

## **BAB II**

### **KAJIAN PUSTAKA DAN KERANGKA TEORITIS**

#### **2.1 Penelitian Terdahulu**

Penelitian ini disusun dengan merujuk pada beberapa penelitian terdahulu sebagai tolak ukur dan memperkuat landasan teori, serta memastikan bahwa topik yang diangkat memiliki kebaruan dan tidak tumpang tindih dengan penelitian lain. Dengan demikian, penelitian ini memiliki pijakan yang kuat baik secara konseptual maupun metodologis.

Penelitian pertama yang dijadikan rujukan adalah karya Deshinta Affriani, Brahmana, dan Elisabeth Sitepu (2020) yang berjudul “Pola Komunikasi Organisasi Dalam Peningkatan Kinerja Pegawai di Kantor Lurah Gung Leto Kecamatan Kabanjahe.” Penelitian ini menelaah bagaimana pola komunikasi organisasi dapat memengaruhi kinerja pegawai di lingkungan pemerintahan. Menggunakan metode kualitatif melalui observasi dan wawancara, hasil penelitian menunjukkan bahwa pola komunikasi yang digunakan di Kantor Lurah Gung Leto berbentuk pola roda. Namun, pola ini dinilai kurang efektif karena pimpinan tidak melibatkan bawahan secara aktif dalam proses kerja. Akibatnya, kinerja pegawai masih tergolong rendah, baik dari sisi disiplin, kualitas layanan, maupun efektivitas pelaksanaan tugas. Peneliti juga menyoroti bahwa sistem penilaian ASN lebih dipengaruhi oleh aturan formal pemerintah daripada faktor komunikasi internal. Hasil penelitian ini menjadi penting karena menggambarkan bagaimana pola komunikasi yang kaku dan satu arah dapat menghambat peningkatan kinerja pegawai.

Penelitian kedua dilakukan oleh Alum Kusumah dan Khusnul Fikri (2021) dengan judul “Gaya Kepemimpinan dan Pola Komunikasi Organisasi: Studi Deskriptif Kualitatif.” Penelitian ini berfokus pada Departemen Converting di PT. IPP, sebuah perusahaan manufaktur yang mengombinasikan tenaga manusia dan mesin dalam proses produksinya. Peneliti menyoroti peran kepemimpinan tingkat atas seperti general manager dan manajer dalam membentuk iklim komunikasi

organisasi. Dengan menggunakan metode deskriptif kualitatif, penelitian ini melibatkan 22 informan yang mewakili berbagai level jabatan, mulai dari manajemen hingga operator. Hasilnya menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan di unit tersebut cenderung bersifat otoritatif dan terpusat. Komunikasi berlangsung satu arah dari pimpinan kepada bawahan, dengan fokus pada pencapaian target dan kepatuhan terhadap instruksi. Walau terdapat upaya komunikasi dua arah pada level tertentu, keputusan tetap didominasi pimpinan. Pola komunikasi yang paling menonjol adalah komunikasi ke bawah, sejalan dengan struktur organisasi yang hierarkis. Temuan ini menunjukkan bahwa meskipun sistem komunikasi berjalan formal, partisipasi bawahan masih terbatas, sehingga komunikasi belum sepenuhnya terbuka.

Penelitian ketiga yang menjadi acuan adalah karya Adil Ylmaz (2024) berjudul “Inclusive Communication Practices: Building Stronger Connections and Embracing Diversity in the Workplace.” Penelitian ini menyoroti pentingnya komunikasi inklusif dalam lingkungan kerja yang semakin beragam, terutama dalam hal budaya, gender, etnis, kemampuan fisik, dan pengalaman individu. Ylmaz menegaskan bahwa komunikasi inklusif bukan sekadar tentang bahasa yang sopan dan netral, tetapi juga menyangkut empati, nada bicara, dan keterbukaan dalam mendengarkan. Komunikasi yang tidak inklusif berpotensi menimbulkan kesenjangan dan konflik, terutama bagi kelompok minoritas atau karyawan dengan keterbatasan tertentu. Penelitian ini juga menekankan peran pemimpin dalam menciptakan budaya komunikasi yang terbuka dan adil, di mana setiap individu memiliki kesempatan yang sama untuk berpendapat dan berpartisipasi dalam pengambilan keputusan. Melalui komunikasi yang inklusif, organisasi dapat menciptakan hubungan kerja yang lebih harmonis, saling menghargai, dan produktif.

Penelitian keempat ditulis oleh Ali Nurdin (2023) dalam prosiding International Conference on Da’wa and Communication dengan judul “Inclusive Communication: Unveiling Disabilities, Building Harmony in Diversity.” Penelitian ini mengkaji komunikasi inklusif dari perspektif penyandang disabilitas, dengan tujuan memahami bagaimana komunikasi dapat menjembatani keterbatasan

mereka dalam kehidupan sosial yang beragam. Melalui kajian literatur terhadap sekitar 50 artikel nasional dan internasional, penelitian ini mengelompokkan disabilitas ke dalam tiga kategori utama: fisik, sensorik, dan intelektual. Nurdin menjelaskan bahwa komunikasi inklusif menekankan empati, toleransi, dan penghargaan terhadap perbedaan tanpa sikap merendahkan. Dalam konteks penyandang disabilitas, komunikasi inklusif tidak hanya memastikan pesan dapat dipahami, tetapi juga memberikan ruang bagi mereka untuk mengekspresikan diri dan berpartisipasi dalam kehidupan sosial secara setara. Penelitian ini juga mengaitkan komunikasi inklusif dengan teori Self-Disclosure dan Johari Window, yang menyoroti pentingnya ruang aman bagi individu untuk membuka diri dan berinteraksi tanpa rasa terasing. Temuan ini memberikan kontribusi penting terhadap pemahaman bahwa komunikasi yang terbuka dapat mengurangi stigma dan membangun hubungan sosial yang lebih manusiawi.

Penelitian kelima berasal dari Mochamad Taufiq Hidayat (2022) dengan judul “Pola Komunikasi Organisasi Berbasis Digital pada Perusahaan Nasional dan Multinasional Selama Pandemi COVID-19.” Kajian ini berfokus pada perubahan pola komunikasi organisasi akibat sistem kerja jarak jauh selama pandemi. Menggunakan metode studi kasus pada dua perusahaan, yakni PT BHL dan PT Indra Indonesia, penelitian ini menunjukkan bahwa komunikasi internal selama pandemi banyak bergantung pada platform digital seperti WhatsApp, email, dan Microsoft Teams. Pada PT BHL, koordinasi proyek lebih banyak dilakukan melalui grup WhatsApp karena dianggap cepat dan efisien. Sementara itu, PT Indra Indonesia sudah lebih dulu menerapkan sistem telecommuting dengan memanfaatkan platform video conference lintas negara. Hidayat menemukan bahwa selama pandemi, pola komunikasi yang dominan adalah pola semua saluran atau star pattern, yang memungkinkan setiap karyawan berkomunikasi langsung tanpa batasan hierarki yang ketat. Pola ini terbukti mendorong pertukaran informasi lebih cepat dan meningkatkan partisipasi antaranggota tim. Penelitian ini menunjukkan bahwa digitalisasi komunikasi tidak hanya mengubah media yang digunakan, tetapi juga membentuk pola interaksi dan hubungan kerja yang lebih fleksibel dan terbuka.

Penelitian terakhir yang menjadi rujukan adalah karya Amri, Kholil, dan Dewi Widowati (2022) berjudul “The Effect of Organizational Communication, Transformational Leadership and Organizational Learning to OSH Performance: A Case Study in PT Waskita Karya.” Penelitian ini membahas hubungan antara komunikasi organisasi, kepemimpinan transformasional, dan pembelajaran organisasi terhadap kinerja keselamatan dan kesehatan kerja (OSH). Menggunakan pendekatan kuantitatif dengan survei terhadap 218 pekerja, hasil penelitian menunjukkan bahwa komunikasi organisasi berperan penting dalam meningkatkan budaya keselamatan di lingkungan kerja konstruksi. Komunikasi yang jelas dan terbuka membantu memperkuat kesadaran pekerja terhadap nilai-nilai keselamatan, sementara kepemimpinan transformasional mendorong motivasi dan komitmen pekerja untuk mematuhi prosedur keselamatan. Selain itu, organisasi pembelajar menjadi faktor pendukung dalam proses adaptasi dan peningkatan pemahaman tentang risiko kerja. Hasil penelitian ini menegaskan bahwa komunikasi yang efektif dapat menjadi jembatan antara kebijakan, kepemimpinan, dan penerapan keselamatan kerja di lapangan.

UMN

### 2.1.1 Tabel Penelitian Terdahulu

No	Item	Jurnal 1	Jurnal 2	Jurnal 3	Jurnal 4	Jurnal 5	Jurnal 6
1.	<b>Judul Artikel Ilmiah</b>	Pola Komunikasi Organisasi Dalam Peningkatan Kinerja Pegawai di Kantor Lurah Gung Leto Kecamatan Kabanjahe	Gaya Kepemimpinan dan Pola Komunikasi Organisasi: Studi Deskriptif Kualitatif	Inclusive Communication Practices: Building Stronger Connections and Embracing Diversity in the Workplace	Inclusive Communication: Unveiling Disabilities, Building Harmony in Diversity	Pola Komunikasi Organisasi Berbasis Digital Pada Perusahaan Nasional dan Multinasional Selama Pandemi COVID-19	The Effect of Organizational Communication, Transformational Leadership and Organizational Learning to OSH Performance: A Case Setudy in PT Waskita Karya
2.	<b>Nama Lengkap</b>	Deshinta Affriani, Br	Alum Kusumah, Khusnul Fikri,	Adil Ylmaz, 2024, University of	Ali Nurdin, UIN Sunan Ampel	Mochamad Taufiq Hidayat, 2022,	Amri K., Kholil Kholil, Dewi

<b>Peneliti,</b>	Brahmana,	2021, Journal,	Cambridge, Journal	Surabaya,	Perspektif	Widowati, 2022,
<b>Tahun</b>	Elisabeth	2(2), 201-213.	of Organizational	Proceedings of	Komunikasi: Jurnal	Archive of
<b>Terbit,</b>	Sitepu,	<a href="https://doi.org/10.37859/mrabj.v2i2.2557">https://doi.org/10.37859/mrabj.v2i2.2557</a>	Culture,	International	Ilmu Komunikasi	Business Research
<b>dan</b>	2020,		Communications and	Conference on	Politik dan	– Vol. 10, No. 1, p.
<b>Penerbit</b>	JURNAL	<a href="https://ejurnal.umj.ac.id/index.php/MRABJ/article/view/2557">https://ejurnal.umj.ac.id/index.php/MRABJ/article/view/2557</a>	Conflict Vol 28, Issue	Da'wa and	Komunikasi Bisnis,	1-11, jan. 2022.
	SOCIAL	<a href="https://ejurnal.umj.ac.id/index.php/MRABJ/article/view/2557">https://ejurnal.umj.ac.id/index.php/MRABJ/article/view/2557</a>	6, 2024,	Communication Vol.	p. 231-246, dec.	<a href="https://doi.org/10.14738/abr.101.1152">https://doi.org/10.14738/abr.101.1152</a>
	OPINION:	<a href="http://mri.ac.id/index.php/MRABJ/article/view/2557">mri.ac.id/index.php/MRABJ/article/view/2557</a>	<a href="https://www.abacademies.org/articles/inclusive-communication-practices-building-stronger-connections-and-embracing-diversity-in-the-workplace.pdf">https://www.abacademies.org/articles/inclusive-communication-practices-building-stronger-connections-and-embracing-diversity-in-the-workplace.pdf</a>	5 No. 1, 2023,	2022. E-ISSN	<a href="https://doi.org/10.14738/abr.101.1152">https://doi.org/10.14738/abr.101.1152</a>
	Jurnal Ilmiah	<a href="http://mri.ac.id/index.php/MRABJ/article/view/2557">http://mri.ac.id/index.php/MRABJ/article/view/2557</a>	<a href="https://www.abacademies.org/articles/inclusive-communication-practices-building-stronger-connections-and-embracing-diversity-in-the-workplace.pdf">mies.org/articles/inclusive-communication-practices-building-stronger-connections-and-embracing-diversity-in-the-workplace.pdf</a>	<a href="https://proceedings.unsa.ac.id/index.php/CONDAC/article/view/1402">https://proceedings.unsa.ac.id/index.php/CONDAC/article/view/1402</a>	2615-7179,	<a href="https://doi.org/10.14738/abr.101.1152">https://doi.org/10.14738/abr.101.1152</a>
	Ilmu			<a href="https://proceedings.unsa.ac.id/index.php/CONDAC/article/view/1402">nsa.ac.id/index.php/CONDAC/article/view/1402</a>	<a href="https://jurnal.umj.ac.id/index.php/perspektif/article/view/13483">https://jurnal.umj.ac.id/index.php/perspektif/article/view/13483</a>	
	Komunikasi,					
	[S.l.], v. 5, n.					
	2, p. 96-104,					
	dec. 2020.					
	ISSN 2720-					
	9822.					
	<a href="http://download.garuda.kemdikbud.go.id/article.php?article=3465018&amp;value=30285&amp;title">http://download.garuda.kemdikbud.go.id/article.php?article=3465018&amp;value=30285&amp;title</a>					

[=POLA%20](#)  
[KOMUNIKA](#)  
[SI%20ORG](#)  
[ANISASI%2](#)  
[0DALAM%2](#)  
[0PENINGK](#)  
[ATAN%20KI](#)  
[NERJA%20](#)  
[PEGAWAI%](#)  
[20DI%20KA](#)  
[NTOR%20L](#)  
[URAH%20G](#)  
[UNG%20LE](#)  
[TO%20KEC](#)  
[AMATAN%2](#)  
[0KABANJA](#)  
[HE](#)

<b>3.</b>	<b>Fokus Penelitian</b>	Jurnal ini meneliti Penelitian ini bertujuan	Fokus penelitian diarahkan pada pengamatan terhadap	Jurnal ini berfokus pada praktik komunikasi inklusif di tempat kerja sebagai	Penelitian ini berfokus pada peran komunikasi inklusif dalam membuka	Penelitian ini berfokus pada menggambarkan bagaimana pola	Penelitian ini menyoroti pengaruh komunikasi
-----------	-------------------------	--	---	--	--	---	--

untuk menjelaskan bagaimana pola komunikasi organisasi berperan dalam meningkatkan kinerja pegawai di Kantor Lurah Gung Leto, Kecamatan Kabanjahe. Peneliti ingin melihat model komunikasi apa yang digunakan,	perilaku kepemimpinan di tingkat General Manager dan Manager, serta bagaimana pola komunikasi yang terbentuk antara pimpinan dan bawahan memengaruhi kelancaran operasional perusahaan. Penelitian ini secara khusus menyoroti tantangan dalam pencapaian target produksi,	elemen penting dalam menciptakan budaya organisasi yang menghargai keberagaman dan kesetaraan. Tujuannya adalah menunjukkan bagaimana strategi komunikasi yang inklusif dapat meningkatkan kolaborasi, mengurangi konflik, memperkuat hubungan antarpegawai, dan membangun rasa saling menghormati dalam organisasi multikultural.	keterbatasan penyandang disabilitas dan menciptakan keharmonisan sosial dalam masyarakat yang beragam. Penulis menyoroti bahwa penyandang disabilitas sering mengalami hambatan komunikasi, diskriminasi, dan keterasingan sosial, sehingga diperlukan pendekatan komunikasi yang inklusif	komunikasi internal perusahaan nasional dan multinasional berlangsung selama masa pandemi COVID-19 melalui platform digital/aplikasi komunikasi. Dengan kondisi WFH dan pembatasan sosial, komunikasi organisasi berpindah ke ranah digital, dan penelitian mengeksplorasi bagaimana pola komunikasi tersebut terbentuk,	organisasi, kepemimpinan transformasional, dan pembelajaran organisasi terhadap kinerja keselamatan dan kesehatan kerja pada perusahaan konstruksi PT Waskita Karya (Persero) Tbk.
--	--	--	--	--	--

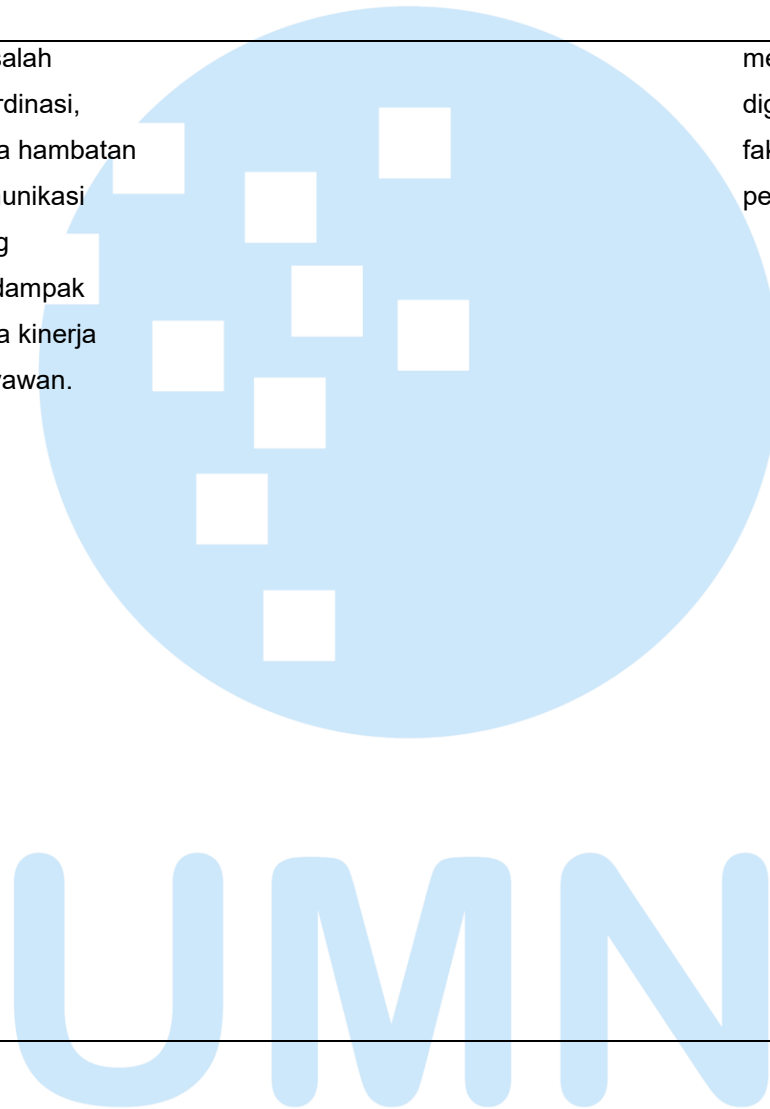
---

bagaimana komunikasi tersebut diterapkan antara pimpinan dan bawahan, serta bagaimana pola komunikasi memengaruhi kinerja pegawai, termasuk disiplin, kualitas kerja, dan efektivitas pelayanan

masalah koordinasi, serta hambatan komunikasi yang berdampak pada kinerja karyawan.

media apa yang digunakan, serta faktor pendukungnya.

---



<b>4. Teori</b>	Teori Struktur Jaringan DeVito (2016)	Teori Kepemimpinan Robbins & Coulter (2018) dan Teori Situasional Terry Rue (2015)	Teori Komunikasi Inklusif Alrashed (2022).	<i>Johari Window Theory</i> oleh Joseph Luft & Harrington Ingham	Teori Struktur Jaringan DeVito (2016) dan Teori Komunikasi Organisasi Adler & Rodman	Teori Komunikasi Organisasi DeVito dan Teori kepemimpinan transformasional oleh Bass & Avolio
<b>5. Metode Penelitian</b>	Metode penelitian yang digunakan dalam jurnal ini adalah <i>purposive sampling</i> & menggunakan analisis interaktif	Metode penelitian menggunakan pendekatan deskriptif, dengan pengumpulan data melalui observasi lapangan, wawancara	Metode penelitian yang digunakan oleh jurnal ini adalah kajian literatur dan studi kasus.	Penelitian ini menggunakan metode kajian literatur dengan menelaah artikel-artikel ilmiah nasional dan internasional yang membahas isu-isu disabilitas.	Metode penelitian yang digunakan oleh jurnal ini adalah studi kasus dan analisis data.	Metode penelitian yang digunakan adalah pendekatan kuantitatif dengan survei terhadap 218 pekerja PT Waskita Karya (Persero) Tbk. Data dikumpulkan menggunakan kuesioner berbasis skala Likert dan

	Miles & Huberman	tidak terstruktur, studi dokumen, dan triangulasi data. Data dianalisis menggunakan model analisis interaktif Miles & Huberman					dianalisis dengan <i>Structural Equation Modeling</i> (SEM) menggunakan perangkat lunak LISREL.
6.	<b>Persamaan dengan penelitian yang dilakukan penulis adalah sama-sama menggunakan teori struktur</b>	Persamaan penelitian ini dengan penelitian yang dilakukan adalah efektivitas kerja antara atasan dengan karyawan di tempat kerja.	Persamaan penelitian yang dilakukan adalah meneliti efektivitas kerja antara atasan dengan karyawan di tempat kerja.	Persamaan penelitian yang dilakukan yaitu meneliti komunikasi inklusif di tempat kerja.	Persamaan penelitian yang penulis lakukan adalah sama-sama meneliti tentang seberapa besar peran komunikasi inklusif dalam lingkungan kerja dan apa dampaknya bagi karyawan disabilitas.	Persamaan penelitian yang dilakukan adalah meneliti pola komunikasi menggunakan pola komunikasi organisasi dan struktur jaringan.	Persamaan penelitian yang dilakukan adalah meneliti pola komunikasi.

	jaringan DeVito untuk menentukan pola komunikasi yang digunakan.						
7.	<b>Perbedaan dengan penelitian yang dilakukan</b>	Perbedaan dari penelitian yang penulis teliti adalah dalam penelitian terdahulu ini meneliti pola komunikasi dan efektivitas kerja dari	Perbedaan dengan penelitian yang dilakukan oleh penulis adalah jumlah informan yang jauh lebih banyak daripada penelitian penulis lakukan.	Perbedaan dengan penelitian yang dilakukan adalah sudut pandang yang berbeda arah. Jurnal ini berfokus pada banyak tempat kerja sedangkan penelitian yang penulis lakukan berfokus pada satu tempat.	Perbedaan dengan penelitian yang penulis lakukan adalah jumlah karyawan disabilitas yang bekerja di tempat penulis ingin teliti jauh lebih banyak dibandingkan karyawan biasa.	Jurnal ini meneliti dua golongan perusahaan, nasional dan multinasional.	Perbedaan penelitian yang dilakukan adalah informan yang digunakan oleh jurnal ini menggunakan pesan-pesan yang di sampaikan dan di analisis menggunakan aplikasi Slack.

		daerah, bukan di tempat kerja.					
8.	<b>Hasil Penelitian</b>	Hasil penelitian dari jurnal ini adalah pola komunikasi organisasi di Kantor Lurah Gung Leto menggunakan pola roda, tetapi pola ini tidak berjalan efektif karena pimpinan	Hasil penelitian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan yang dominan di Converting Department PT. IPP berada pada karakter <i>exploitative-authoritative</i> , terutama pada level General Manager. Gaya kepemimpinan ini ditandai oleh dominasi	Jurnal menegaskan bahwa komunikasi inklusif bukan lagi pilihan, tetapi kebutuhan strategis bagi organisasi modern. Dengan mengutamakan empati, aksesibilitas, dan kepemimpinan yang mendukung keberagaman, perusahaan dapat membangun lingkungan kerja yang kolaboratif, inovatif, dan tangguh	Hasil dari jurnal ini adalah bahwa penyandang disabilitas sering mengalami stigma sosial berupa stereotip negatif seperti tidak produktif dan bergantung pada orang lain dan komunikasi inklusif berperan penting dalam menghapus batas sosial tersebut dengan menggunakan empati, kesetaraan,	Hasil menunjukkan bahwa perusahaan nasional dan multinasional selama pandemi menggunakan pola komunikasi model bintang. Artinya, dalam pola ini semua anggota dapat berkomunikasi dengan anggota lainnya, bukan hanya melalui jalur vertikal antar pimpinan dan	Jurnal ini memiliki hasil bawasannya pesan singkat dalam platform Slack dapat menjadi indikator kuat untuk memahami pola-pola komunikasi yang terjadi dalam sebuah komunitas sosial.

kurang melibatkan bawahan dalam berbagai proses kerja. Dampaknya, kinerja pegawai masih rendah, baik dari sisi disiplin, kualitas layanan, maupun efektivitas kerja. Selain itu, pola komunikasi tidak terbukti	perintah dari atasan, penggunaan unsur ketakutan dan sanksi sebagai alat kontrol, serta minimnya keterlibatan subordinates dalam proses pengambilan keputusan. General Manager cenderung bersifat reaktif dalam menghadapi masalah, jarang menggunakan perangkat	menghadapi perubahan global	dan menghargai perbedaan.	bawahan saja. Faktor yang mendorong pola tersebut adalah fleksibilitas serta hubungan personal antar karyawan. Penelitian juga menunjukkan bahwa pemilihan media/platform komunikasi digital memengaruhi karakteristik pesan yang disampaikan. Di perusahaan nasional, fungsi pengaruh lebih dominan sedangkan perusahaan multinasional
---	--	-----------------------------	---------------------------	---

---

sebagai manajerial  
faktor formal seperti  
dominan SWOT atau  
dalam PDCA, serta  
menentukan memiliki  
kinerja hambatan  
pegawai, komunikasi  
karena karena  
sistem keterbatasan  
penilaian bahasa. Di sisi  
ASN lebih lain, gaya  
dipengaruhi kepemimpinan  
oleh manajer di  
peraturan bawahnya lebih  
formal bervariasi: salah  
pemerintah. satu manajer  
menerapkan  
gaya  
*benevolent-  
authoritative*  
yang masih  
menekankan

---

menampilkan  
fungsi integrasi.

---

otoritas namun  
membuka ruang  
komunikasi ke  
atas, sementara  
manajer lainnya  
cenderung  
menunjukkan  
gaya konsultatif  
yang lebih  
menerima  
masukan dari  
bawahan  
meskipun  
keputusan akhir  
tetap berada  
pada pimpinan.

---

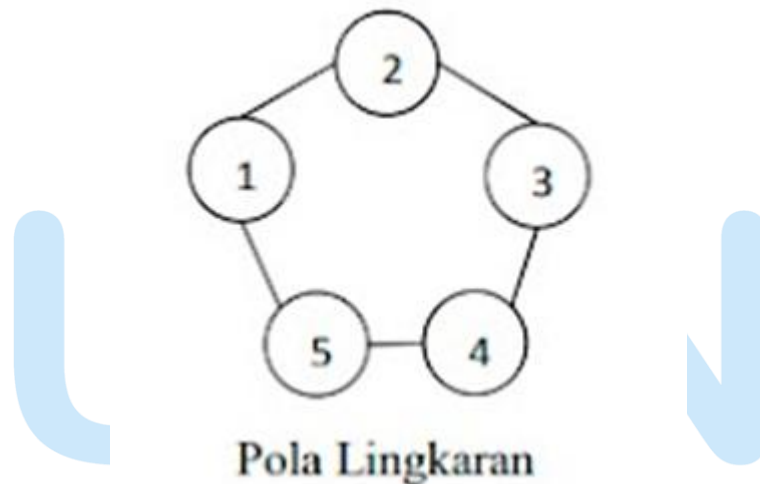
UMN

## 2.2 Landasan Konsep

### 2.2.1 Pola Komunikasi

Pola Komunikasi adalah sebuah proses yang berurutan secara umum untuk mendapatkan atau menyampaikan suatu informasi setiap anggota. Komunikasi antara atasan dengan karyawan sangat penting dalam suatu organisasi karena komunikasi merupakan peran penting untuk keberlanjutan suatu organisasi. Menurut De Vito (2016) dalam bukunya yang berjudul “Komunikasi Antar Manusia”, pola komunikasi dibagi menjadi 5 bentuk. Berikut adalah bentuk-bentuk dari pola komunikasi menurut De Vito:

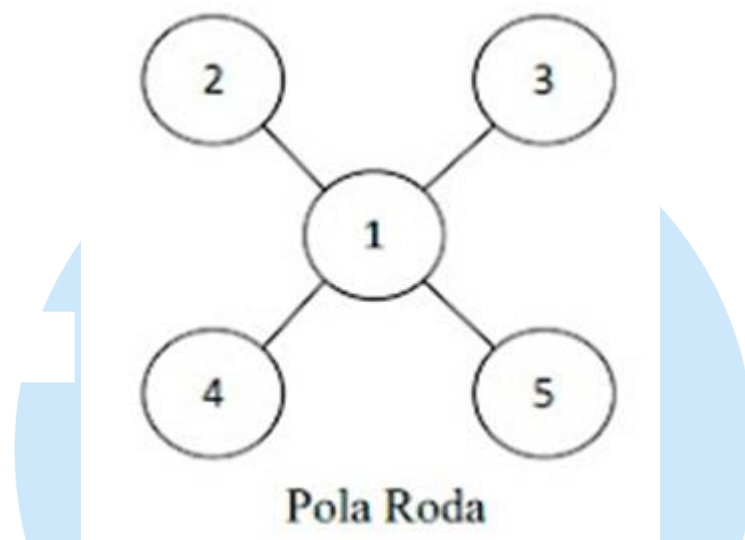
- a. Pola Lingkaran: Pola lingkaran tidak memiliki pemimpin. Semua anggota posisinya sama. Mereka memiliki wewenang atau kekuasaan yang sama untuk mempengaruhi kelompok. Setiap anggota bisa berkomunikasi dengan dua anggota lain di sisinya.



Gambar 2.1. Ilustrasi Pola Komunikasi Lingkaran  
Sumber: kajianpustaka.com

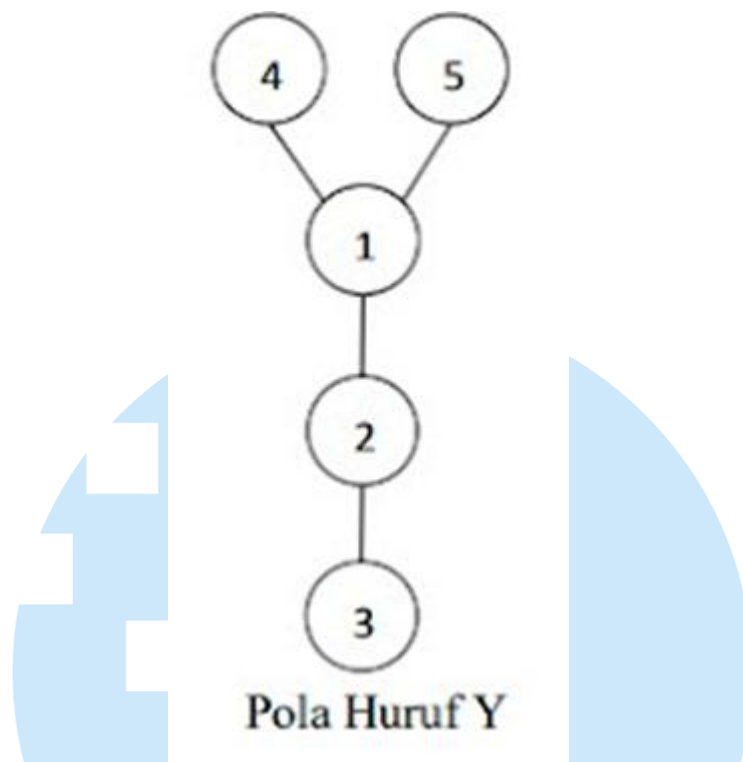
- b. Pola Roda: Pola Roda memiliki pemimpin yang jelas, yaitu yang posisinya di pusat, orang ini merupakan satu-satunya yang dapat mengirim

dan menerima pesan dari semua anggota. Oleh karena itu, jika seorang anggota ingin berkomunikasi dengan anggota lain, maka pesannya harus disampaikan melalui pemimpinnya.



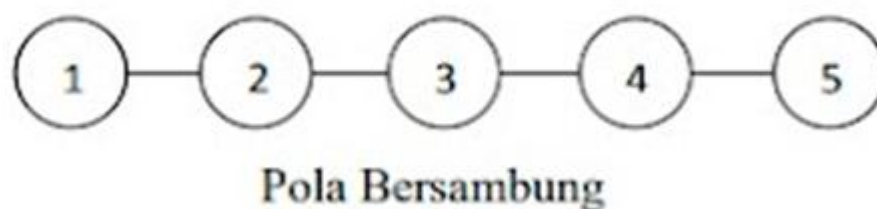
Gambar 2.2. Ilustrasi Pola Komunikasi Roda  
*Sumber: kajianpustaka.com*

- c. Pola Y: Pola Y relatif kurang tersentralisasi dibanding dengan pola roda, tetapi lebih tersentralisasi dibandingkan dengan pola lainnya. Pada pola Y juga terdapat pemimpin yang jelas (orang ketiga dari bawah) tetapi satu anggota lain berperan sebagai pemimpin kedua (orang kedua dari bawah). Anggota ini dapat mengirimkan dan menerima pesan dari dua orang lainnya. Ketiga orang lainnya komunikasinya terbatas hanya dengan satu orang saja.



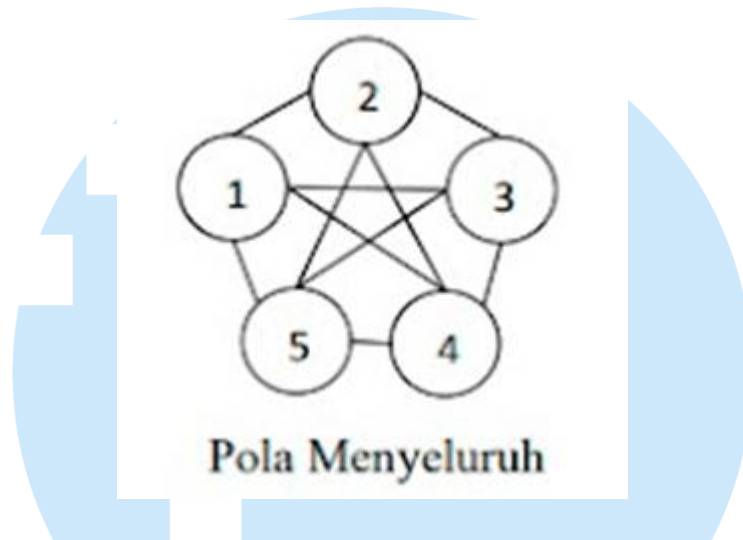
Gambar 2.3. Ilustrasi Pola Komunikasi Huruf Y  
Sumber: *kajianpustaka.com*

- d. Pola Rantai/Bersambung: pola rantai sama dengan pola lingkaran kecuali bahwa para anggota yang paling ujung hanya dapat berkomunikasi dengan satu orang saja. Keadaan terpusat juga terdapat disini. Orang yang berada di posisi tengah lebih berperan sebagai pemimpin dari pada mereka yang berada di posisi lain.



Gambar 2.4. Ilustrasi Pola Komunikasi Bersambung  
Sumber: *kajianpustaka.com*

e. Pola Menyeluruh/Bintang: pola semua saluran atau pola bintang hampir sama dengan pola lingkaran dalam arti semua anggota adalah sama dan semuanya juga memiliki kekuatan yang sama untuk mempengaruhi anggota lainnya. Pola ini memungkinkan adanya partisipasi anggota secara optimal.



Gambar 2.5. Ilustrasi Pola Komunikasi Menyeluruh  
*Sumber: kajianpustaka.com*

Pola komunikasi tersebut menguraikan aliran pesan dari komunikator kepada komunikan yang mengandalkan media sebagai instrumen penting. Media dalam pola komunikasi menjadi penting karena menjadi jembatan antara komunikator kepada komunikan untuk mengirim pesan secara utuh sehingga komunikasi dapat memberikan feedback. Miskomunikasi dan misinformasi akan terjadi jika pesan tak diterima dengan sempurna oleh komunikan. Bentuk dalam pola inilah yang akan menjelaskan bagaimana proses komunikasi terjadi. Pola komunikasi dapat melakukan penafsiran atas makna di balik pesan komunikasi.

### 2.2.2 Teori Komunikasi Inklusif

Komunikasi inklusif merupakan salah satu cara komunikasi persuasif untuk mengajak suatu individu atau kelompok untuk berpartisipasi dengan seimbang dalam interaksi sosial tanpa memandang latar belakang atau

kemampuan seseorang dalam berkomunikasi. Dalam dunia kerja, komunikasi inklusif menjadi suatu pedoman untuk membentuk trust yang membangun efektivitas kerja dan kontribusi penyandang disabilitas di dunia kerja.

Komunikasi inklusif didefinisikan sebagai proses komunikasi yang melibatkan berbagai individu, terlepas dari latar belakang, kemampuan atau keterbatasan individu tersebut. Komunikasi inklusif memiliki tujuan agar setiap individu merasa terlibat, didengar dan memiliki kesempatan untuk berpartisipasi dalam proses interaksi sosial atau perubahan yang terjadi di masyarakat. Komunikasi inklusif sendiri dirancang untuk menghilangkan hambatan komunikasi, memberikan pemahaman yang lebih jelas agar diterima oleh setiap individu, serta menciptakan kesetaraan dalam melakukan interaksi sosial. Melalui komunikasi inklusif, setiap pihak memiliki kesempatan untuk didengar, dihormati dan berpartisipasi aktif dalam proses interaksi sosial. Komunikasi inklusif juga menitik beratkan bahwa empati, toleransi dan penghargaan tanpa merendahkan orang lain adalah hal yang penting untuk dilakukan. Komunikasi inklusif yang diterapkan dalam lingkungan kerja memiliki peran besar dalam menciptakan harmoni dan mengurangi diskriminasi yang sering dihadapi oleh penyandang disabilitas (Nurdin, 2023).

Komunikasi inklusif merupakan pendekatan komunikasi yang secara sadar dirancang untuk memastikan bahwa pesan dapat diakses, dipahami, dan diterima secara setara oleh seluruh individu dalam suatu kelompok atau organisasi. Komunikasi inklusif tidak hanya berfokus pada penyampaian pesan, tetapi juga pada bagaimana pesan tersebut disusun, disampaikan, dan ditindaklanjuti agar tidak menciptakan eksklusi, kesalahpahaman, atau ketimpangan partisipasi. Dalam praktiknya, komunikasi inklusif menuntut penggunaan bahasa yang jelas, tidak ambigu, serta menghindari istilah atau simbol yang berpotensi menyinggung atau meminggirkan kelompok tertentu.

komunikasi inklusif berkaitan erat dengan konsep psychological safety, yaitu kondisi di mana individu merasa aman untuk menyampaikan pendapat, mengajukan pertanyaan, maupun mengungkapkan kebutuhan tanpa rasa takut akan stigma atau penilaian negatif. Dalam lingkungan kerja, komunikasi yang inklusif mendorong terbentuknya iklim keterbukaan dan saling percaya, sehingga setiap individu, termasuk penyandang disabilitas, dapat berkontribusi secara optimal sesuai dengan kapasitas dan kompetensinya. Hal ini menjadi penting karena banyak hambatan yang dialami penyandang disabilitas bukan semata-mata berasal dari keterbatasan fisik atau sensorik, melainkan dari pola komunikasi yang tidak adaptif dan kurang sensitif terhadap perbedaan.

komunikasi inklusif menuntut kesadaran organisasi untuk menyesuaikan saluran, media, dan cara penyampaian informasi. Penyesuaian tersebut dapat berupa penyediaan format komunikasi alternatif, pengaturan tempo komunikasi yang lebih fleksibel, serta pemberian ruang dialog dua arah yang memungkinkan klarifikasi dan umpan balik. Dengan demikian, komunikasi inklusif tidak bersifat satu arah atau hierarkis, melainkan dialogis dan partisipatif. Pendekatan ini membantu mengurangi ketimpangan relasi kuasa dalam komunikasi organisasi serta memperkuat rasa memiliki (sense of belonging) di antara anggota organisasi.

Dalam konteks keberagaman di tempat kerja, komunikasi inklusif sebagai fondasi penting dalam membangun kolaborasi lintas latar belakang. Ketika individu merasa dihargai dan dilibatkan melalui komunikasi yang adil dan empatik, maka potensi konflik akibat perbedaan dapat diminimalkan, sementara kerja sama dan produktivitas dapat ditingkatkan. Oleh karena itu, komunikasi inklusif tidak hanya berfungsi sebagai alat interaksi sosial, tetapi juga sebagai strategi organisasi untuk menciptakan lingkungan kerja yang harmonis, setara, dan berkelanjutan.

### 2.2.3 Efektivitas Kerja

Menurut Beni (2016), Efektivitas merupakan hubungan antara output dan tujuan atau dapat juga dikatakan merupakan ukuran seberapa jauh tingkat output, kebijakan dan prosedur dari organisasi. Efektivitas juga berhubungan dengan derajat keberhasilan suatu operasi pada sektor publik sehingga suatu kegiatan dikatakan efektif jika kegiatan tersebut mempunyai pengaruh besar terhadap kemampuan menyediakan pelayanan masyarakat yang merupakan sasaran yang telah ditentukan.

Menurut Mardiasmo (2017), Efektivitas adalah ukuran berhasil tidaknya pencapaian tujuan suatu organisasi mencapai tujuannya. Apabila suatu organisasi mencapai tujuan maka organisasi tersebut telah berjalan dengan efektif. Indikator efektivitas menggambarkan jangkauan akibat dan dampak (outcome) dari keluaran (Output) program dalam mencapai tujuan program. Semakin besar kontribusi output yang dihasilkan terhadap pencapaian tujuan atau sasaran yang ditentukan, maka semakin efektif proses kerja suatu unit organisasi.

Efektivitas kerja berhubungan dengan hasil yang telah ditentukan sebelumnya. Satu hal yang perlu digaris-bawahi efektivitas kerja tidak dapat dipisahkan dengan efisiensi kerja. Efisiensi kerja berhubungan dengan biaya, tenaga, mutu, dan pemikiran. Jadi efektivitas kerja juga dapat diartikan dengan hasil guna penekanan pada efeknya, atau hasil tanpa kurang memperdulikan pengorbanan yang perlu diberikan oleh hasil tersebut. Efektivitas kerja adalah kemampuan untuk memilih tujuan tertentu dan penyelesaian pekerjaan tepat pada waktu yang telah ditentukan, artinya pelaksanaan suatu tugas ditandai baik atau tidak, sangat tergantung pada penyelesaian tugas yang telah ditentukan sebelumnya. Efektivitas kerja dalam organisasi merupakan usaha untuk mencapai prestasi yang maksimal dengan menggunakan sumber daya yang tersedia dalam waktu yang relative singkat tanpa menunggu keseimbangan tujuan alat dan tenaga serta waktu.

Selain itu, efektivitas kerja juga dapat dipahami sebagai kemampuan individu maupun organisasi dalam mengarahkan seluruh aktivitas kerja agar selaras dengan tujuan yang telah ditetapkan. Efektivitas tidak hanya dilihat dari tercapainya target secara kuantitatif, tetapi juga dari kualitas hasil kerja dan manfaat yang dirasakan oleh pihak yang dilayani. Dalam konteks organisasi publik, efektivitas menjadi indikator penting karena berkaitan langsung dengan tingkat kepuasan masyarakat serta keberhasilan organisasi dalam menjalankan fungsi pelayanan dan tanggung jawab sosialnya.

Efektivitas kerja juga mencerminkan sejauh mana proses kerja dilaksanakan sesuai dengan perencanaan yang telah disusun. Perencanaan yang jelas, pembagian tugas yang tepat, serta koordinasi yang baik antarunit kerja menunjukkan bahwa organisasi mampu mengelola sumber dayanya secara terarah. Dengan demikian, efektivitas kerja tidak berdiri sendiri, melainkan dipengaruhi oleh faktor-faktor pendukung seperti komunikasi yang baik, kepemimpinan yang jelas, serta pemahaman pegawai terhadap peran dan tanggung jawabnya masing-masing.

Dalam praktiknya, efektivitas kerja sering dijadikan tolok ukur dalam mengevaluasi kinerja organisasi dan individu. Ketika suatu pekerjaan dapat diselesaikan tepat waktu, sesuai standar yang ditetapkan, dan memberikan dampak positif terhadap pencapaian tujuan organisasi, maka pekerjaan tersebut dapat dikatakan efektif. Oleh karena itu, efektivitas kerja menjadi elemen penting dalam memastikan bahwa setiap aktivitas organisasi tidak hanya berjalan, tetapi juga memberikan hasil yang optimal dan bernilai bagi organisasi maupun pihak yang dilayani.

Dari definisi diatas maka Efektivitas kerja adalah :

1. Mengandung arti tentang penekanan pada segi waktu yang dibutuhkan untuk menyelesaikan suatu pekerjaan, dimana semakin cepat pekerjaan itu terselesaikan dengan baik sesuai dengan ketentuan yang telah ditetapkan, maka akan semakin baik pula efektivitas kerja yang akan dicapai. Demikian sebaliknya semakin lamanya pekerjaan tersebut terselesaikan, maka semakin jauh pula pekerjaan tersebut dari keefektifannya.

2. Pemilihan alternatif yang sangat tepat sangat menentukan tingkat efektivitas kerja yang sangat tinggi dan tentunya akan sangat berpengaruh besar terhadap kualitas hasil pekerjaan dan kualitas pekerjaan itu sendiri. Ada empat (4) faktor yang mempengaruhi efektivitas kerja, di kemukakan oleh Richard M. Street (2020) sebagai berikut :

#### 1. Karakteristik Organisasi

Karakteristik organisasi mempengaruhi efektivitas kerja, karena karakteristik organisasi ini menggambarkan struktur yang harus dilalui oleh karyawan dalam melakukan pekerjaannya. Karakteristik dari organisasi terdiri dari struktur dan teknologi organisasi yang dapat mempengaruhi segi-segi tertentu dari efektivitas dengan berbagai cara. Yang dimaksud struktur organisasi adalah cara menempatkan manusia sebagai bagian dari pada suatu hubungan yang relatif tetap yang akan menentukan pola-pola interaksi dan tingkah laku yang berorientasi pada tugas, sedangkan yang dimaksud teknologi adalah mekanisme suatu organisasi untuk mengubah masukan mentah menjadi keluaran.

#### 2. Karakteristik Lingkungan

Karakteristik lingkungan ini secara keseluruhan berada dalam lingkungan organisasi seperti peralatan, perlengkapan, hubungandiantara pegawai dan kondisi kerja. Ciri lingkungan ini selalu mengalami perubahan artinya memiliki sifat ketidakpastian karena selalu terjadi proses dinamisasi.

#### 3. Karakteristik Pekerja

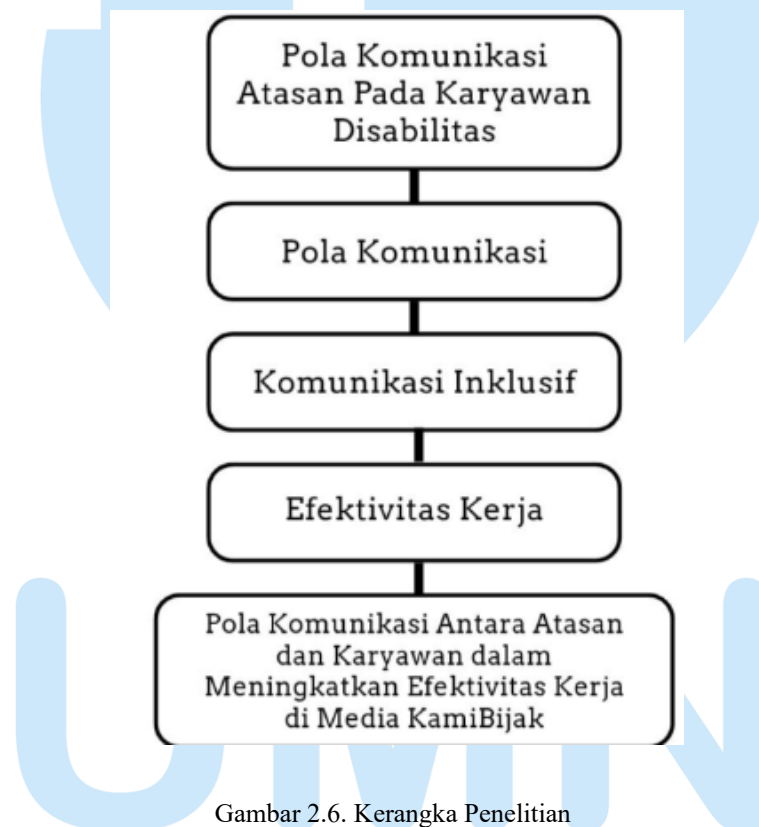
Pada kenyataannya para anggota merupakan faktor pengaruh yang paling penting karena perilaku mereka lah yang dalam jangka tertentu akan memperlancar merintangi tercapainya tujuan organisasi. Pekerja merupakan sumber daya yang langsung berhubungan dengan pengelolaan semua sumber daya yang ada di dalam organisasi, oleh sebab itu perilaku pekerja sangat berpengaruh terhadap pencapaian tujuan.

#### 4. Karakteristik Kebijakan dan Praktek Manajemen

Praktek manajemen adalah strategi dan mekanisme kerja yang dirancang dalam mengkondisikan semua hal ada didalam organisasi.

Kebijakan dan praktek manajemen ini harus memperhatikan juga unsur manusia sebagai individu yang memiliki perbedaan bukan hanya mementingkan strategi, pencarian dan pemanfaatan sumber daya dan menciptakan lingkungan prestasi, proses komunikasi, kepemimpinan, dan pengambilan keputusan yang bijaksana, adaptasi terhadap perubahan lingkungan dan inovasi organisasi. Dengan makin rumitnya proses teknologi dan perkembangannya lingkungan maka peranan manajemen dalam mengkoordinasi orang dan proses demi keberhasilan organisasi semakin sulit.

### 2.3 Kerangka Penelitian



Gambar 2.6. Kerangka Penelitian

Sumber: Data Olahan Penulis (2025)