

BAB II TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Penelitian Terdahulu

Penelitian sebelumnya digunakan sebagai landasan konseptual sekaligus sebagai acuan komparatif dalam pelaksanaan penelitian yang akan dilakukan. Hasil-hasil dari penelitian sebelumnya memberikan gambaran awal yang berguna dalam merumuskan permasalahan dan menentukan arah kajian. Selain itu, temuan dari studi sebelumnya juga berfungsi sebagai acuan untuk menghindari duplikasi serta memperkuat validitas pendekatan yang digunakan. Berikut penelitian terdahulu yang digunakan :

Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu

	Penelitian Terdahulu I	Penelitian Terdahulu II
Nama Peneliti	Davis Roganda Parlindungan	Veyna Rugian Debby D.V Kawengian Stefi H. Herliama
Jenis Karya	Jurnal	Jurnal
Tahun Penelitian	2022	2021
Judul Penelitian	Fungsi Komunikasi Organisasi Dalam Penerapan WFH Pada Karyawan Swasta Selama Pandemi Covid-19	Fungsi Komunikasi Organisasi Aparat Kelurahan Madidir Unet Di Masa Pandemi Covid-19 Dlam Meningkatkan Pelayanan Pada Masyarakat
Teori yang Digunakan	Fungsi Komunikasi Organisasi (Sendjaja, 2007) diantaranya : Fungsi Informatif, Fungsi Regulatif, Fungsi Peruasif dan Fungsi Integratif.	Fungsi Komunikasi Organisasi (Sendjaja, 1994) diantaranya : Fungsi Informatif, Fungsi Regulatif, Fungsi Peruasif dan Fungsi Integratif.
Metode Penelitian	Kualitatif	Kualitatif
Hasil Penelitian	Selama penerapan sistem kerja Work From Home (WFH), peran komunikasi pimpinan perusahaan mencakup empat fungsi utama, meskipun masing-masing menghadapi tantangan tersendiri. Pertama, fungsi informatif berjalan cukup baik melalui media daring. Pimpinan	Dalam menghadapi pandemi Covid-19, aparat pemerintah Kelurahan Madidir Unet memainkan peran penting melalui empat fungsi utama komunikasi pemerintahan: informatif, regulatif, persuasif, dan integratif. Fungsi informatif dijalankan dengan menyampaikan

	Penelitian Terdahulu I	Penelitian Terdahulu II
	<p>menyampaikan informasi terkait kebijakan, proyek, dan instruksi kerja kepada karyawan secara virtual. Komunikasi ini menjadi kunci utama dalam menjaga kelangsungan operasional selama WFH.</p> <p>Kedua, fungsi regulatif masih kurang maksimal. Kelemahan terlihat dalam pengaturan kebijakan internal seperti penetapan kriteria kerja dari rumah, dukungan fasilitas komunikasi, sistem kompensasi, dan kejelasan aturan selama WFH. Hal ini menunjukkan perlunya penguatan peran pimpinan dalam mengendalikan informasi dan kebijakan secara lebih efektif.</p> <p>Ketiga, fungsi persuasif tetap berjalan dengan memberikan karyawan keleluasaan menjalankan tugas secara mandiri. Namun, efektivitasnya masih terhambat oleh keterbatasan komunikasi langsung, lambatnya pengambilan keputusan, dan minimnya pengawasan, yang berdampak pada menurunnya kedisiplinan dan kualitas kerja.</p> <p>Keempat, fungsi integratif tetap terjaga melalui kombinasi saluran formal dan informal. Email dan Google Drive digunakan untuk komunikasi resmi, sementara WhatsApp Group dan Zoom Meeting memfasilitasi komunikasi non-formal, menjaga keterhubungan dan kolaborasi tim selama bekerja dari rumah.</p> <p>Secara keseluruhan, komunikasi pimpinan dalam sistem kerja WFH telah berjalan dengan adaptif, namun masih perlu</p>	<p>informasi terkait perkembangan, penyebaran, dan upaya pencegahan Covid-19 kepada masyarakat. Penyampaian informasi ini selalu dikonsultasikan terlebih dahulu dengan pihak atasan dan disesuaikan dengan arahan Gugus Tugas Covid-19 di tingkat kota, kecamatan, dan kelurahan. Hal ini mencerminkan tata kelola komunikasi yang terorganisir secara hierarkis di dalam struktur pemerintahan.</p> <p>Selanjutnya, dalam fungsi regulatif, aparat kelurahan aktif menyosialisasikan aturan-aturan yang berlaku untuk mencegah penyebaran virus. Tak hanya berhenti pada penyampaian, mereka juga memberi contoh langsung perilaku disiplin, sehingga masyarakat dapat meneladani kepatuhan terhadap protokol kesehatan.</p> <p>Pendekatan persuasif turut menjadi strategi utama. Aparat kelurahan menggunakan cara-cara yang santun, tidak konfrontatif, dan komunikatif untuk membujuk warga mematuhi aturan. Pesan disampaikan dengan jelas dan ramah, agar masyarakat lebih mudah menerima dan memahami pentingnya pencegahan.</p> <p>Terakhir, fungsi integratif terlihat dari upaya koordinasi yang intens antara aparat kelurahan dengan berbagai pihak, baik secara vertikal ke tingkat pemerintahan lebih tinggi, maupun horizontal dengan lembaga atau tokoh masyarakat setempat.</p>

	Penelitian Terdahulu I	Penelitian Terdahulu II
	ditingkatkan terutama dalam aspek regulatif dan pengawasan agar dapat mendukung produktivitas dan kinerja karyawan secara optimal	Koordinasi ini menjadi dasar bagi tiap tindakan atau komunikasi yang dilakukan, memastikan sinergi dalam pelayanan publik dan penanganan pandemi. Secara keseluruhan, peran aparat pemerintah Kelurahan Madidir Unet dalam pencegahan Covid-19 tidak hanya terfokus pada pelaksanaan tugas administratif, tetapi juga pada membangun komunikasi efektif dan kolaboratif dengan masyarakat serta antar lembaga
Perbedaan	Penelitian pertama mengkaji peran komunikasi pimpinan dalam perusahaan selama penerapan sistem kerja Work From Home (WFH). Komunikasi dalam konteks ini bersifat internal, dengan tujuan menjaga produktivitas dan efektivitas kerja di tengah keterbatasan interaksi fisik.	Penelitian kedua menyoroti peran aparat pemerintah Kelurahan Madidir Unet dalam menjalankan empat fungsi komunikasi informatif, regulatif, persuasif, dan integratif dalam upaya pencegahan penyebaran Covid-19. Komunikasi difokuskan pada penyampaian informasi kepada masyarakat, penerapan aturan kesehatan, pendekatan persuasif dalam edukasi publik, serta koordinasi lintas lembaga dan instansi. Komunikasi bersifat eksternal dan bertujuan membangun kesadaran kolektif masyarakat terhadap bahaya pandemi.
Persamaan	Persamaannya terdapat pada pendekatan penelitian kualitatif dan teori yang digunakan yaitu Fungsi Komunikasi yang dipaparkan oleh Sendjaja.	Persamaannya terdapat pada pendekatan penelitian kualitatif dan teori yang digunakan yaitu Fungsi Komunikasi yang dipaparkan oleh Sendjaja.

2.2 Komunikasi Organisasi

2.2.1 Definisi Komunikasi Organisasi

Organisasi dapat dipahami sebagai suatu struktur yang tersusun secara hierarkis yang saling berhubungan dan memiliki fungsi dalam suatu lingkungan. Susunan hirarki tersebut saling berhubungan antara perorangan maupun antar sub-divisi. Komunikasi merupakan sebuah unit dasar yang menentukan jabatan di dalam sub-divisi atau organisasi tersebut. *Goldhaber* mengemukakan komunikasi organisasi merupakan sebuah interaksi yang terjadi dalam suatu sistem terbuka yang kompleks dengan melibatkan pesan, daluran, tujuan, arah, dan media (Ruliana, 2016). Tujuh konsep kunci yang terkandung dalam komunikasi organisasi menurut *Goldhaber* diantaranya :

1. Proses

Proses komunikasi merupakan serangkaian tahapan yang menggambarkan bagaimana sebuah pesan yang awalnya dibuat oleh komunikator dapat disampaikan secara efektif dan diterima dengan baik oleh komunikan. Proses ini dimulai sejak pesan tersebut dirumuskan atau dikonstruksi oleh pengirim, kemudian melalui berbagai saluran komunikasi yang memungkinkan pesan tersebut sampai ke penerima. Selanjutnya, penerima pesan melakukan interpretasi terhadap informasi yang diterimanya sehingga memahami maksud dan isi pesan secara menyeluruh. Pemahaman ini kemudian memicu respon atau umpan balik dari penerima, yang menunjukkan bahwa komunikasi telah berlangsung secara interaktif dan berhasil mencapai tujuan.

Proses komunikasi bukan hanya sekadar pengiriman pesan, melainkan sebuah siklus dinamis yang melibatkan pengkodean, pengiriman, penerimaan, serta penafsiran yang saling berkaitan untuk menciptakan pemahaman bersama. Komunikasi tidak sekadar melibatkan pengiriman dan penerimaan pesan, melainkan merupakan suatu proses berbagi serta berdiskusi yang saling memengaruhi. Proses ini terjadi sebagai hasil interaksi melalui pertukaran pesan dalam dialog, yang kemudian menghasilkan efek umpan balik yang berlangsung secara terus-menerus. Pemahaman komunikasi tidak dapat dipisahkan dari konteks serta

kepentingan atau kebutuhan yang melatarbelakangi interaksi tersebut, sehingga makna yang terbentuk selalu dipengaruhi oleh situasi dan tujuan komunikasi itu sendiri. (Hamzah, Sidu, & Harmin, 2022).

2. Pesan

Tahap awal dalam pembuatan pesan dikenal sebagai encoding, yaitu proses di mana sumber mengubah ide atau informasi menjadi simbol-simbol berupa kata-kata, tanda, atau lambang yang sengaja dirancang untuk menyampaikan pesan tersebut dengan tujuan memengaruhi penerima. Pesan itu sendiri berfungsi sebagai media bagi sumber untuk mengkomunikasikan gagasannya, baik melalui bahasa lisan, tulisan, maupun melalui perilaku nonverbal seperti isyarat tangan, ekspresi wajah, atau gambar-gambar yang menyertai.

3. Jaringan

Dalam susunan hirarki sebuah organisasi terdapat banyak sub-divisi. Pada sub-divisi memiliki peranan serta tanggung jawab masing-masing. Interaksi pesan yang terjadi antar sub-divisi dikenal sebagai jaringan komunikasi, yaitu sistem yang menghubungkan berbagai unit dalam suatu organisasi melalui aliran informasi. Cakupan jaringan ini ditentukan oleh sejumlah aspek, seperti pola hubungan antar peran, arah serta pergerakan pesan, karakter alur informasi yang terbentuk, hingga muatan pesan yang disampaikan. Semua elemen tersebut secara bersama-sama membentuk dinamika komunikasi internal yang memengaruhi efektivitas pertukaran informasi dalam suatu struktur organisasi. (Ruliana, 2016).

4. Keadaan Saling Bergantung

Organisasi memiliki banyak bagian, jika salah satu bagian terganggu ataupun tidak berfungsi maka bagian lainnya akan mengalami hal yang sama sehingga tidak dapat bekerja secara maksimal.

5. Hubungan

Setiap individu tidak bisa hidup tanpa bantuan orang lain. Dalam kata lain, setiap manusia membutuhkan manusia lain dan saling berhubungan. Begitu halnya dengan sebuah organisasi juga terdapat hubungan sosial di dalamnya baik hubungan yang terbentuk sederhana

(hubungan antar individu) ataupun hubungan yang lebih kompleks (hubungan dengan kelompok kecil ataupun kelompok besar) (Ruliana, 2016).

6. Lingkungan

Setiap organisasi beroperasi dalam dua jenis lingkungan utama, yakni bagian dalam dan luar. Lingkungan dari sisi internal mencakup individu-individu yang terlibat langsung, seperti anggota tim, unit fungsional, serta elemen struktural yang mendukung jalannya organisasi. Sementara itu, faktor eksternal mencakup pihak-pihak di luar organisasi, seperti pengguna jasa atau produk, pesaing di pasar, serta perkembangan teknologi yang dapat memengaruhi strategi dan keberlangsungan operasional organisasi.

7. Ketidakpastian

Ketidakpastian dalam organisasi merupakan sebuah informasi yang diperlukan dan informasi yang diharapkan untuk menunjang kebutuhan organisasi tersebut.

2.3 Fungsi Komunikasi dalam Organisasi

Menurut Zelko dan Dance, komunikasi dalam organisasi dipahami sebagai suatu sistem terpadu yang terdiri atas dua bentuk utama, yakni komunikasi yang berlangsung di dalam serta di luar struktur organisasi. Interaksi internal mencakup pertukaran informasi antar individu dalam lingkup organisasi, baik antara pimpinan dan anggota, antar rekan kerja setingkat, maupun sesama pimpinan. Sementara itu, komunikasi eksternal mencerminkan hubungan organisasi dengan pihak di luar, yang meliputi aktivitas promosi, pemasaran, serta upaya membangun citra di mata publik. Berikut fungsi komunikasi dalam sebuah organisasi diantaranya yaitu :

2.3.1 Fungsi Produksi dan Pengaturan

Komunikasi dalam organisasi memiliki fungsi produksi dan pengaturan yang langsung berhubungan dalam penyelesaian pekerjaan seperti penentuan tujuan, perumusan bidang masalah, penilaian prestasi, mengkoordinir tugas-tugas

secara fungsional, termasuk memberikan komando, arahan, serta instruksi (Masmuh, 2010).

2.3.2 Fungsi Pembaharuan

Dalam fungsi pembaharuan, komunikasi berfungsi untuk menganalisis, *research*, serta membuat strategi pembaharuan sebagai upaya penyesuaian terhadap lingkungan termasuk lingkungan eksternal seperti kompetitor dan teknologi (Masmuh, 2010).

2.3.3 Fungsi Pemasyarakatan atau Pemeliharaan

Mempertahankan anggota organisasi sebagai sumber daya manusia di sebuah organisasi memerlukan komunikasi antar anggota untuk mendapatkan informasi, menyalurkan motivasi, serta untuk mengetahui kepuasan kerja. Dalam lingkungan internal juga membutuhkan wadah bagi anggota yang berprestasi. Seperti halnya apresiasi untuk menunjang kesejahteraan anggota yang dapat berupa materi atau pengalaman kerja yang lebih baik (Masmuh, 2010).

2.3.4 Fungsi Tugas

Pelaksanaan tugas dalam organisasi membutuhkan kerja sama tim, baik antar individu maupun antar sub-divisi. Hubungan antar anggota dan sub-divisi membutuhkan komunikasi untuk saling berinteraksi. Pemberian informasi untuk memaksimalkan kinerja dapat dilakukan pelatihan kepada pegawai, pemberian orientasi untuk pegawai baru, hingga penentuan tujuan serta aktivitas lainnya mengenai produksi (Masmuh, 2010).

2.3.5 Fungsi Perintah

Adanya komunikasi dalam organisasi memberikan kemudahan antar anggota maupun sub-divisi untuk saling berkoordinasi, menafsirkan, serta bertindak sesuai dengan arahan atau perintah. Dalam fungsi perintah memiliki dua jenis komunikasi yakni pemberian pesan (perintah) dan feedback atau umpan balik (Masmuh, 2010).

2.3.6 Fungsi Relasional

Komunikasi memperbolehkan tiap-tiap anggota untuk berinteraksi dan berhubungan untuk mempertahankan bisnis produktif serta hubungan personal dengan anggota organisasi lainnya. Hubungan antar anggota dalam sebuah organisasi dapat mempengaruhi kinerja anggota organisasi (Masmuh, 2010).

2.3.7 Fungsi Manajemen Ambigu

Manajemen ambigu dapat muncul apabila keputusan atau pilihan yang dapat mempengaruhi rekan kerja dan organisasi. Sehingga pada fungsi manajemen ambigu dibagi dalam tiga konteks khusus diantaranya :

1. Komunikasi Ke Bawah

Komunikasi ke bawah merupakan suatu bentuk penyampaian pesan yang mengalir dari tingkat jabatan tertinggi menuju jenjang yang lebih rendah dalam struktur organisasi atau perusahaan. Pola komunikasi ini umumnya digunakan untuk menyampaikan instruksi, arahan, maupun perintah dari pimpinan kepada para anggota di bawahnya, dengan tujuan memastikan pelaksanaan tugas berjalan sesuai dengan kebijakan atau rencana yang telah ditetapkan. Intruksi dapat berupa perintah langsung, rincian prosedur pekerjaan, dan program-program pelatihan.

2. Komunikasi Horizontal

Komunikasi antar rekan kerja merujuk pada interaksi yang berlangsung di antara individu-individu yang memiliki tingkat jabatan atau posisi yang setara dalam suatu organisasi. Bentuk komunikasi ini biasanya bersifat horizontal dan bertujuan untuk membangun koordinasi, kerja sama, serta saling pengertian dalam pelaksanaan tugas sehari-hari. (Wong & Askiah, 2021). Tujuan pokok komunikasi horizontal yaitu dukungan sosio-emosional, koordinasi antar anggota dapat meningkatkan kinerja, dan mempermudah penyebaran lokasi pengawasan dalam organisasi.

3. Komunikasi Ke Atas

Komunikasi ke atas merupakan bentuk interaksi yang berlangsung dari anggota atau bawahan kepada pimpinan dalam suatu organisasi atau perusahaan. Proses ini memungkinkan individu di tingkat operasional untuk

menyampaikan laporan kinerja, memberikan masukan terkait kebijakan, serta menginformasikan hambatan atau saran mengenai pelaksanaan prosedur kerja. Komunikasi ini berperan penting dalam menciptakan transparansi, memperkuat hubungan timbal balik, serta mendukung pengambilan keputusan yang lebih responsif oleh pihak manajemen. (Masmuh, 2010).

