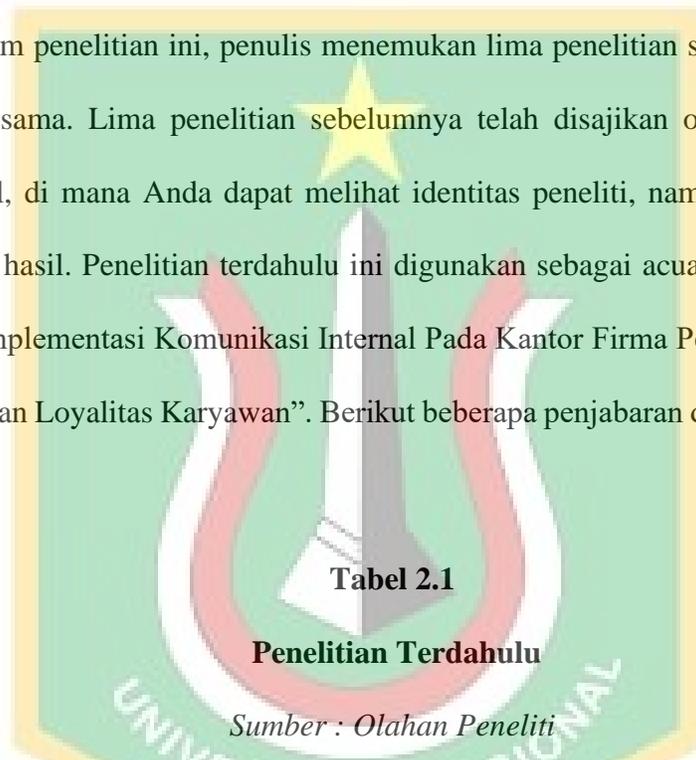


**BAB II**  
**KAJIAN PUSTAKA**

**2.1 Hasil Penelitian Sebelumnya**

Dalam penelitian ini, penulis menemukan lima penelitian sebelumnya dengan topik yang sama. Lima penelitian sebelumnya telah disajikan oleh peneliti dalam bentuk tabel, di mana Anda dapat melihat identitas peneliti, nama penelitian, teori, metode dan hasil. Penelitian terdahulu ini digunakan sebagai acuan dalam penelitian berjudul “Implementasi Komunikasi Internal Pada Kantor Firma Pelita Hukum Untuk Meningkatkan Loyalitas Karyawan”. Berikut beberapa penjabaran dari tabel penelitian terdahulu.



**Tabel 2.1**

**Penelitian Terdahulu**

*Sumber : Olahan Peneliti*

NO	Nama Peneliti/ Institusi dan Judul Penelitian	Teori	Metode Penelitian	Hasil
1.	Yeyen /	-	Metode :	Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwasannya BMT Dana Mentari

	<p>Institut Agama Islam Negeri Purwokerto</p> <p>Strategi Komunikasi Internal Dalam Menjaga Loyalitas Karyawan Di BMT Dana Mentari Muhammadiyah Purwokerto</p>		<p>Kualitatif Deskriptif</p>	<p>Muhammadiyah Purwokerto merupakan Lembaga keuangan di Purwokerto yang eksistensinya di akui oleh masyarakat purwokerto dan sekitarnya, dan para pegawainya yang ramah, serta lokasinya yang sangat strategis yaitu dekat dengan pasar dan jalan raya, tidak menutup kemungkinan bahwa Lembaga ini akan mampu berkembang dengan baik kedepannya, dan hal ini bisa menjadi salah satu rujukan untuk peneliti selanjutnya untuk melakukan penelitian di BMT Dana Mentari Muhammadiyah Purwokerto.</p>
2	<p>Muhammad Tibyan / Universitas Islam Negeri</p>	-	<p>Metode : Deskriptif Kualitatif</p>	<p>Hasil dari penelitian ini bahwa semakin tinggi loyalitas karyawan maka semakin meningkat pula kinerja karyawan, begitu pula</p>

	<p>Sunan Kalijaga Yogyakarta</p> <p>Peran Komunikasi Organisasi Pada Loyalitas Karyawan</p>			<p>dengan dimensi kinerja, semakin tinggi tingkat loyalitas karyawan akan semakin peduli dengan perusahaannya, merasa bahwasannya memiliki perusahaan dan memiliki motivasi yang tinggi.</p>
3	<p>Danang Indra Putranto/ Universitas Diponegoro</p> <p>Pengaruh Komunikasi Internal, Kompensasi Kerja, dan Lingkungan Kerja Terhadap Kepuasan</p>		<p>Metode : -</p>	<p>Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa komunikasi internal, kompensasi kerja, dan lingkungan kerja berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja karyawan baik secara simultan maupun secara persial. Saran yang dapat disampaikan adalah perusahaan perlu peningkatan dan adanya perbaikan mengenai kondisi suasana ruangan tempat kerja, khususnya pada bagian produksi. Agar karyawan merasa tenang dan</p>

	Karyawan Pada PT. Kimia Farma Plant Semarang			nyaman dalam bekerja, sehingga mempunyai loyalitas untuk memunculkan kepuasan dalam berkerja.
4	Rani Nurfitriani  Fungsi Komunikasi Internal Dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan Di PT. Sari Ater Hotel & Resort	-	Metode : Deskriptif Kualitatif	Hasil dari penelitian ini adalah mengenai komunikasi internal yang dilakukan pimpinan untuk meningkatkan kinerja karyawan. Bahwa pimpinan PT. Sari Ater Hotel & Resort sudah efektif walaupun terkadang masih ada hambatan dalam pelaksanaanya.

5,	Yasmin Ambar Pratiwi Strategi Komunikasi Internal Karyawan Perusahaan Dalam Menjaga Hubungan Antar Generasi Tua Dan Muda Yang Memiliki Gap.		Metode : Deskriptif Kualitatif	Hasil dari penelitian ini bahwa dalam melakukan komunikasi diketahui bahwa terdapat komunikasi yaitu komunikasi interpersonal dalam komunikasi horizontal yang memiliki hambatan dalam berkomunikasi yang berbeda. Dimana dalam segi saluran, generasi X terhambat karena adanya kesenjangan dalam penggunaan telepon genggam atau telepon pintar, sedangkan dari segi gaya komunikasi Y terhambat karena generasi X yang kurang pada inti pembicaraan saat berkomunikasi.
----	---	--	--------------------------------------	--

Berdasarkan penelitian penelitian tersebut dapat diketahui beberapa persamaan dan perbedaan antara penelitian yang dilakukan dengan penelitian yang dijelaskan diatas. Persamaan dan perbedaannya adalah sebagai berikut:

## 1) Persamaan

Persamaan penelitian ini dengan penelitian yang diteliti oleh Yeyen adalah sama sama membahas mengenai Komunikasi Internal, dalam metode penelitiannya juga mempunyai persamaan yaitu sama sama menggunakan metode penelitian Kualitatif Deskriptif. Penelitian yang diteliti oleh Muhammad Tibyan mempunyai persamaan yaitu membahas komunikasi organisasi internal dan metode yang digunakan yaitu sama sama menggunakan metode penelitian Kualitatif.

Persamaan penelitian yang dilakukan oleh Danang Indra Putranto dengan penelitian ini adalah sama-sama membahas tentang Komunikasi Internal terkait masalah kinerja karyawan. Penelitian yang dilakukan oleh Rani Nurfitriani dengan penelitian ini mempunyai persamaan membahas Komunikasi Internal dan berkaitan dengan peningkatan kinerja karyawan, serta metode yang digunakan yaitu metode penelitian Kualitatif Deskriptif.

Persamaan penelitian yang dilakukan oleh Yasmin Ambar Pratiwi dengan penelitian ini adalah sama sama membahas Komunikasi Internal dan penelitian tersebut juga sama sama menggunakan metode penelitian Kualitatif Deskriptif.

## 2) Perbedaan

Perbedaan penelitian ini dengan penelitian yang diteliti Yeyen adalah pembahasannya mengacu pada strategi Komunikasi Internal dalam menjaga

loyalitas karyawan, sedangkan penelitian ini membahas tentang Implementasi komunikasi internal untuk meningkatkan loyalitas karyawan.

Perbedaan selanjutnya dari penelitian Muhammad Tibyan dengan penelitian ini adalah fokus pada fungsi komunikasi internal, sedangkan pada penelitian ini tidak membahas fungsi tetapi fokus pada komunikasi internal, lokasi penelitian juga berbeda Muhammad Tibyan tidak mencantumkan nama perusahaan yang di teliti, sedangkan penelitian ini di Kantor Firma Pelita Hukum.

Perbedaan penelitian yang di teliti oleh Danang Indra Putranto dengan peneliti ini adalah Pengaruh Komunikasi Internal, Kompensasi Kerja, dan Lingkungan Kerja Terhadap Kepuasan Karyawan, sedangkan dalam penelitian ini membahas tentang Implementasi komunikasi internal pada kantor Firma Pelita Hukum untuk meningkatkan loyalitas kerja karyawan.

Perbedaan penelitian yang dilakukan oleh Rani Nurfitriani dengan penelitian ini adalah berfokus pada Fungsi Komunikasi Internal Dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan Di PT. Sari Ater Hotel & Resort, sedangkan penelitian ini berfokus pada komunikasi internal yang diterapkan oleh Kantor Firma Pelita Hukum untuk meningkatkan loyalitas karyawan.serta perbedaannya juga pada lokasi penilitian yaitu penelitian yang dilakukan Rani Nurfitriani berada di PT. Sari Ater Hotel & Resort sedangkan penelitian ini berada di Kantor Firma Pelita Hukum.

Perbedaan penelitian yang dilakukan oleh Yasmin Ambar Pratiwi dengan penelitian ini adalah berfokus pada Strategi Komunikasi Internal Karyawan Perusahaan Dalam Menjaga Hubungan Antar Generasi Tua Dan Muda Yang Memiliki Gap, sedangkan penelitian ini berfokus pada implementasi komunikasi internal untuk meningkat loyalitas karyawan.

Merujuk dari persamaan dan perbedaan yang penulis jabarkan, bisa dinyatakan bahwa penelitian yang berjudul Implementasi Komunikasi Internal Pada Kantor Firma Pelita Hukum Untuk Meningkatkan Loyalitas Karyawan ini mempunyai originalitas, dimana belum terdapat penelitian yang membahas tentang tema yang peneliti kaji. Penelitian ini lebih mengacu kepada Komunikasi Internal yang diterapkan Kantor Firma Pelita Hukum dalam rapat di suatu organisasi. Maka dari beberapa judul penelitian terdahulu yang tertera ditabel terlihat bahwa tidak ada yang membahas khusus ke Implementasi Komunikasi Internal Pada Kantor Firma Pelita Hukum Untuk Meningkatkan Loyalitas Karyawan. Dengan demikian penelitian yang dilakukan ini tergolong dalam penelitian baru dan belum banyak dilakukan oleh penelitian terdahulu.

## 2.2 Kerangka Teori

### 2.2.1 Komunikasi Organisasi

#### a. Pengertian Komunikasi Organisasi

Kata organisasi berasal dari kata Yunani organon yang berarti alat. Meskipun dalam bahasa latin berarti “organizare”, yang secara harfiah berarti mengarahkan bagian-bagian yang saling bergantung satu sama lain. Jadi sebuah organisasi adalah sekelompok orang dalam sebuah tangki untuk tujuan yang sama<sup>8</sup>.

Komunikasi organisasi adalah penyampai dan penerima berbagai pesan organisasi dalam kelompok resmi dan informal organisasi. Semakin besar dan kompleks organisasi, semakin kompleks pula proses komunikasinya. Dalam sebuah organisasi kecil dengan hanya tiga anggota, proses komunikasi seribu anggota menjadi sangat kompleks. Komunikasi bisa formal dan informal. Komunikasi formal adalah komunikasi yang diterima oleh organisasi itu sendiri dan selaras dengan kepentingan organisasi. Isinya adalah cara kerja dalam organisasi, produktivitas dan berbagai jenis pekerjaan dalam organisasi. Misalnya: Memo, kebijakan, pernyataan, siaran pers dan surat resmi. Komunikasi informal adalah komunikasi yang diterima secara sosial. Orientasi tidak berlaku untuk organisasi tetapi untuk anggota individu<sup>9</sup>.

---

<sup>8</sup> Afdjani, Hardiono, *Ilmu Komunikasi, Proses dan Strategi*, (Tangerang: Indogo Media, 2014). Hal 117

<sup>9</sup> Wiryanto, Pengantar Ilmu Komunikasi (Jakarta: PT. Grasindo, 2004), hal. 54.

Organisasi adalah sekelompok orang yang diorganisasikan untuk tujuan tertentu. Jumlah orang sangat bervariasi dari organisasi ke organisasi. Komunikasi organisasi adalah pengiriman dan penerimaan berbagai pesan organisasi dalam kelompok resmi dan informal organisasi. Ketika sebuah organisasi tumbuh dan menjadi lebih kompleks, ia berubah dan membuat proses komunikasi menjadi lebih kompleks. Dalam organisasi kecil dengan hanya tiga anggota, komunikasi relatif mudah. Komunikasi organisasi dapat bersifat formal dan informal<sup>10</sup>.

Para ahli memiliki pendapat yang berbeda tentang komunikasi organisasi, namun beberapa hal umum yang dapat disimpulkan dari semuanya, yaitu:

- a. Komunikasi organisasi berlangsung dalam sistem terbuka yang kompleks, dipengaruhi oleh lingkungan internal dan eksternalnya sendiri.
- b. Komunikasi organisasi mencakup pesan dan alirannya, tujuan, arah, dan media.
- c. Komunikasi organisasi melibatkan orang-orang dan sikap, perasaan, hubungan, dan keterampilan mereka.<sup>11</sup>

Orang yang menjadi pusat masyarakat. Seseorang hanya dapat bertahan hidup dalam masyarakat jika ia menjalani interaksi yang dinamis dan aktivitas kooperatif dalam jaringan posisi dan perilaku. Kegiatan interaksi dan kerjasama terus berkembang, menciptakan suatu wadah tempat berkumpulnya orang-orang yang

---

<sup>10</sup> Wiryanto, *Pengantar Ilmu Komunikasi*, (Jakarta: PT. Grasindo 2004). Hal 52-54

<sup>11</sup> Arni Muhammad, *Komunikasi Organisasi*, (Jakarta: PT. Bumi Aksara, 2005), hal. 65.

disebut organisasi Komunikasi merupakan kegiatan dasar manusia dan dengan komunikasi yang baik suatu organisasi dapat berjalan dengan lancar dan sukses, sebaliknya bila kurang atau tidak ada komunikasi maka organisasi tersebut berhenti atau istirahat. Komunikasi. Organisasi dapat didefinisikan sebagai tampilan dan interpretasi pesan antara unit komunikasi milik organisasi tertentu. Organisasi terdiri dari unit-unit komunikatif dalam hubungan hierarkis yang beroperasi di dalam lingkungan. Komunikasi organisasi terjadi setiap kali setidaknya ada satu orang dalam organisasi yang menginterpretasikan tampilan pesan.

Menurut Gold Haber yang dikutip oleh Arni Muhammad dalam bukunya *Organizational Communication*, komunikasi organisasi adalah proses penciptaan dan pertukaran pesan dalam suatu jaringan hubungan yang saling bergantung satu sama lain untuk bertahan hidup dalam lingkungan yang sering berubah. Komunikasi organisasi memainkan peran penting dalam integrasi fungsi-fungsi manajemen dalam suatu perusahaan, yaitu:

- A. Menetapkan dan menyebarluaskan tujuan perusahaan
- B. Menyusun rencana untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan
- C. Melakukan pengorganisasian terhadap sumber daya manusia dan sumber daya lainnya dengan cara efektif
- D. Memimpin, mengarahkan, memotivasi dan menciptakan iklim yang menimbulkan keinginan orang untuk memberikan kontribusi

E. Mengendalikan prestasi.<sup>12</sup>

## B. Tujuan Komunikasi Organisasi

Organisasi ini memiliki empat tujuan, yaitu:

- a. Untuk mengungkapkan pikiran, pandangan dan pendapat. Memberikan kesempatan kepada pimpinan dan anggota organisasi untuk mengungkapkan pemikiran, pandangan dan pendapat tentang peran dan tanggung jawab yang mereka penuhi.
- b. Pertukaran informasi (*exchange of information*). Memberikan kesempatan kepada semua perangkat organisasi untuk berbagi informasi dan memberikan kepentingan yang sama terhadap visi, misi, misi inti, fungsi organisasi, sub organisasi, individu dan kelompok kerja organisasi.
- c. Mengungkapkan perasaan dan emosi. Berikan kesempatan bagi manajer dan anggota organisasi untuk berbagi informasi tentang perasaan dan emosi.
- d. Kegiatan koordinasi. Tujuannya untuk mengkoordinasikan sebagian atau seluruh kegiatan yang berkaitan dengan tugas dan fungsi organisasi yang dibagi ke dalam bagian atau subbagian organisasi. Organisasi tanpa koordinasi dan organisasi tanpa komunikasi disamakan dengan organisasi yang memiliki aspek individual dan tidak menghadirkan aspek kerjasama<sup>13</sup>.

---

<sup>12</sup> Ibid hal. 14.

<sup>13</sup> Arni Muhammad, Komunikasi Organisasi..., hal. 372

Dann Goldhaber (1990), menjelaskan komunikasi organisasi, diungkapkan dalam empat pendekatan berikut:

Pendekatan ilmiah mengharuskan organisasi mengikuti metode ilmiah untuk meningkatkan produktivitas. Pendekatan ini memungkinkan manajemen untuk mengidentifikasi cara atau alat untuk meningkatkan produktivitas dan meningkatkan keuntungan. Jenis penelitian ini mencirikan manajemen ilmiah sebagai waktu dan gerak. Penelitian ini menawarkan penghematan waktu dan personel bagi perusahaan.

#### 1. Pendekatan Hubungan Antaramanusia

Menerima pendekatan manusia ini adalah kebangkitan, kepuasan kerja meningkatkan produktivitas. Oleh karena itu, adalah tugas manajemen untuk membuat karyawan bahagia. Manajemen dominasi dianggap sebagai cara terbaik untuk meningkatkan kepuasan dan produktivitas. Manajemen mencoba untuk mempengaruhi manajer yang pada gilirannya mempengaruhi karyawan untuk membuat mereka bahagia dan produktif.

#### 2. Pendekatan sistem

Pendekatan ini memandang organisasi sebagai suatu sistem dimana semua bagian berinteraksi dan setiap bagian mempengaruhi bagian lainnya. Pendekatan sistem mengasumsikan bahwa faktor fisik dan psikologis, seperti pendekatan manajemen ilmiah, dan faktor sosial dan psikologis, seperti pendekatan interpersonal.

### 3. Pendekatan Budaya

Pendekatan budaya adalah pendekatan organisasi modern. Pada umumnya suatu kelompok sosial atau budaya selalu memiliki aturan seperti perilaku, peran dan nilai. Kemudian organisasi harus mengidentifikasi budaya, norma, atau nilai apa yang diikutinya. Tujuan dari analisis ini adalah untuk memahami bagaimana organisasi bekerja, bagaimana beroperasi dan apa yang mempengaruhi anggotanya dalam budaya organisasi<sup>14</sup>.

Seanjutnya, Conrad mengungkapkan definisi dari tiga fungsi komunikasi organisasi dalam Tubbs dan Moss yaitu:

1. Fungsi perintah, anggota organisasi mempunyai hak dan kewajiban untuk membicarakan, menerima, mengartikan dan bertindak sesuai perintah. Tujuannya adalah koordinasi antara beberapa anggota tergantung pada organisasi
2. Fungsi relasional, komunikasi memungkinkan anggota untuk membangun dan memelihara hubungan bisnis yang produktif dengan anggota organisasi lainnya.

---

<sup>14</sup> *Ibid*, Hal 56-58

3. Fungsi manajemen tidak jelas, tujuan organisasi tidak jelas, dan konteks pengambilan keputusan belum tentu jelas. Komunikasi adalah alat untuk mengatasi dan mengurangi ambiguitas yang menjadi ciri organisasi<sup>15</sup>.

Ada dua fungsi komunikasi organisasi, yaitu organisasi yakni fungsi umum dan fungsi khusus

1. Fungsi Umum

- a. Fungsi komunikasi memberikan informasi terbaru tentang masalah terkait pekerjaan atau semuanya. Terkadang komunikasi adalah proses memberikan informasi tentang bagaimana seseorang atau sekelompok orang harus melakukan tugas tertentu. Sebagai contoh: Deskripsi pekerjaan.
- b. fungsi komunikasi adalah untuk “menjual” ide dan gagasan, opini, fakta, termasuk penjualan sikap dan sikap organisasi terhadap sesuatu yang menjadi subyek pelayanan. Contohnya: public relations (humas), pameran, ekspo, dll.
- c. Komunikasi berfungsi untuk meningkatkan keterampilan karyawan sehingga mereka dapat belajar dari orang lain (orang dalam), apa yang orang lain pikirkan, rasakan dan lakukan, apa

---

<sup>15</sup> Afdjani, Hardiono, *Ilmu Komunikasi, Proses dan Strategi*, (Tangerang: Indogo Media, 2014). Hal 117

yang “dijual” atau apa yang dikatakan orang lain tentang organisasi.

- d. Peranan komunikasi adalah untuk menentukan apa dan bagaimana organisasi membagi pekerjaan atau siapa atasan dan siapa bawahan, besaran kekuasaan dan wewenang, bagaimana memperlakukan orang, bagaimana sumber daya digunakan, orang, mesin, metode dan teknik distribusi dalam organisasi.

## 2. Fungsi khusus

- a. Membuat Keterlibatan karyawan dalam urusan organisasi dan implementasinya dalam langkah-langkah yang konkret dan teratur.
- b. Memimpin karyawan untuk membangun dan mengelola hubungan interpersonal untuk meningkatkan produk organisasi.
- c. Membuat Karyawan memiliki kemampuan untuk memproses atau mengambil keputusan dalam suasana yang tidak jelas dan tidak pasti.

## C. Hambatan komunikasi

Hambatan-hambatan komunikasi organisasi atau gangguan berkomunikasi adalah pengaruh dari “dalam” maupun dari “luar” individu atau lingkungan yang

“merusak” aliran atau isi pesan yang dikirimkan atau yang diterima. Hambatan komunikasi dalam organisasi antara lain:

- a. Penyaringan informasi Media memanipulasi informasi sedemikian rupa sehingga penerima lebih tertarik dengan informasi yang dikirim.
- b. Persepsi selektif komunikator seringkali memiliki sikap tertentu terhadap informasi, tergantung bagaimana ia melihat informasi yang diterima.
- c. Perasaan kedua pihak yang berkomunikasi berada dalam keadaan emosional yang tidak memungkinkan pengiriman dan penerimaan informasi, yang membuat komunikasi dan makna pesan menjadi sulit.
- d. Bahasa yang berbeda, konsep atau istilah yang berbeda digunakan dalam bahasa para pihak, yang membuat informasi sulit untuk dipahami.
- e. Tanda nonverbal perbedaan budaya antara medium dan medium membuat pihak tidak dapat memahami bahasa isyarat, bahasa jarak dan ruang, kinetika, dan perangkat tambahan yang mereka gunakan sebagai pesan<sup>16</sup>.

Hambatan atau gangguan merupakan melekat dalam komunikasi. Penghalang dapat mencegah pengirim mengirim pesan dan penerima menerima pesan. Agar pesan yang dikirimkan oleh pengirim berbeda dengan pesan yang diterima oleh penerima, terdapat beberapa hambatan komunikasi:

#### A. Hambatan fisik

---

<sup>16</sup> Ibid hal 379

Faktor fisik pengirim dapat menjadi penghambat komunikasi. Misalnya gangguan kesehatan (suara serak), kecepatan bicara dan intonasi vokal. Faktor fisik lingkungan juga dapat menjadi penghambat komunikasi.

#### B. Hambatan psikologis

Faktor psikologis seringkali menjadi kendala komunikasi yang disebabkan oleh pengirim. Jangan meneliti/melihat status penerima sebelum berkomunikasi. Komunikasi sulit tercapai ketika penerima sedang sedih, bingung, marah, kecewa, cemburu atau kondisi psikologis lainnya selama komunikasi.

#### C. Hambatan dalam proses komunikasi

Hambatan pengirim, seperti pesan yang akan disampaikan, tidak jelas bagi pengirim sendiri. Hal ini sering dipengaruhi oleh perasaan atau situasi emosional pengirim saat mengirim pesan.

- a. Hambatan penerima, tidak memperhatikan saat menerima atau mendengarkan pesan tanggapan yang salah dan tidak mencari informasi tambahan.
- b. Hambatan untuk memberikan umpan balik. *Feedback* yang diberikan tidak ada adanya, tidak tepat waktu, tidak jelas, dsb

#### D. Hambatan semantik

Bahasa yang digunakan oleh pengirim sebagai sarana untuk menyampaikan pikiran dan perasaannya kepada penerima. Pengirim harus memperhatikan hambatan semantik ini, karena kata yang salah dapat menyebabkan salah tafsir, yang pada gilirannya dapat menyebabkan kesalahpahaman. Seringkali pengirim berbicara salah karena berbicara terlalu cepat, sehingga kata-kata diucapkan sebelum pikiran dan perasaan dirumuskan. Hambatan semantik ini juga terkadang karena pertimbangan antropologis, yaitu kata-kata yang bunyi dan ejaannya sama tetapi memiliki makna yang berbeda. Kesalahpahaman terkadang disebabkan oleh pemilihan kata dan kata konotatif yang tidak tepat<sup>17</sup>.

Dari berbagai definisi komunikasi organisasi yang dikemukakan oleh para ahli, dapat diturunkan definisi komunikasi organisasi sebagai berikut:

1. Komunikasi organisasi berlangsung dalam sistem terbuka yang dipengaruhi oleh pihak internal maupun eksternal.
2. Komunikasi organisasi meliputi pesan, tujuan, proses komunikasi dan alat komunikasi.

---

<sup>17</sup> Heru triyanto, Pengaruh komunikasi vertikal terhadap kinerja karyawan di PT. Charoen Pokphand Jaya Farm unit 7 Jombang. (Malang: Universitas Islam Negeri Malik Ibrahim, 2014 ) hal 22

3. Komunikasi organisasi melibatkan orang-orang dengan keterampilan, hubungan, dan perasaan yang sama.

Pada komunikasi organisasi terdapat pula dimensi yang dimiliki oleh komunikasi organisasi hal tersebut diungkapkan oleh Afdjani dan Hardiono sebagai berikut:

1. Komunikasi Internal

Komunikasi antar organisasi adalah proses penyampaian pesan antar anggota organisasi untuk kepentingan organisasi, seperti: komunikasi antara manajer dan bawahan. Proses komunikasi internal ini dapat berbentuk komunikasi interpersonal maupun kelompok<sup>18</sup>. Di sini komunikasi internal dibagi menjadi dua bagian yaitu:

1. Komunikasi vertikal, yaitu komunikasi dari atas ke bawah. Komunikasi antara atasan dan bawahan dan antara bawahan dan atasan. Dalam komunikasi ini, manajer memberikan panduan, arahan, dan lainnya. Pada saat yang sama bawahan melapor, memukul dan mengadu ke manajemen.

2. Komunikasi horizontal, komunikasi antara orang-orang, seperti karyawan ke karyawan atau supervisor ke manajer. Pesan komunikasi ini ditransmisikan dalam organisasi yang sama. Ini membantu organisasi

---

<sup>18</sup> *Ibid*, hal 127

menghindari beberapa masalah dan menyelesaikan yang lain, serta membangun moral dan kepuasan kerja<sup>19</sup>.

## 2. Komunikasi Eksternal

Komunikasi organisasi eksternal adalah komunikasi antara orang-orang kepemimpinan organisasi dengan kelompok sasaran di luar organisasi. Dalam komunikasi ini lebih banyak dilakukan oleh manajer hubungan masyarakat dan bukan oleh manajer itu sendiri, yang dilakukan oleh manajemen itu sendiri terbatas pada hal-hal yang dianggap sangat penting.<sup>20</sup> Komunikasi ini terdiri dari dua jalur timbal balik sebagai berikut:

1. Komunikasi organisasi dengan publik. Komunikasi yang akan dilakukan bersifat informatif, yaitu dilakukan sedemikian rupa sehingga masyarakat ikut berpartisipasi, minimal ada acuan internal. Komunikasi ini bisa bermacam-macam, jurnal organisasi, siaran pers, artikel surat kabar atau majalah, pidato radio, dokumenter, brosur, poster, konferensi pers.
2. Komunikasi dari publik ke organisasi. komunikasi ini umpan balik adalah dampak dari operasi dan komunikasi organisasi.

Dari uraian yang telah di jelaskan diatas mengenai komunikasi organisasi terdapat dua jenis teori komunikasi organisasi yaitu : teori interaksi simbolik dan teori

---

<sup>19</sup> *Ibid*, hal 127

<sup>20</sup> *Ibid*, hal 128

neoklasik/ hubungan manusiawi. Adapun teori – teori yang dimaksud adalah sebagai berikut :

#### A. Teori Interaksi Simbolik

Perkembangan interaksi simbolik berlanjut dalam dua arah: Pertama, Chicago School yang didirikan oleh Herbert Blumer<sup>1</sup> melanjutkan penelitian George Herbert Mead. Blumer percaya bahwa studi manusia tidak dapat dilakukan dengan cara yang sama seperti studi benda mati. Peneliti harus peka terhadap subjek, membenamkan diri dalam pengalaman, dan mencoba memahami nilai setiap orang. Blumer menghindari pendekatan kuantitatif dan statistik dan mengambil pendekatan ilmiah melalui CV, otobiografi, studi kasus, buku harian, surat, dan wawancara non-direktif. Fokusnya adalah pada pentingnya pengamatan oleh peneliti.

Interaksi simbolik didasarkan pada persepsi individu dan interaksinya dengan masyarakat. Inti dari interaksi simbolik adalah aktivitas manusia, yaitu komunikasi atau pertukaran simbol-simbol yang bermakna. Perspektif ini menyarankan untuk melihat perilaku manusia sebagai proses yang memungkinkan orang untuk membentuk dan mengatur perilaku mereka dengan mempertimbangkan harapan orang lain dengan siapa mereka berinteraksi. Definisi yang mereka berikan kepada orang lain, situasi, objek, dan bahkan diri mereka sendiri menentukan perilaku seseorang. Makna dibangun dalam proses interaksi, dan proses ini bukanlah instrumen netral

yang memungkinkan kekuatan sosial untuk bermain, tetapi merupakan isi dari organisasi sosial dan kekuatan sosial<sup>21</sup>.

Menurut teori interaksi simbolik, kehidupan sosial pada hakekatnya adalah interaksi manusia melalui simbol-simbol. Anda tertarik pada bagaimana orang menggunakan simbol yang mewakili apa yang mereka maksud untuk berkomunikasi satu sama lain. Dan juga efek yang ditimbulkan oleh interpretasi simbol-simbol tersebut terhadap perilaku para pihak dalam interaksi sosial<sup>22</sup>.

Dalam konsep teori Herbert Mead tentang interaksionisme simbolik terdapat prinsip-prinsip dasar yang dapat disimpulkan sebagai berikut:

- a. manusia dibekali kemampuan berpikir, tidak seperti binatang.
- b. kemampuan berpikir ditentukan oleh interaksi sosial individu.
- c. dalam berinteraksi sosial, manusia belajar memahami simbol-simbol beserta maknanya yang memungkinkan manusia untuk memakai kemampuan berpikirnya.
- d. makna dan simbol memungkinkan manusia untuk bertindak (khusus dan sosial) dan berinteraksi.

---

<sup>21</sup> Dedi Mulyana, Metodologi Penelitian Kualitatif (Bandung: Rosdakarya, 2002), 68–70.

<sup>22</sup> Artur Asa Berger, Tanda-Tanda Dalam Kebudayaan Kontemporer, trans. M. Dwi Mariyanto and Sunarto (Yogyakarta: Tiara Wacana, 2004), 14.

## B. Teori Neoklasik/ hubungan manusiawi

Hubungan interpersonal dalam arti luas adalah interaksi antara seseorang dengan orang lain dalam segala situasi dan dalam semua lapisan masyarakat. Jadi hubungan dikelola di mana-mana; dapat dilakukan di rumah, di jalan, dengan kendaraan umum (misalnya bus atau angkutan kota), dll<sup>23</sup>.

Menurut H. Bonner, human relation atau relasi adalah hubungan antara dua individu atau lebih dan perilaku individu yang satu mempengaruhi, mengubah dan memperbaiki perilaku individu yang lain atau sebaliknya.<sup>24</sup>

Berdasarkan pengertian diatas dapat disimpulkan bahwa teori neoklasik/ hubungan manusiawi menitikberatkan pada interaksi individu untuk mempengaruhi individu lainnya yang dilakukan dimanapun.

Tulisan ini untuk selanjutnya akan akan berfokus pada teori interaksi simbolik. Adapun pemfokusan tersebut bertujuan untuk membahas tentang interaksi yang ada didalam suatu organisasi.

---

<sup>23</sup> [https://www.kompasiana.com/abdurkoli/54f7a0e0a33311991d8b4603/pentingnya-komunikasi-dalam-human-relation#:~:text=Hubungan%20manusiawi%20dalam%20arti%20luas%20adalah%20interaksi%20antara%20seseorang%20dengan,atau%20angkutan%20kota\)%20dan%20sebagainya.](https://www.kompasiana.com/abdurkoli/54f7a0e0a33311991d8b4603/pentingnya-komunikasi-dalam-human-relation#:~:text=Hubungan%20manusiawi%20dalam%20arti%20luas%20adalah%20interaksi%20antara%20seseorang%20dengan,atau%20angkutan%20kota)%20dan%20sebagainya.)

<sup>24</sup> <https://pakarkomunikasi.com/teori-hubungan-manusia-dalam-komunikasi-organisasi>

## 2.2.2 Implementasi

Implementasi adalah untuk menimbulkan (akibat) secara sempurna dan tuntas. Implementasi juga bertujuan untuk menyediakan sarana (alat) untuk mengimplementasikan sesuatu, untuk mencapai hasil praktis dari sesuatu. Pressman dan Wildavsky berpendapat bahwa membawa, menyelesaikan, mengisi, menghasilkan, menyelesaikan<sup>25</sup>. Implementasi karena itu dapat didefinisikan sebagai kegiatan yang berkaitan dengan bekerja dengan sumber daya (alat) untuk mencapai hasil. Dikombinasikan dengan kebijakan publik, kata implementasi kebijakan publik dapat diartikan sebagai suatu kegiatan dimana kebijakan publik yang ditetapkan/diadopsi diputuskan atau dilaksanakan dengan menggunakan cara (alat) untuk mencapai tujuan politik.

Abdul Wahab von Solich juga menyoroti pentingnya implementasi dalam bukunya “Policy Analysis from State Policy Formulation to Implementation”. Solichin mengungkapkan bahwa implementasi adalah tindakan yang dilakukan oleh individu atau pejabat pemerintah atau kelompok swasta untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan dalam keputusan politik<sup>26</sup>.

Implementasi berfungsi untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan dalam keputusan politik. Kegiatan tersebut dilakukan oleh perorangan, pejabat pemerintah

---

<sup>25</sup> Pressman J.L dan Wildavsky, *Implementation*, (Barkley and Los Angeles: University of California Press, 1973). Hal, 21

<sup>26</sup> Solichin Abdul Wahab, *Analisis Kebijaksanaan: Dari Formulasi ke Implementasi Kebijakan Negara*, (Jakarta:Rineka Ciprta, 2001). Hal, 65

dan badan swasta. Dunn mendefinisikan idenya dan menyebutnya Penegakan Kebijakan dalam bukunya Analisis Kebijakan Publik. Menurutnya, implementasi politik adalah pelaksanaan kebijakan yang dirancang untuk waktu tertentu<sup>27</sup>.

Implementasi Terdapat pula faktor-faktor yang mempengaruhi implementasi kebijakan program, Subarsono dalam bukunya Analisis Kebijakan Publik (Konsep, Teori dan Aplikasi), mengutip pendapat G. Shabbir Cheema dan Dennis A. Rondinelli, menyatakan bahwa implementasi dari beberapa faktor dipengaruhi. dari kebijakan pemerintah. kebijakan program distribusi. Faktor-faktor ini meliputi:

1. Kondisi Lingkungan

Implementasi kebijakan memiliki dampak yang kuat terhadap lingkungan, dimana lingkungan meliputi lingkungan sosial budaya dan terkait dengan penerimaan kegiatan<sup>28</sup>.

2. Hubungan Antara Organisasi

Banyaknya sebuah program yang dapat di implementasikan. Maka, perlu adanya bantuan dan pengoorganisasian dengan sebuah Lembaga untuk dapat menunjang sebuah keberhasilan pada program.

3. Sumberdaya Organisasi

---

<sup>27</sup> Dunn William N, *Analisis Kebijakan Publik*, (Yogyakarta: Gadjah Mada University Press, 2003). Hal, 132

<sup>28</sup> Subarno. AG, *Analisis Kebijakan Publik*, (Yogyakarta: Pustaka Belajar, 2005). Hal, 101

Pada implementasi kebijakan perlu adanya sebuah bantuan sumberdaya baik sumberdaya manusia ataupun sumberdaya non-manusia.

#### 4. Karakteristik dan Kemampuan Agen Pelaksanaan

Yang dimaksud dengan karakteristik dan keterampilan agen pelaksana adalah struktur birokrasi yang memuat norma dan kemungkinan bentuk hubungan dalam birokrasi, dimana birokrasi mencakup segala sesuatu yang berkaitan dengan pelaksanaan program yang akan dilaksanakan.

Menurut G. Shabbir Cheema dan Dennis A. Rondinelli, terdapat faktor-faktor yang menentukan keberhasilan implementasi kebijakan. Jika kita ingin mengetahui kebijakan apa yang diterapkan, kegagalan atau keberhasilan dapat diukur dari faktor-faktor yang mempengaruhi kebijakan tersebut. Dalam melaksanakan kebijakan, negara dapat mendorong pemerintah daerah untuk mengembangkan program dan layanan yang sejalan dengan kebijakan nasional.

Pemerintah federal khususnya dapat mendukung pembiayaan dalam bentuk subsidi, misalnya transfer dana dari anggaran negara bagian dan rekening negara bagian ke pemerintah negara bagian. Subsidi pemerintah untuk kota memiliki tujuan yang berbeda yang mempengaruhi bentuk dan ruang lingkup. Subarsono memaparkan pengertian dukungan dalam bukunya Analisis Kebijakan Publik (Konsep, Teori dan Aplikasi). Hibah mengacu pada dukungan keuangan

pemerintah untuk individu, bisnis dan organisasi. Tujuan beasiswa adalah untuk mendukung berbagai kegiatan<sup>29</sup>.

### 2.2.3 Komunikasi Internal

Dalam buku Onong Uchjana Effendy, Lawrence D. Brennan mendefinisikan komunikasi internal sebagai pertukaran pendapat antara manajer dan karyawan perusahaan dan layanan yang mendukung terciptanya perusahaan dan layanan, mekanisme khusus mereka (organisasi), pertukaran pendapat horizontal dan vertikal, perusahaan dan layanan, pekerjaan menciptakan. (Operasi dan Manajemen) Aspek komunikasi internal, termasuk struktur vertikal dan horizontal tipikal (organisasi), kesalahpahaman dan pertukaran ide horizontal dan vertikal dalam perusahaan atau departemen pencipta pekerjaan (Operasi dan Manajemen)<sup>30</sup>.

Berikut merupakan dimensi komunikasi internal terdiri dari komunikasi vertikal dan komunikasi horizontal sebagai berikut:

1. Komunikasi vertikal bersifat top-down (komunikasi ke bawah) dan bottom-up (komunikasi ke atas) adalah komunikasi dua arah dari atasan kepada bawahan dan bawahan kepada atasan (komunikasi dua arah). Dalam komunikasi vertikal para manajer memberikan

---

<sup>29</sup> Ibid, hal 109

<sup>30</sup> Onong Uchjana Effendy, *Ilmu Komunikasi Teori dan Praktek*, Edisi 10, (Bandung : PT. Remaja Rosdakarya, 1997). Hal 122

arahan, instruksi, informasi, penjelasan, dll kepada bawahannya, dalam hal ini dalam komunikasi horizontal, bawahan menawarkan laporan, saran, keluhan, dll.

2. Komunikasi horizontal adalah komunikasi horizontal, karyawan ke karyawan, karyawan ke karyawan, dll. Berbeda dengan komunikasi vertikal yang lebih formal, komunikasi horizontal seringkali bersifat informal. Mereka tidak berkomunikasi di tempat kerja, tetapi saat istirahat setelah bekerja<sup>31</sup>.

Dari penjelasan di atas, penulis dapat menyimpulkan bahwa komunikasi internal atau organisasi pada hakekatnya adalah menjalin hubungan yang baik antara kelompok sasaran internal dan subsistem yang berbeda untuk mencapai sinergi kerja. Gagasan bahwa komunikasi internal hanya mencoba menjelaskan kebijakan perusahaan atau membuka forum pengaduan terlalu sederhana karena terlalu menyederhanakan situasi sebenarnya. Kasus-kasus seperti perselisihan antara karyawan dan manajemen, absensi, kurang disiplin, motivasi rendah, produktivitas rendah, dll menunjukkan bahwa masalah ini tidak dapat diselesaikan oleh manajemen sendiri (misalnya kontrak kerja, sistem kompensasi), tetapi membutuhkan keterampilan komunikasi untuk menyelesaikannya.

---

<sup>31</sup> *Opcit*, hal 122

### 2.2.3 Komponen Komunikasi Internal

Pelaksanaan komunikasi internal merupakan bagian penting, karena komunikasi ini dapat digunakan untuk mengidentifikasi harapan manajemen dan karyawan. Suranto (2003) menyatakan bahwa pentingnya komunikasi internal sebagai berikut:

1. Komunikasi internal adalah platform strategis manajemen untuk mengkomunikasikan kebijakan perusahaan. Tanpa komunikasi internal, kesalahpahaman dan desas-desus palsu dapat dengan mudah muncul. Karyawan membuat asumsi sendiri bahkan ketika mereka menerima informasi yang tidak akurat dari sumber luar.
2. Melalui komunikasi internal, karyawan memiliki kesempatan untuk menyampaikan pendapatnya kepada manajemen tentang berbagai hal yang berkaitan dengan pekerjaan dan tugasnya.
3. Berkomunikasi dengan karyawan merupakan langkah awal untuk menjalin hubungan baik dengan masyarakat sekitar. Lingkungan lebih memercayai karyawan daripada manajemen.
4. Komunikasi internal yang dilaksanakan secara intensif dapat meningkatkan motivasi dan kinerja karyawan. Jika motivasi dan kinerja karyawan meningkat, maka produktivitas juga meningkat pada putaran selanjutnya.
5. Komunikasi internal merupakan sarana untuk menciptakan rasa saling percaya antara karyawan dan manajemen. Oleh karena itu,

perlu ditingkatkan komunikasi dua arah yang dapat menciptakan ikatan antara manajemen dan karyawan. Harus dikondisikan sedemikian rupa sehingga karyawan tidak takut untuk mengungkapkan pendapatnya kepada manajemen.

Ruslan dalam bukunya juga berpendapat bahwa tujuan dari komunikasi internal yaitu:

1. Sebagai sarana komunikasi internal yang saling menguntungkan dalam organisasi/perusahaan.
2. Menghilangkan kesalahpahaman atau hambatan komunikasi antara manajemen dan karyawan.
3. Sebagai saluran atau alat komunikasi yang bertujuan untuk menjelaskan praktek, peraturan dan cara kerja dalam organisasi.
4. Sebagai saluran atau alat komunikasi internal karyawan untuk menyampaikan permintaan atau saran dan informasi serta laporan kepada manajemen (manajer) perusahaan.

#### **2.2.4 Loyalitas Karyawan**

Loyalitas karyawan Menurut Walker dalam Pandey dan Khare, karyawan yang puas menjadi loyal ketika mereka melihat bahwa perusahaan mereka menawarkan kesempatan belajar dan pengembangan serta jalur karir yang jelas untuk diikuti di

dalam perusahaan. Menurut Siswanto, konsep loyalitas karyawan biasanya identik dengan komitmen organisasional, terkadang dipandang sebagai sikap<sup>32</sup>.

Menurut Mowday, Porter dan Steers dalam Pandey dan Khare, loyalitas karyawan merupakan indikasi komitmen organisasional yang mengakui kekuatan relatif dan kontribusi setiap individu dalam organisasi tertentu<sup>33</sup>.

Menurut Court, Gwinner, dan Meuter dalam Pandey dan Khare, loyalitas karyawan adalah perilaku karyawan yang mencerminkan loyalitas kepada organisasi untuk mendorong tunjangan dan promosi<sup>34</sup>. Loyalitas karyawan adalah hubungan atau keterikatan psikologis terhadap organisasi dan muncul sebagai akibat dari peningkatan kepuasan yang dihasilkan dari hasil proses evaluasi internal dan ketika harapan karyawan terpenuhi atau terlampaui, kepuasan meningkat.

Pemenuhan kewajiban seorang karyawan tidak terlepas dari loyalitas dan etos kerja karena karyawan selalu melakukan pekerjaannya dengan baik. Karyawan sangat puas dengan pekerjaannya. Dari berbagai definisi di atas dapat disimpulkan bahwa loyalitas pegawai adalah kesetiaan pegawai terhadap organisasinya, yang merujuk pada keterikatan pegawai terhadap organisasinya<sup>35</sup>.

---

<sup>32</sup> Siswanto, *Pengantar Manajemen*, (Jakarta:PT Bumi Aksara, 2012). Hal 28

<sup>33</sup> *Opcit*, Pandey, C. dan Khare R. hal 29

<sup>34</sup> *Ibid*, Pandey, C. dan Khare R.hal 27

<sup>35</sup> Soegandhi, V. M., Sutanto, E. M. *pengaruh Kepuasan Kerja Dan Loyalitas Kerja Terhadap Organizational Citizenship Behavior Pada Karyawan Pt. Surya Timur Sakti Jatim*, (Jawa Timur: Agora, 2013). Hal 45

Juga Steers and Porter dalam Kusumo, (2010) menyatakan bahwa empat faktor yang mempengaruhi munculnya loyalitas, yaitu:

- a. Karakteristik pribadi. Meliputi usia, masa kerja, jenis kelamin, tingkat pendidikan, prestasi, ras dan berbagai ciri kepribadian.
- b. Karakteristik pekerjaan, seperti tantangan pekerjaan, stres kerja, peluang untuk interaksi sosial, pengayaan pekerjaan, identifikasi pekerjaan, daya tanggap pekerjaan, dan kecocokan pekerjaan.
- c. Karakteristik perencanaan bisnis mengacu pada interior perusahaan yang tercermin dalam desentralisasi, tingkat formalisasi dan tingkat partisipasi. Setidaknya dalam proses pengambilan keputusan, terdapat asosiasi yang berbeda dengan tanggung jawab perusahaan, ketergantungan fungsional dan fungsi kontrol perusahaan.
- d. Pengalaman kerja meliputi sikap positif terhadap perusahaan, keyakinan sikap positif terhadap perusahaan, rasa aman.<sup>36</sup>

Berdasarkan faktor-faktor yang telah dijelaskan di atas dapat dilihat bahwa masing-masing faktor mempunyai pengaruh tersendiri terhadap kelangsungan hidup perusahaan, sehingga syarat loyalitas yang diharapkan oleh perusahaan hanya dapat dipenuhi jika karyawan memiliki karakteristik yang diharapkan dan perusahaan itu sendiri mampu. . untuk melakukannya memenuhi harapan karyawan, seperti faktor-

---

<sup>36</sup> Steers dan Porter, *Employee-Organization linkages*, (Tegas: South-Western Cengage Learning, 2012) hal 75

faktor yang mempengaruhi loyalitas. Ada peluang kerja, tunjangan, upah yang diterima di lingkungan kerja, karakteristik pribadi orang atau pekerja, karakteristik tempat kerja, karakteristik desain perusahaan, dan pengalaman yang dimiliki karyawan selama bekerja.



### 2.3 Kerangka Pemikiran

Merujuk dari konsep – konsep, teori dan latar belakang permasalahan yang telah dipaparkan maka peneliti membuat kerangka pemikiran sebagai berikut:



**Gambar Kerangka Berfikir 2.2**

Diolah oleh penulis tahun 2023

Dari kerangka berfikir tersebut, dapat disimpulkan bahwa berawal dari suatu permasalahan yaitu masih kurangnya pemahaman dari atasan ke bawahan karyawan Kantor Firma Pelita Hukum sehingga karyawan leluasa dalam membuat keputusan dan akhirnya tidak konsisten dalam membuat laporan kerja sehingga komunikasi yang tidak sehat mengakibatkan munculnya permasalahan internal yang menjadi problematika, terkait timbulnya kedekatan karyawan FPH dengan atasan Perusahaan yang menjalin kerja sama dengan FPH.

Kemudian dikaitkan dengan Teori Komunikasi Organisasi yang menjelaskan mengenai bagaimana komunikasi organisasi yang dilakukan akan memecahkan sebuah permasalahan di internal maupun eksternal pada organisasi atau perusahaan tersebut, hubungan dengan penelitian ini yaitu bagaimana komunikasi organisasi pada internal atasan Firma Pelita Hukum agar bisa melakukan komunikasi dengan karyawan agar bisa lebih konsisten dalam membuat laporan kerja sehingga tidak terjadi permasalahan internal, baik secara verbal maupun nonverbal, pentingnya komunikasi organisasi yang dilakukan oleh atasan dan bawahan agar bisa menjalin kerja sama dengan perusahaan yang bekerja sama dengan kantor Firma Pelita Hukum maupun perusahaan Firma Pelita Hukum itu sendiri.

