

BAB II

KAJIAN PUSTAKA

2.1 Penelitian Terdahulu

Pada penelitian ini ,penulis telah mengkaji dan menelaah penelitian sebelumnya yang dibuat oleh penulis lain.Bahwa terdapat beberapa penelitian yang sudah dapat dijadikan bahan referensi tambahan peneliti dalam penyelesaian penelitian ini diantaranya ;

Penelitian yang dilakukan oleh Aditya Ananda dalam bentuk Jurnal ilmu komunikasi (2020) dalam penelitian yang berjudul “strategi komunikasi organisasi dan negosiasi manajemen dengan serikat pekerja dalam membangun hubungan industrial yang harmonis (Studi Pada PT.Bank”X””¹.Dalam jenis penelitian ini menggunakan deskriptif,dengan menggunakan metode pendekatan kualitatif. Di dalam penelitian ini teori yang digunakan yaitu teori organisasi modern. Hasil penelitian ini menjabarkan bahwa fungsi komunikasi organisasi PT. Bank “X” terdapat dari empat fungsi komunikasi organisasi yaitu fungsi informatif, fungsi regulatif, fungsi persuasif dan fungsi integrative.Dengan adanya fungsi informatif, fungsi regulatif, fungsi persuasif dan fungsi integratif, hubungan industrial telah terbina dengan baik.

Berdasarkan hasil penelitian, observasi dan wawancara yang menjadi analisis dalam penelitian ini yaitu strategi negosiasi. Strategi Negosiasi yang

¹ Ananda, A., & SE, Y. N. (2020). STRATEGI KOMUNIKASI ORGANISASI DAN NEGOSIASI MANAJEMEN DENGAN SERIKAT PEKERJA DALAM MEMBANGUN HUBUNGAN INDUSTRIAL YANG HARMONIS (STUDI PADA PT. BANK “X”). International Journal of Communication, Management and Humanities, Hal 173.

dilakukan oleh PT. Bank “X” adalah win-win solution untuk membangun hubungan industrial yang baik. Dalam penelitian ini terdapat kesimpulan Dengan adanya fungsi komunikasi organisasi yang terdiri dari fungsi informatif, fungsi regulatif, fungsi persuasif dan fungsi integratif dalam PT. Bank “X” dapat menciptakan hubungan industrial yang baik antara manajemen dan serikat pekerja. PT. Bank “X” menggunakan komunikasi organisasi modern dengan sistem keterbukaan yang melihat bahwa semua unsur organisasi sebagai satu kesatuan yang saling bergantung dan tidak bisa dipisahkan.

Penelitian yang dilakukan Raden Fasha Nurlidia dan Rohanda dalam bentuk Jurnal ilmu komunikasi 2018 dalam penelitian yang berjudul ”Pengaruh Iklim Komunikasi Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Divisi Pengembangan Ekonomi Daerah Unit Humas Dan Komunikasi Publik ²- Perpustakaan Kantor Perwakilan Bank Indonesia Provinsi Jawa Barat” Jenis Penelitian ini menggunakan metode pendekatan kuantitatif. Dalam penelitian ini teori yang digunakan yaitu teori Teori Hubungan Manusia (Human Relations) . Hasil penelitian ini iklim komunikasi organisasi berpengaruh terhadap kinerja pegawai Divisi Pengembangan Ekonomi Daerah Unit Humas dan Komunikasi Publik - Perpustakaan Kantor Perwakilan Bank Indonesia Provinsi Jawa Barat. hal tersebut dapat dilihat dari pengaruh faktor- faktor iklim komunikasi organisasi yang terdiri dari kepercayaan, pembuatan keputusan bersama, faktor kejujuran, faktor keterbukaan dalam komunikasi ke

² Nurlidia, F. PENGARUH IKLIM KOMUNIKASI ORGANISASI TERHADAP KINERJA PEGAWAI. Edulib, 8(1), Hal 47-58.

bawah, faktor mendengarkan dalam komunikasi ke atas dan faktor perhatian pada tujuan- tujuan berkinerja tinggi yang dapat memberikan kontribusi positif. Dalam penelitian ini terdapat kesimpulan Berdasarkan hasil penelitian maka dapat disimpulkan bahwa Iklim Komunikasi Organisasi berpengaruh terhadap Kinerja Pegawai Divisi Pengembangan Ekonomi Daerah, Unit Humas dan Komunikasi Publik - Perpustakaan Kantor Perwakilan Bank Indonesia Provinsi Jawa Barat.

Penelitian yang dilakukan Rama Aptavia Wijaya dalam bentuk skripsi 2022 dalam penelitian yang berjudul "Strategi Komunikasi Publik Biro Hubungan Masyarakat Sekretariat Jenderal Kementerian Pertahanan Dalam Menjaga Citra Positif Dengan Penerapan Kode Etik Komunikasi"³. Jenis Penelitian ini menggunakan metode pendekatan kualitatif. Dalam penelitian ini teori yang digunakan Teori Citra Frank Jeffkins. Hasil penelitian ini dengan melalui Strategi Komunikasi Publik Biro Humas Setjen Kemhan yaitu: 1. Menggunakan APBN: Kementerian Pertahanan mengelola anggaran tersebut yang diberikan dari Kementerian Keuangan. Di distribusikan ke setiap bidang kerja yang ada di Biro Humas Setjen Kemhan. 2. NON APBN: Strategi selanjutnya yang diterapkan terkini di Biro Humas Setjen Kemhan yaitu Strategi Komunikasi Berdampak. Strategi tersebut adalah perencanaan atau analisis dan pelaksanaan komunikasi. Jadi merencanakan, menganalisis dan melaksanakan komunikasi dengan pendekatan kualitas. Dalam pengelolaan

³ Wijaya, R. A. *Strategi Komunikasi Publik Biro Hubungan Masyarakat Sekretariat Jenderal Kementerian Pertahanan Dalam Menjaga Citra Positif Dengan Penerapan Kode Etik Komunikasi* (Bachelor's thesis, Fakultas Ilmu Dakwah Dan Ilmu Komunikasi UIN Syarif Hidayatullah).

kehumasan, pemberitaan kemudian informasi yang bertujuan tentunya untuk meningkatkan kualitas kehumasan itu sendiri. Dalam penelitian ini terdapat kesimpulan Kementerian Pertahanan itu mengurus pertahanan negara. Seperti diketahui pertahanan itu adalah hal yang menyangkut keselamatan negara, keselamatan bangsa. Jadi unsur-unsur pertahanan itu sebetulnya sangat rahasia. Jadi disitulah yang masalah pertahanan ini masalah yang sangat sensitif.

Penelitian yang dilakukan Zaenal Afifi dan , Dennyca Hendrianto Nugroho dalam bentuk Jurnal Kajian Akuntansi, Vol 2,(1),2018 . dalam penelitian yang berjudul” (Pengaruh Komunikasi Organisasi Terhadap Kinerja Aparat Pemerintah Daerah: Studi Kasus Kabupaten Kudus)”⁴. Jenis Penelitian ini menggunakan metode pendekatan kuantitatif. Dalam penelitian ini teori yang digunakan Teori kontingensi. Hasil penelitian ini Penelitian ini menggunakan indikator reflektif untuk masing-masing variabel laten. Pengujian mengenai outer weight menunjukkan pengujian terhadap masing-masing indikator dalam menjelaskan konstruk variabel latennya. Nilai yang signifikan menunjukkan hasil yang baik. Hasil pengolahan dengan menggunakan dapat dilihat pada tabel terlampir diperoleh nilai weight secara umum masih menunjukkan adanya indikator yang baik

Dalam penelitian ini terdapat kesimpulan hasil pengujian hipotesis maka dapat disimpulkan bahwa variabel komunikasi organisasi berpengaruh terhadap kinerja aparat pemerintah. Dengan hipotesis yang menyatakan

⁴ Afifi, Z., & Nugroho, D. H. (2018). Pengaruh komunikasi organisasi terhadap kinerja aparat pemerintah daerah: studi kasus kabupaten kudus. *Jurnal Kajian Akuntansi*, 2(1),Hal 98-107.

Semakin tinggi tingkat partisipasi Anggaran maka semakin kuat pengaruh Komunikasi organisasi terhadap kinerja aparat pemerintah, maka hipotesis tersebut tidak diterima.

Penelitian yang dilakukan Dedy Iskandar dalam bentuk jurnal komunikasi (2021) dalam penelitian yang berjudul "Strategi Komunikasi Organisasi Dalam Membangun Loyalitas Kerja Pegawai"⁵ Jenis Penelitian ini menggunakan metode pendekatan kualitatif. Dalam penelitian ini teori yang digunakan Teori Kompetensi Komunikasi. Hasil penelitian strategi komunikasi pegawai merupakan kemampuan pegawai dalam mengikat dirinya terhadap nilai dan tujuan perusahaan. Keterikatan ini akan mendorong pegawai untuk selalu menyesuaikan dirinya dengan tujuan dan kepentingan perusahaan. bahwa dengan Pengetahuan Komunikasi yang dimiliki oleh aparatur yang bekerja pada Lembaga Penjamin Mutu Pendidikan peneliti mengambil kesimpulan sebagai berikut: Komunikasi organisasi yang terjadi antar anggota organisasi Lembaga Penjaminan Mutu Pendidikan memberikan pengaruh terhadap pegawai. Sehingga mereka memiliki loyalitas, dedikasi tinggi terhadap lembaga dan sikap mental yang positif. Terbentuknya loyalitas pegawai ini diwujudkan melalui berbagai bentuk komunikasi yang terjadi dalam organisasi. Semua anggota organisasi di Lembaga Penjaminan Mutu Pendidikan memegang peranan penting didalam segala aktivitas lembaga dan menjadi faktor penentu dalam jalannya perusahaan dan tercapainya tujuan-tujuan lembaga

⁵ Iskandar, D. (2021). Strategi Komunikasi Organisasi dalam Membangun Loyalitas Kerja Pegawai. *Persepsi: Communication Journal*, 4(1), Hal 31-42.

1.TABEL PENELITIAN TERDAHULU

No	Nama	Judul/Bentuk	Teori	Metode	Hasil	Kesimpulan
1.	Aditya Ananda	STRATEGI KOMUNIKASI ORGANISASI DAN NEGOSIASI MANAJEMEN DENGAN SERIKAT PEKERJA DALAM MEMBANGUN HUBUNGAN INDUSTRIAL YANG HARMONIS (STUDI PADA PT. BANK “X”) International Journal of Communication, Management and Humanities AID	Teori Organisasi Modern	Metode penelitian kualitatif	Berdasarkan hasil penelitian, observasi dan wawancara di lapangan. Penulis menggambarkan bahwa fungsi komunikasi organisasi PT. Bank “X” terdiri dari empat fungsi komunikasi organisasi yaitu fungsi informatif, fungsi regulatif, fungsi persuasif dan fungsi integrative. PT. Bank “X” menggunakan organisasi modern dengan sistem terbuka yang menjelaskan bahwa organisasi bukan sistem tertutup yang berkaitan dengan lingkungan yang stabil akan tetapi organisasi merupakan sistem terbuka yang berkaitan dengan lingkungan dan apabila ingin survive maka ia harus bisa beradaptasi dengan lingkungan.	Dengan adanya fungsi komunikasi organisasi yang terdiri dari fungsi informatif, fungsi regulatif, fungsi persuasif dan fungsi integratif yang menjadi bahan evaluasi, kontrol, motivasi serta melakukan pembinaan menjadikan strategi komunikasi organisasi yang dilakukan dalam membangun hubungan industrial yang baik antara manajemen dan serikat pekerja pada perusahaan PT. Bank “X menggunakan komunikasi organisasi modern dengan sistem keterbukaan yang melihat bahwa semua unsur organisasi sebagai satu kesatuan yang saling bergantung dan tidak bisa dipisahkan.

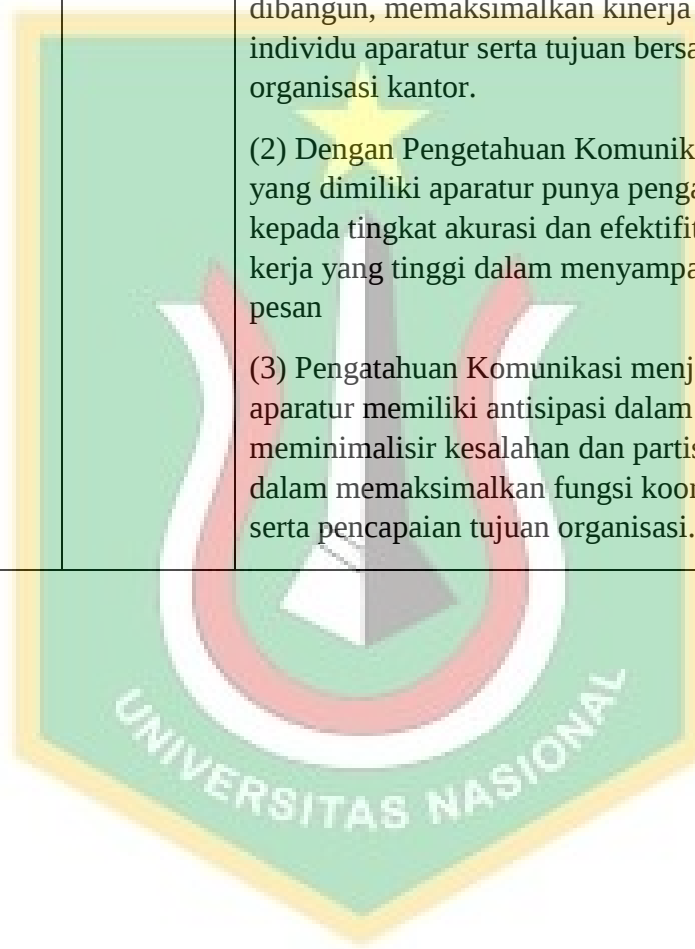
		Conference 2020				
2	Raden Fasha Nurlidia dan Rohanda	PENGARUH IKLIM KOMUNIKASI ORGANISASI TERHADAP KINERJA PEGAWAI DIVISI PENGEMBANGAN EKONOMI DAERAH UNIT HUMAS DAN KOMUNIKASI PUBLIK - PERPUSTAKAAN KANTOR PERWAKILAN BANK INDONESIA PROVINSI JAWA BARAT Jurnal ilmu	Teori Hubungan Manusia (Human Relations)	Metode penelitian kuantitatif	Iklim komunikasi organisasi berpengaruh terhadap kinerja pegawai Divisi Pengembangan Ekonomi Daerah Unit Humas dan Komunikasi Publik - Perpustakaan Kantor Perwakilan Bank Indonesia Provinsi Jawa Barat. hal tersebut dapat dilihat dari pengaruh faktor- faktor iklim komunikasi organisasi yang terdiri dari kepercayaan, pembuatan keputusan bersama, faktor kejujuran, faktor keterbukaan dalam komunikasi ke bawah, faktor mendengarkan dalam komunikasi ke atas dan faktor perhatian pada tujuan- tujuan berkinerja tinggi yang dapat memberikan kontribusi positif	Berdasarkan hasil penelitian maka dapat disimpulkan bahwa Iklim Komunikasi Organisasi berpengaruh terhadap Kinerja Pegawai Divisi Pengembangan Ekonomi Daerah, Unit Humas dan Komunikasi Publik - Perpustakaan Kantor Perwakilan Bank Indonesia Provinsi Jawa Barat.

		Komunikasi, Universitas Padjadjaran 2018				
3	Rama Aptavia Wijaya	STRATEGI KOMUNIKASI PUBLIK BIRO HUBUNGAN MASYARAKAT SEKRETARIAT JENDERAL KEMENTERIAN PERTAHANAN DALAM MENJAGA CITRA POSITIF DENGAN PENERAPAN KODE ETIK KOMUNIKASI. Skripsi 2022	Teori Citra Frank Jeffkins	Metode penelitian kualitatif	Dengan melalui Strategi Komunikasi Publik Biro Humas Setjen Kemhan yaitu: 1.Menggunakan APBN: Kementerian Pertahanan mengelola anggaran tersebut yang diberikan dari Kementerian Keungan. Di distribusikan ke setiap bidang kerja yang ada di Biro Humas Setjen Kemhan.Dimana disetiap bidang-bidang mempunyai peran dan tugasnya masing-masing 2. NON APBN: Strategi selanjutnya yang diterapkan terkini di Biro Humas Setjen Kemhan yaitu Strategi Komunikasi Berdampak. Strategi tersebut adalah perencanaan atau analisis dan pelaksanaan komunikasi.	Maka penulis dapat menyimpulkan bahwa: Kementerian Pertahanan itu mengurus pertahanan negara. Seperti diketahui pertahanan itu adalah hal yang menyangkut keselamatan negara, keselamatan bangsa. Jadi unsur-unsur pertahanan itu sebetulnya sangat rahasia. Jadi disitulah yang masalah pertahanan ini masalah yang sangat sensitif. Tapi kita hidup di negara demokrasi, rakyat ingin tahu, ingin tahu kondisinya, ingin tahu masa depannya, ingin tahu keselamatannya.

4	Zaenal Afifi dan Dennyca Hendrianto Nugroho	PENGARUH KOMUNIKASI ORGANISASI TERHADAP KINERJA APARAT PEMERINTAH DAERAH: STUDI KASUS KABUPATEN KUDUS JurnalKajian Akuntansi, Vol 2, (1), 2018	Teori kontingensi	Metode penelitian kuantitatif	Penelitian ini menggunakan indikator refleksif untuk masing-masing variable laten. Pengujian mengenai outer weight menunjukkan pengujian terhadap masing-masing indikator dalam menjelaskan konstruk variabel latennya. Nilai yang signifikan menunjukkan hasil yang baik. Hasil pengolahan dengan menggunakan dapat dilihat pada tabel terlampir diperoleh nilai weight secara umum masih menunjukkan adanya indikator yang baik, dimana sebagian besar signifikan dalam hubungannya dengan variabel laten dengan kata lain	bahwa variabel komunikasi organisasi berpengaruh terhadap kinerja aparat pemerintah. Dengan hipotesis yang menyatakan komunikasi organisasi berpengaruh terhadap kinerja aparat pemerintah, maka hipotesis tersebut diterima kebenarannya. Sementara variabel partisipasi anggaran memperlemah hubungan antara komunikasi organisasi terhadap kinerja aparat pemerintah.
5	Dedy Iskandar	STRATEGI KOMUNIKASI ORGANISASI DALAM MEMBANGUN LOYALITAS KERJA PEGAWAI Ejurnal komunikasi	Teori Kompetensi Komunika	Metode penelitian kualitatif	Strategi komunikasi pegawai merupakan kemampuan pegawai dalam mengikat dirinya terhadap nilai dan tujuan perusahaan.Keterikatan ini akan mendorong pegawai untuk selalu menyesuaikan dirinya dengan tujuan dan kepentingan perusahaan. (1)Pengetahuan Komunikasi memberikan efektifitas kepada komunikasi yang	Komunikasi organisasi yang terjadi antar anggota organisasi Lembaga Penjaminan Mutu Pendidikan memberikan pengaruh terhadap pegawai. Sehingga mereka memiliki loyalitas, dedikasi tinggi terhadap lembaga dan sikap mental yang positif. Terbentuknya loyalitas pegawai ini diwujudkan melalui berbagai bentuk komunikasi yang terjadi dalam organisasi. Semua anggota organisasi di Lembaga

		Vol .4 No. 1, 2021		dibangun, memaksimalkan kinerja individu aparatur serta tujuan bersama organisasi kantor. (2) Dengan Pengetahuan Komunikasi yang dimiliki aparatur punya pengaruh kepada tingkat akurasi dan efektifitas kerja yang tinggi dalam menyampaikan pesan (3) Pengatahuan Komunikasi menjadikan aparatur memiliki antisipasi dalam meminimalisir kesalahan dan partisipasi dalam memaksimalkan fungsi koordinasi serta pencapaian tujuan organisasi.	Penjaminan Mutu Pendidikan memegang peranan penting didalam segala aktivitas lembaga dan menjadi faktor penentu dalam jalannya perusahaan dan tercapainya tujuan-tujuan lembaga..
--	--	--------------------	--	---	--

Sumber : Dioleh oleh peneliti 202



Setelah dilakukannya keterangan mengenai penelitian terdahulu yang menjadi patokan penelitian yang akan di lakukan, peneliti akan memberikan persamaan dan perbedaan yang ditemukan dalam setiap penelitian terdahulu yang tertera.

Pada penelitian pertama berjudul “(Strategi Komunikasi Organisasi Dan Negosiasi Manajemen Dengan Serikat Pekerja Dalam Membangun Hubungan Industrial Yang Harmonis (Studi Pada Pt.Bank”X’))”. Perbedaan antara penelitian ini dengan penelitian penulis ialah penelitian ini membahas bagaimana Komunikasi Organisasi dan Negoisasi Manajemen dalam membangun hubungan serikat pekerja industrial yang harmonis sedangkan penelitian penulis membahas bagaimana Komunikasi Organisasi dalam membangun kinerja Hubungan Kemitraan di Kementerian Pertahanan RI. Persamaan penelitian ini dengan penelitian penulis yakni deskriptif kualitatif sebagai metodenya.

Pada penelitian kedua berjudul “(Pengaruh Iklim Komunikasi Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Divisi Pengembangan Ekonomi Daerah Unit Humas Dan Komunikasi Publik - Perpustakaan Kantor Perwakilan Bank Indonesia Provinsi Jawa Barat)”. Perbedaan antara penelitian ini dengan penelitian penulis ialah penelitian ini membahas bagaimana pengaruh komunikasi organisasi terhadap kinerja pegawai sedangkan penelitian penulis membahas bagaimana Komunikasi Organisasi dalam membangun kinerja Hubungan Kemitraan di

Kementerian Pertahanan RI. Persamaan penelitian ini dengan penelitian penulis yakni dan deskriptif kualitatif sebagai metodenya.

Pada penelitian ketiga berjudul “(Strategi Komunikasi Publik Biro Hubungan Masyarakat Sekretariat Jenderal Kementerian Pertahanan Dalam Menjaga Citra Positif Dengan Penerapan Kode Etik Komunikasi)”. Perbedaan antara penelitian ini dengan penelitian penulis ialah penelitian ini membahas tentang bagaimana menjaga citra positif dalam penerapan kode etik komunikasi sedangkan penelitian penulis membahas bagaimana Komunikasi Organisasi dalam membangun kinerja Hubungan Kemitraan di Kementerian Pertahanan RI. Persamaan penelitian ini dengan penelitian penulis yakni dan deskriptif kualitatif sebagai metodenya. Kebaharuan dalam penelitian penulis dibandingkan penelitian sebelumnya ialah menjaga penerapan kode etik komunikasi dengan baik.

Pada penelitian keempat berjudul “(Pengaruh Komunikasi Organisasi Terhadap Kinerja Aparat Pemerintah Daerah: Studi Kasus Kabupaten Kudus)”. Perbedaan antara penelitian ini dengan penelitian penulis ialah penelitian ini membahas tentang pengaruh komunikasi terhadap sebuah kinerja aparat pemerintahan dengan menggunakan variabel komunikasi organisasi sedangkan penelitian penulis membahas bagaimana Komunikasi Organisasi dalam membangun kinerja Hubungan Kemitraan di Kementerian Pertahanan RI. Persamaan penelitian ini dengan penelitian penulis yakni menggunakan komunikasi organisasi untuk mempengaruhi kinerja sebuah lembaga.

Pada penelitian kelima berjudul “(Strategi Komunikasi Organisasi Dalam Membangun Loyalitas Kerja Pegawai)”. Perbedaan antara penelitian ini dengan penelitian penulis ialah penelitian ini membahas tentang bagaimana cara membangun loyalitas kerja pegawai sedangkan penelitian penulis membahas bagaimana Komunikasi Organisasi dalam membangun kinerja Hubungan Kemitraan di Kementerian Pertahanan RI. Persamaan penelitian ini dengan penelitian penulis yakni dan deskriptif kualitatif sebagai metodenya.

Adanya kebaruan atau novelty dalam penelitian yang sudah saya buat yaitu dalam penelitian ini, saya menggunakan teori Likert (peniti penyambung)dan pendekatan interpretif. Penelitian ini membahas mengenai Komunikasi Organisasi Dalam Membangun Keberlangsungan Kerja Di Divisi Humas Kementerian Pertahanan RI. Di penulisan saya ini menjelaskan bagaimana cara Komunikasi Organisasi dalam membangun keberlangsungan kerja divisi huamas bagian Hubungan Kemitraan di kementerian Pertahanan RI.

2.2 Teori Yang Digunakan

2.2.1 Komunikasi Organisasi

Menurut R.Wayne Pace dan Don F.Faules mendefinisikan komunikasi organisasi dapat dilihat dari 2 sisi yaitu fungsional dan interpretif. Dalam Perspektif dan objektif, komunikasi organisasi adalah pertunjukan dan penafsiran pesandi antara unit unit komunikasi yang merupakan bagian dari suatu organisasi tertentu. Perspektif ini menekankan pemaknaan komunikasi organisasi. Penekanannya dapat dilihat dari perannya sebagai pertunjukan dan penafsiran pesan diantara unit unit komunikasi dalam suatu organisasi.

Sementara dalam perspektif interpretif atau subjektif komunikasi organisasi adalah proses penciptaan makna atas interaksi. Dalam perspektif ini, pemaknaan komunikasi organisasi sebagai proses penciptaan makna atas interaksi organisasi yang menciptakan, mengelola, bahkan mengubah organisasi.⁶

Komunikasi organisasi terdiri dari komunikasi internal dan komunikasi eksternal. Secara fungsional, komunikasi organisasi meliputi komunikasi formal dan komunikasi informal. Baik komunikasi formal maupun informal mempunyai pengaruh pada pencapaian tujuan organisasi. Efektivitas komunikasi diupayakan dan dipelihara, karena komunikasi organisasi rentan terhadap berbagai kekuatan pengganggu yang mendistorsi komunikasi, baik yang bersumber faktor manusia, struktur, maupun situasi lingkungan. Komunikasi efektif tidak hanya menciptakan pengertian Bersama, melainkan kerelaan bahkan komitmen pelaksanaan pesan demi pencapaian tujuan.⁷

⁶R.Wayne Pace Don F,Faules.2020.Komunikasi Organisasi Strategi Meningkatkan Kinerja Perusahaan.PT.Remaja Rosdakarya. hal.68

⁷ Ali Akhmad, B. (2022). KOMUNIKASI ORGANISASI.CV ASWAJA PRESSINDO,Yogyakarta 2011 Hal 57

Akhirnya efektivitas komunikasi organisasi tidak hanya berdampak positif pada kinerja organisasi, tetapi juga pada kepentingan manusiawi sebagai anggota komunitas pekerja, seperti kepuasan, harga diri, relasi sosial dan Kerjasama.

Fenomena tersebut sejalan dengan Teori Linking Pin dan Teori Fusi Bakke dan Argyris oleh karena itu diharapkan dengan menggunakan teori linking pin membahas sebuah masalah masalah dalam komunikasi dalam organisasi. Dalam konsep peneliti penyambung berkaitan dengan kelompok kelompok kelompok yang tumpang tindih. Maka dari itu organisasi dengan struktur peniti penyambung menggakkkan orientasi keatas daripada kebawah; komunikasi, pengaruh pengawasan, dan pencapaian tujuan diserahkan ke atas dalam organisasi.

Dalam desain yang demikian, dimungkinkan adanya kepemimpinan dan pengambilan keputusan bersama, karena tidak ada perbedaan tajam antara peranan atasan bawahan. Sedangkan dalam penelitian pendukung dengan menggunakan teori Fusi Bakke dan Argyris terdapat fenomena sejalan dengan suatu tahap yang mempengaruhi individu dalam ini adalah pada ranah kognitifnya, oleh karena itu bergabungnya individu tersebut harus beradaptasi dengan budaya organisasi yang telah terbentuk dan memerlukan waktu yang tidak singkat, dibutuhkan pendekatan tertentu sehingga metode nyapun harus disesuaikan.

2.2.2 Teori likert (Peniti Penyambung)

Rensis Likert dari Universitas Michigan berjasa mengembangkan suatu model terkenal dengan sebutan model peniti penyambung (the linking pin model) yang menggambarkan struktur organisasi. Konsep peniti penyambung berkaitan dengan kelompok-kelompok yang tumpang tindih. Setiap penyelia merupakan anggota dari dua kelompok: sebagai pemimpin unit yang lebih rendah dan anggota unit yang lebih tinggi. Penyelia berfungsi sebagai peniti penyambung, mengikat kelompok kerja yang satu dengan yang

lainnya pada tingkat berikutnya. Struktur peniti penyambung menunjukkan hubungan antar kelompok alih-alih hubungan antarpribadi. Organisasi dengan struktur peniti penyambung menggalakkan orientasi keatas daripada orientasi ke bawah; komunikasi, pengaruh pengawasan, dan pencapaian tujuan diarahkan ke atas dalam organisasi. Proses kelompok mempunyai peranan penting untuk membuat organisasi berstruktur peniti penyambung berfungsi dengan efisien. Semua kelompok harus sama-sama efektif, juga, karena organisasi tidak dapat lebih kuat daripada kelompoknya yang terlemah.⁸

Menurut Luthans (1973) berpendapat bahwa konsep peniti penyambung cenderung menekankan dan memudahkan apa yang seharusnya terjadi dalam struktur klasik yang birokratik. Tetapi pola hierarkis atasan-bawahan, sering mendorong komunikasi ke bawah, namun menghambat komunikasi ke atas dan ke samping: Lambatnya tindakan kelompok, yang merupakan ciri organisasi berstruktur peniti penyambung, harus diimbangi dengan manfaat partisipasi, yang positif, kontribusi kepada perencanaan, komunikasi yang lebih terbuka, dan komitmen anggota yang tumbuh dari struktur peniti penyambung⁹. Likert menyelenggarakan banyak studi empiris dan mengikhtiarkan penemuan-penemuannya dalam dua buku yang dibaca orang New Patterns of Management (Pola-pola Baru Manajemen) dan The Human Organization (Organisasi Kemanusiaan). Likert membahas dengan jelas masalah-masalah komunikasi dalam organisasi. Analisanya mengenai gaya manajemen para penyelia dan akibat dari sikap-sikap yang berlainan dari para penyelia itu pada produktivitas karyawan yang dibawahinya. Menurut M.T.Myers gaya kepemimpinan dan manajemen sangat bergantung pada aspek-aspek komunikasi dari perilaku organisasional.

⁸ R.Wayne Pace Don F,Faules.2020.Komunikasi Organisasi Strategi Meningkatkan Kinerja Perusahaan.PT.Remaja Rosdakarya. Hal 61-62

⁹ Ibid.hlm.62

Ia berjasa mengembangkan suatu teori (model) terkenal dengan sebutan teori atau model peniti penyambung (the linking pin model) yang menggambarkan struktur organisasi. Konsep peniti penyambung berkaitan dengan kelompok-kelompok yang tumpang tindih. Setiap penyelia merupakan anggota dari dua kelompok : sebagai pimpinan unit lebih rendah dan anggota unit yang lebih tinggi. Penyelia berfungsi sebagai peniti penyambung, mengikat kelompok kerja yang satu dengan yang lainnya pada tingkat berikutnya.

Menurut R. Wayne Pace dan Don F. Faules, struktur peniti penyambung menunjukkan hubungan antar kelompok alih-alih hubungan antar pribadi. Organisasi dengan struktur peniti penyambung menggalakkan orientasi ke atas daripada orientasi ke bawah; komunikasi, pengaruh pengawasan, dan pencapaian tujuan diserahkan ke atas dalam organisasi. Dalam desain yang demikian, dimungkinkan adanya kepemimpinan dan pengambilan keputusan bersama, karena tidak ada perbedaan tajam antara peranan atasan dengan bawahan.¹⁰

Bahwa Teori peniti penyambung likert (Dalam Wayne Pace) yang terdiri 5 Konsep yaitu: Hubungan antar kelompok, Orientasi ke atas, Orientasi ke bawah, Komunikasi pengaruh Dan Pengawasan.

Menurut Face dan Faules (2001:131-135), bahwa komunikasi organisasi didefinisikan sebagai pertunjukan dan penafsiran pesan diantara unit-unit komunikasi merupakan bagian dari suatu tertentu. Salah satu tantangan yang dihadapi komunikasi dalam organisasi terkait bagaimana menyampaikan informasi dan bagaimana menerima informasi dari seluruh level struktural organisasi.¹¹

Didalam sebuah organisasi berstruktur peniti penyambung adalah lambatnya tindakan kelompok, harus diimbangi dengan memanfaatkan partisipasi positif. Apabila seseorang

¹⁰ Pace, R. Wayne, Faules, Don F. 1994. Organizational Communication 3rd Ed. New Jersey: Prentice-Hall, Inc

¹¹ Pace, R. Wayne & Faules, Don F. 2013. Komunikasi Organisasi: strategi meningkatkan kinerja perusahaan, Terjemahan: Deddy Mulyana, MA., Ph.D., Bandung: Remaja Rosda Karya.

memperhatikan dan memelihara pekerjaanya dengan baik maka operasional perusahaan membaik. Fungsi manajemen berlangsung dalam empat sistem yaitu:

(1) Sistem Otoritatif dan Eksploitatif, sistem yang penuh tekanan dan otoriter, segala sesuatu diperintahkan dan tidak memerlukan umpan balik, atasan tidak memiliki kepercayaan terhadap bawahan dan bawahan tidak memiliki kewenangan mendiskusikan pekerjaannya dengan atasan.

(2) Sistem Otoritatif dan Benevolent, sistem lebih lunak dari otoriter dimana manajer lebih sensitif terhadap kebutuhan karyawan. Manajemen berkenan untuk percaya bawahan dalam hubungan atasan dan bawahan

(3) Sistem Konsultatif, sistem konsultatif pimpinan mencari masukan. Pada sistem ini, karyawan bebas berhubungan dan berdiskusi dengan atasan dan interaksi nyata.

(4) Sistem Partisipatif, sistem partisipan dimana bawahan berpartisipasi aktif dalam membuat keputusan. Di sini, manajemen percaya sepenuhnya pada bawahan dan dapat membuat keputusan. Alur informasi ke atas, ke bawah, dan menyilang. Motivasi kerja dikembangkan dengan partisipasi kuat dalam pengambilan keputusan, penetapan tujuan, dan penilaian.

Dalam kaitannya dengan model ini, ada banyak perusahaan yang menggalakkan penggunaan kaidah – kaidah manajemen ilmiah. Metode pelaksanaan tugas yang terbaik dikembangkan. Para karyawan mulai direkrut, dididik dan dilatih melaksanakan pekerjaan dan para penyelia ditunjuk untuk mengawasi apakah tugas-tugas dilaksanakan menurut cara yang khusus itu paraa tingkat produktivitas yang dapat diterima.¹²

Sistem manajemen yang ideal bagi likert adalah sistem yang disebutnya suatu “sistem interaksi pengaruh”. Cara yang efektif untuk mengintegrasikan sasaran kelompok kerja dan sasaran organisasi dilaksanakan dengan sarasehan masalah antara atasan dan

¹² Sitepu, Y. S. (2011). Paradigma dalam Teori Organisasi dan Implikasinya pada Komunikasi Organisasi. *Jurnal Al-Azhar Indonesia Seri Pranata Sosial*, 1(2), Hal 83-91.

bawahan. Oleh karena itu setiap penyelia dan manajer seharusnya menjadi milik kedua tingkatan; ia adalah kelompok kerja yang beranggotakan para bawahan, tetapi ia juga milik kelompok kerja lain yang beranggotakan para atasannya. Dengan demikian manajemen seharusnya membina kelompok-kelompok kerja, dengan menghubungkannya pada organisasi melalui orang-orang yang memiliki keanggotaan kelompok ganda. Kelompok-kelompok efektif dan partisipasi maksimum dari para anggota kelompok itu pemegang kunci utama bagi berfungsi efektifnya komunikasi organisasi.¹³

2.2.2 Teori Fusi Bakke dan Argyris

Sadar akan banyaknya masalah dalam rangka memuaskan minat manusia yang berlainan dan dalam rangka memenuhi tuntutan penting struktur birokrasi, Bakke (1950) menyarankan suatu proses fusi. Ia berpendapat bahwa organisasi, hingga suatu tahap tertentu, mempengaruhi individu, sementara pada saat yang sama individu pun mempengaruhi organisasi. Hasilnya adalah suatu organisasi yang dipersonalisasi oleh setiap individu pegawai dan individu-individu yang disosialisasikan oleh organisasi. Karena itu setiap pegawai menunjukkan ciri-ciri organisasi, dan setiap jabatan tampak unik seperti individu yang mendudukinya. Setelah fusi, setiap pegawai tampak lebih menyerupai organisasi, dan setiap jabatan dalam organisasi dimodifikasi sesuai dengan minat khusus individu.

Menurut Argyris (1957), seorang rekan Bakke di Universitas Yale, memperluas dan menyempurnakan karya Bakke. Ia berpendapat bahwa ada suatu ketidaksesuaian yang mendasar antara kebutuhan pegawai yang matang dengan persyaratan formal organisasi. Organisasi mempunyai tujuan yang berlawanan dengan tujuan pegawai perseorangan. Para pegawai mengalami frustrasi sebagai akibat dari ketidaksesuaian tersebut, sebagai pegawai mungkin meninggalkan tempat kerja mereka, menjadi apatis

¹³ Putri, D. M. (2019). KOMUNIKASI ORGANISASI PURNA PASKIBRAKA INDONESIA JAKARTA TIMUR (PPIJT) PADA PERILAKU PURNA PASKIBRAKA. *Journal of Entrepreneurship, Management and Industry (JEMI)*, 2(4), Hal 187-194.

dan acuh tak acuh. Melalui konflik ini para pegawai lainnya menyadai untuk tidak mengharapkan kepuasan dari pekerjaan mereka. Banyak orang mengetahui berdasarkan pengalaman pribadi bahwa penyesuaian diri terhadap tuntutan-tuntutan suatu organisasi formal tidak mudah dan tidak dapat diharapkan terjadi secara otomatis¹⁴.

Bahwa organisasi hingga suatu tahap tertentu memengaruhi individu dalam hal ini adalah pada ranah kognitifnya, sementara pada saat yang sama individu pun memengaruhi organisasi, dimana metode dalam membina dan mendidik tidak dapat disamakan caranya dengan metode seperti tahun-tahun.. Bergabungnya individu tersebut pada adaptasi dengan budaya organisasi yang telah terbentuk memerlukan waktu yang tidak singkat, dibutuhkan pendekatan tertentu sehingga metode nya pun harus disesuaikan

2.3 Kerangka Pemikiran

Pengembangan sumber daya manusia salah satu faktor penting yang harus banyak mendapatkan perhatian terlebih oleh instansi. Sumber daya manusia berhubungan dengan kemampuan terhadap detail tugas dan tanggung jawab pada tingkat mempersiapkan deskripsi pekerjaan, jumlah dan kualifikasi staf. Keberadaan sumber daya manusia harus direncanakan dan dikelola dengan baik. Proses perencanaan sumber daya manusia suatu cara yang digunakan untuk menetapkan tujuan dan pedoman dalam pelaksanaan sebuah instansi. Dengan tercapainya kapasitas sumber daya manusia suatu kemampuan seseorang atau individual, suatu instansi atau suatu sistem untuk melaksanakan fungsi fungsi atau kewenangan untuk mencapai tujuannya secara efektif dan efisien. Kapasitas harus dilihat sebagai kemampuan untuk mencapai kinerja untuk menghasilkan pencapaian sebuah instansi.

¹⁴ Ibid.hlm.61-62

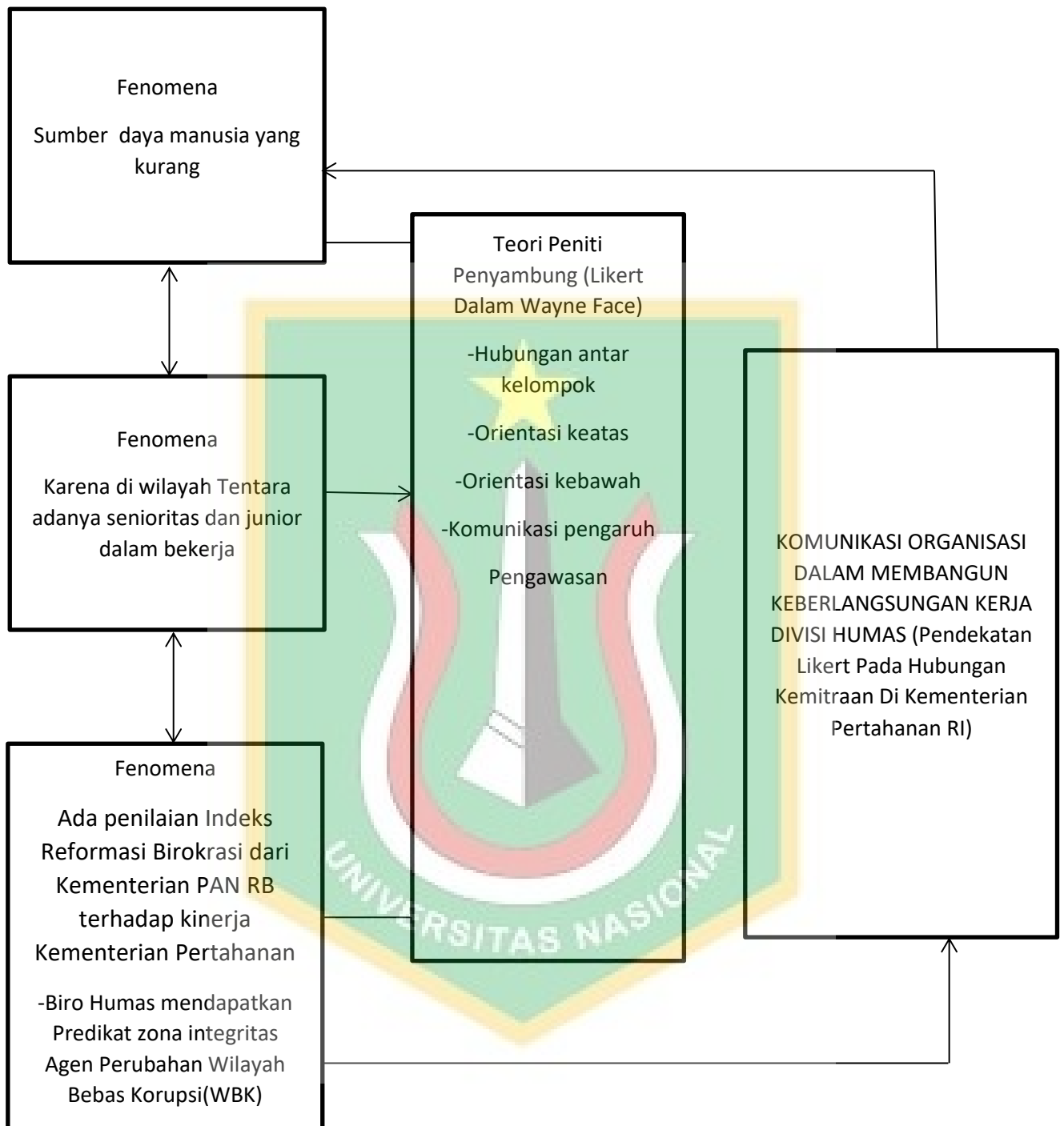
Pentingnya kinerja Humas dalam pemerintahan adalah membantu menjabarkan dan mencapai tujuan program pemerintahan, meningkatkan sikap responsif pemerintah, serta memberi publik informasi yang cukup untuk dapat melakukan pengaturan diri sendiri (Lattimore, 2010). Berarti humas pemerintahan bertugas menjalankan kegiatan kebijakan dan pelayanan publik dengan memberikan berbagai informasi tentang kebijakan pemerintahan yang mengikat rakyat atau masyarakat.

Dalam sebuah organisasi, khususnya di lingkup pemerintahan, humas memegang peranan yang sangat penting dan strategis. Selain itu, sebagai sebuah kegiatan komunikasi, humas juga berfungsi sebagai jembatan untuk membangun suasana yang kondusif dalam kerangka 'win win solutions', antar berbagai stakeholders organisasi, baik internal maupun eksternal dalam rangka membangun citra dari institusi pemerintah itu sendiri.¹⁵

Pentingnya komunikasi tidak terbatas pada komunikasi personal tetapi juga dalam tataran komunikasi organisasi. Dengan adanya komunikasi yang baik, suatu organisasi dapat berjalan dengan lancar dan berhasil begitu pula sebaliknya, kurangnya atau tidak adanya komunikasi, organisasi dapat terhambat.

¹⁵ Lubis, E. E. (2012). Peran humas dalam membentuk citra pemerintah. *Jiana (Jurnal Ilmu Administrasi Negara)*, 12(1).

2.4 Model Kerangka Pemikiran



Sumber diatas oleh peneliti 2022