersifat agresif atau akhir memiliki inisiatif dan kompetitif

5. *Stability*

Dalam *stability* dapat terlihat sejauh mana aktivitas organisasi menekankan pemeliharaan status quo

6. *Innovation and risk taking*

Karyawan didorong untuk dapat inovatif dan berani mengambil risiko

7. *People Orientation*

Dalam hal ini dapat dilihat sejauh mana keputusan yang berasal dari manajemen dapat mempertimbangkan manfaat orang di dalam organisasi.

2.2.5 Gaya Kepemimpinan

Gaya kepemimpinan adalah perilaku dari seorang pemimpin dalam menjalankan organisasi kepemimpinannya yaitu dengan memengaruhi organisasi yang dipimpin agar dapat bekerja lebih baik untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan dalam perencanaan. Gaya kepemimpinan itu berbeda satu sama lainnya artinya setiap orang memiliki gaya kepemimpinannya, karena setiap orang memiliki sifat, karakter dan kondisi yang berbeda yang dihadapi oleh masing-masing pemimpin dan tentunya untuk gaya kepemimpinan yang sama pun masing-masing dari pemimpin tentunya akan berbeda dalam membawakan gaya tersebut.

Menurut Mulyasa (2009) dalam Busro (2020) bahwa gaya kepemimpinan itu adalah cara yang digunakan oleh pimpinan untuk dapat memengaruhi pengikutnya, sedangkan dalam Rivai Mulyadi (2009) juga dalam Busro (2020) mengatakan bahwa gaya kepemimpinan itu gaya yang dapat memaksimalkan produktivitas, kepuasan kerja serta pertumbuhan dan mudah menyesuaikan dengan segala situasi. Dari kedua pemahaman ini makna dari gaya kepemimpinan tidak berbeda kalau dianalisis lebih dalam, namun penerapan dari

gaya itu yang membuat jadi berbeda. Gaya kepemimpinan dapat diperuntukkan agar orang-orang dipengaruhi oleh pemimpin bekerja lebih maksimal, prestasi kerjanya meningkat dan dapat mencapai tujuan dan perubahan perkembangan organisasi.

Menurut Usman Efendi (2014) mengidentifikasikan tiga gaya kepemimpinan yaitu :

1. Gaya dengan orientasi tugas atau *task-oriented*, pemimpin hanya memusatkan perhatian pada bagaimana caranya tugas dapat segera diselesaikan oleh karyawan, dengan mengawasi setiap individu dalam menyelesaikan tugasnya
2. Gaya dengan orientasi karyawan atau *employee-oriented*, pemimpin fokus memusatkan perhatiannya pada pemberian motivasi kepada karyawan dalam bekerja, kerja sama di antara karyawan sebab dengan adanya kerja sama antar karyawan maka tugas-tugas dapat diselesaikan dengan lebih cepat, serta selalu memperhatikan hubungan di antara seluruh karyawan agar tetap terpelihara dengan baik.
3. Gaya dengan orientasi terpadu atau *effectiveness-oriented*, pemimpin memberikan perhatiannya secara seimbang antara orientasi tugas dengan karyawan, jadi tinggi perhatian terhadap penyelesaian tugas-tugas dan tetap memberi perhatian untuk karyawan, kerja sama karyawan untuk saling mendukung guna mencapai tujuan dari organisasi.

Menurut Edi Sutrisno (2016), bahwa ada beberapa gaya kepemimpinan yaitu :

1. Gaya *Persuasif*, pimpinan melakukan ajakan kepada bawahannya
2. Gaya *Refrensif*, pimpinan kurang bersahabat dengan bawahan, memimpin dengan memberikan tekanan kepada bawahan.
3. Gaya *Partisipasif*, pemimpin mengajak, memberikan kesempatan untuk dapat ikut berpartisipasi, mengajak pimpinan dan memberikan kesempatan untuk

dapat ikut berpartisipasi baik secara mental serta fisik untuk berada dalam organisasi.

4. Gaya *Inovatif*, pemimpin selalu berusaha keras untuk dapat melakukan pembaharuan yang ada dalam organisasi.
5. Gaya *Investigasi*, pemimpin merasa selalu kurang percaya kepada bawahan dan selalu ada keraguan sehingga selalu melakukan investigasi untuk mencari kebenaran.
6. Gaya *Inspektif*, pemimpin senang dengan mengadakan acara sesuai dengan keinginan bawahan menunjukkan rasa hormatnya kepada pimpinannya.
7. Gaya *Motivatif*, pemimpin selalu ingin menyalurkan ide-ide untuk kemajuan dan perkembangan orang yang dipimpinnya.
8. Gaya *Naratif*, pemimpin dengan banyak berbicara namun tidak terealisasi apa yang disampaikan
9. Gaya *Edukatif*, pemimpin yang selalu membimbing, memberikan edukasi kepada bawahan agar pemikiran dan kemampuan bawahan untuk semakin maju
10. Gaya *Retrogatif*, pemimpin yang menghargai prestasi dan kemajuan yang dicapai oleh bawahannya. Pemimpin tidak memandang bawahannya yang berprestasi sebagai ancaman atau pesaing melainkan menjadikannya sebagai mitra atau rekan untuk melakukan diskusi dalam beber gai kegiatan organisasi.

Beragam gaya kepemimpinan yang sudah diidentifikasi di atas mencerminkan pendekatan yang berbeda-beda dalam memimpin sebuah organisasi. Gaya kepemimpinan tidak terlepas dari pengaruh pendekatan manajemen yang digunakan oleh organisasi. Pendekatan manajemen organisasi menyediakan kerangka kerja yang dapat menentukan bagaimana pemimpin melihat, memahami dan menerapkan komunikasi, mengelola hubungan antar individu, serta dapat menyusun visi organisasi. Dalam hal ini, pendekatan seperti klasik, *human relations*, sistem dan kualitas memainkan peran penting dalam membentuk

kepemimpinan dan strategi komunikasi yang diterapkan oleh organisasi untuk dapat mencapai tujuan bersama. Pemahaman tentang pendekatan-pendekatan ini memberikan wawasan tentang bagaimana organisasi dapat mengintegrasikan prinsip-prinsip manajemen ke dalam gaya kepemimpinan mereka untuk dapat mendukung keberhasilan organisasi secara keseluruhan.

Pendekatan komunikasi organisasi terdiri dari tujuh kerangka utama, di mana masing-masing dari pendekatan memberikan perspektif yang unik dalam memahami hubungan antara komunikasi dan organisasi (Miller, 2012).

1. Pendekatan Klasik (*Classical Approach*)

Pendekatan klasik, seperti yang diperkenalkan oleh Taylor (Taylor, 1911) dan Fayol (Fayol, 2013) ini menekankan pada struktur formal, efisiensi dan kontrol dalam organisasi. Dalam pendekatan ini, komunikasi dipandang sebagai alat untuk dapat menyampaikan instruksi secara hierarkis dari pimpinan ke bawahan.

2. Pendekatan Hubungan Manusia (*Human Relations Approach*)

Pendekatan ini menekankan pada pentingnya kebutuhan sosial dan psikologis dalam meningkatkan produktivitas karyawan. Pendekatan ini menekankan pada hubungan *interpersonal*, motivasi dan kepuasan karyawan. Komunikasi tidak hanya sebagai alat untuk menyampaikan pesan, tetapi juga sebagai sarana untuk dapat membangun hubungan antar individu (Mayo, 2003).

3. Pendekatan Sumber Daya Manusia (*Human Resources Approach*)

Pendekatan ini melampaui hubungan manusia dengan mengakui pentingnya kontribusi kognitif karyawan dalam melakukan pengambilan keputusan.

4. Pendekatan Sistem (*Systems Approach*)

Organisasi dipandang sebagai sistem terbuka yang berinteraksi dengan lingkungannya. Komunikasi ini dapat dilihat sebagai proses yang melibatkan *input*, *throughput* dan *output*. Pendekatan ini melihat organisasi sebagai sistem

yang saling bergantung, di mana dalam komunikasi menjadi elemen penghubung utama antara berbagai bagian organisasi (Katz & Kahn, 1978).

5. Pendekatan Budaya Organisasi (*Cultural Approach*)

Pendekatan ini menggambarkan organisasi sebagai budaya yang dibentuk oleh norma, nilai, simbol dan cerita. Model *schein* yang digunakan untuk dapat memahami budaya organisasi melalui tiga lapisan yaitu : artefak berdasarkan elemen visual dari organisasi, pedoman organisasi dan keyakinan dalam mendasari perilaku organisasi.

6. Pendekatan Kritis (*Critical Approach*)

Pendekatan ini berfokus pada kekuasaan, ideologi, dan hegemoni dari dalam organisasi. Dalam pendekatan ini berusaha untuk dapat mengungkapkan bagaimana struktur komunikasi menciptakan kesenjangan dan mengeksplorasi cara-cara untuk dapat memberdayakan individu yang terpinggirkan.

7. Pendekatan Feminisme dan Kritis lainnya (*Feminist and Critical Perspectives*)

Dalam pendekatan ini menyoroti peran gender, representasi dan inklusi dalam organisasi. Pendekatan ini bertujuan menciptakan struktur organisasi yang lebih adil dan setara.



2.3 Alur Penelitian

Adapun alur penelitian dimulai dari adanya “Dinamika Komunikasi Organisasi dalam Konteks Budaya dan Komunikasi Internal” sehingga dirumuskan oleh peneliti pada bagan sebagai berikut :

