

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1. Komunikasi

2.1.1 Definisi Komunikasi

Menurut Barnlund, komunikasi terjadi sebagai respons terhadap kebutuhan untuk mengurangi ketidakpastian, bertindak secara efektif, serta menjaga atau meningkatkan harga diri. Sementara itu, Weaver memandang komunikasi sebagai keseluruhan proses yang memungkinkan pikiran seseorang memengaruhi pikiran orang lain (Fajar, 2009: 32). Stoner, Freeman, dan Gilbert mendefinisikan komunikasi sebagai suatu proses di mana seseorang berupaya menyampaikan makna melalui pesan-pesan simbolis. Komunikasi dapat dilakukan secara langsung maupun tidak langsung dengan memanfaatkan media komunikasi yang ada. Komunikasi langsung mengacu pada penyampaian pesan tanpa menggunakan perantara, sedangkan komunikasi tidak langsung melibatkan penggunaan media sebagai perantara (Ernie dan Kurniawan, 2005: 295). Komunikasi dapat dipahami sebagai proses pengiriman dan penerimaan pesan antara dua orang atau lebih, bertujuan agar pesan tersebut dimengerti dengan baik. Selain itu, komunikasi juga dapat dianggap sebagai proses penyampaian ide atau informasi dari satu individu kepada individu lain. Menurut Rivai (32), komunikasi adalah proses penyampaian informasi dari seseorang kepada orang lain. Berdasarkan definisi-definisi tersebut, dapat disimpulkan bahwa tujuan utama komunikasi adalah untuk memengaruhi atau membentuk perilaku orang lain.

2.1.2 Proses Komunikasi

Berdasarkan Umar (2002:5), proses komunikasi dapat berlangsung melalui dua jenis saluran, yakni saluran primer dan sekunder. Komunikasi primer adalah proses di mana seseorang mengungkapkan pikiran atau perasaannya kepada orang lain dengan menggunakan simbol-simbol tertentu. Simbol tersebut dapat berupa bahasa, gerakan, gambar, warna, atau bentuk lain yang secara langsung mencerminkan isi pikiran atau perasaan pengirim pesan kepada penerima. Sementara itu, komunikasi sekunder merujuk pada proses penyampaian pesan yang memanfaatkan media atau alat bantu, seperti email, memo, surat, catatan diskusi, SMS, laporan, atau data dalam bentuk grafik (Barret, 2008:47).

Menurut Harold Lasswell, komunikasi dapat diuraikan dengan menjawab pertanyaan: “Siapa menyampaikan apa, melalui saluran apa, kepada siapa, dan dengan dampak apa?” menurut Mulyana, 2008) terdapat lima elemen komunikasi yang saling terkait:

1. Sumber (Source)

Sumber, yang juga dikenal sebagai pengirim (sender), penyandi (encoder), komunikator (communicator), pembicara (speaker), atau originer, adalah pihak yang memulai komunikasi atau memiliki kebutuhan untuk berkomunikasi (Mulyana, 2008).

2. Pesan

Pesan adalah informasi yang disampaikan oleh sumber kepada penerima. Pesan terdiri dari simbol-simbol verbal atau nonverbal yang mewakili perasaan, nilai, gagasan, atau maksud dari sumber tersebut (Mulyana, 2008).

3. Saluran atau Media

Saluran atau media adalah alat atau sarana yang digunakan oleh sumber untuk menyampaikan pesan kepada penerima (Mulyana, 2008).

4. Penerima (Receiver)

Penerima, yang juga disebut sasaran (destination), komunika (communicatee), penyandi balik (decoder), atau khalayak (audience), adalah individu yang menerima pesan dari sumber (Mulyana, 2008).

5. Efek

Efek merujuk pada perubahan yang terjadi pada penerima setelah menerima pesan, seperti peningkatan pengetahuan (misalnya, dari tidak setuju menjadi setuju), perubahan keyakinan, atau perubahan perilaku (misalnya, dari tidak bersedia membeli barang menjadi bersedia membelinya) (Mulyana, 2008).

2.1.3. Model Komunikasi

Menurut Onong Uchjana Effendi, terdapat enam jenis model dalam proses komunikasi yang dijelaskan secara teoritis, yaitu:

1. **Komunikasi Primer (Primary Process):** Ini adalah proses komunikasi yang melibatkan penyampaian pikiran dan perasaan secara langsung dari satu orang ke orang lain menggunakan simbol.
2. **Komunikasi Sekunder (Secondary Process):** Merupakan proses penyampaian pikiran dan perasaan seseorang kepada orang lain dengan menggunakan media sebagai alat bantu

komunikasi. Dalam proses ini, media menjadi perantara antara komunikator dan komunikan.

3. Komunikasi Proses Satu Arah (One Way Process Communication): Merupakan komunikasi yang berlangsung satu arah, di mana tidak ada timbal balik atau umpan balik langsung setelah komunikasi terjadi. Model ini banyak ditemukan dalam komunikasi massa, seperti penyampaian informasi melalui media massa.

4. Komunikasi Proses Dua Arah (Two Way Process Communication): Dalam model ini, terdapat interaksi dua arah antara komunikator dan komunikan, dimana kedua belah pihak saling mengirim dan menerima pesan. Komunikasi ini sering terjadi dalam interaksi tatap muka atau komunikasi pribadi.

5. Komunikasi Aliran Dua Langkah (Two Step Flow Communication):

Pada model ini, komunikasi terjadi dalam dua tahap. Komunikator pertama mengirimkan pesan kepada seorang gatekeeper (pemimpin opini), yang kemudian menyampaikan pesan tersebut kepada komunikan atau audiens lainnya. Dengan kata lain, gatekeeper berperan sebagai penerima pesan pertama dan juga sebagai pengirim pesan kedua kepada audiens utama.

6. Komunikasi Aliran Multilangkah (Multi Step Flow Communication): Model ini merupakan perkembangan dari model Two Step Flow. Dalam komunikasi ini, setelah pesan disampaikan oleh komunikator pertama kepada gatekeeper, gatekeeper kedua (komunikator II) bertindak sebagai penghubung untuk menyampaikan pesan lebih lanjut kepada komunikator ketiga atau audiens yang lebih luas.

2.2. Konsep Organisasi

Organisasi merupakan wadah yang memungkinkan individu-individu bekerja sama untuk mencapai tujuan bersama. Menurut Sutarto, sebagaimana dikutip oleh Mahtika (2015), organisasi adalah sistem yang melibatkan interaksi antar individu dalam kelompok yang berkolaborasi untuk meraih tujuan tertentu. Karenanya, organisasi melibatkan lebih dari satu orang dalam operasionalnya. Efektivitas organisasi akan terganggu jika anggotanya tidak mampu berkomunikasi dengan baik. Komunikasi menjadi elemen kunci dalam membangun kerjasama antar individu dan antar unit dalam organisasi, meskipun setiap unit memiliki peran dan tanggung jawab yang berbeda. Namun, semua tugas tersebut harus selaras menuju tujuan yang sama melalui koordinasi yang efektif.

2.3. Komunikasi Organisasi

Kata organisasi berasal dari bahasa Latin *organizer*, yang secara harfiah berarti susunan dari berbagai bagian yang saling bergantung satu sama lain (Bungin, 2006, hlm. 261). Dalam konteks organisasi, komunikasi menjadi unsur

vital karena menghubungkan antarindividu yang bekerja sama untuk mencapai tujuan tertentu melalui struktur dan pembagian peran yang telah ditetapkan.

Rogers (dalam Bungin, 2006, hlm. 261) menjelaskan bahwa organisasi merupakan sistem yang terstruktur, terdiri atas individu-individu yang bekerja bersama secara terkoordinasi guna mencapai tujuan bersama. Dalam hal ini, komunikasi memainkan peran penting sebagai alat penghubung antara tingkatan dalam hierarki, sekaligus menjadi sarana untuk menyampaikan instruksi serta menerima umpan balik.

Bonnington (dalam Bungin, 2006, hlm. 261) menyatakan bahwa pemahaman terhadap komunikasi organisasi melibatkan pengamatan terhadap berbagai kejadian komunikasi di dalamnya, seperti bagaimana perintah dari atasan dijalankan oleh bawahan atau bagaimana keluhan disampaikan oleh pegawai kepada pimpinan.

Komunikasi dalam organisasi menjadi perhatian utama dalam kajian ilmu komunikasi karena fokus utamanya adalah manusia sebagai pelaku komunikasi dalam mencapai tujuan organisasi. Kajian ini mencakup jenis komunikasi yang digunakan, metode serta teknik yang dipilih, media yang digunakan, serta faktor-faktor penghambat komunikasi. Jawaban dari berbagai pertanyaan ini membentuk dasar konseptual komunikasi organisasi yang disesuaikan dengan jenis organisasi, konteks komunikasi, serta situasi yang melatarbelakanginya (Bungin, 2006, hlm. 261).

Komunikasi informal dalam organisasi, menurut Bungin (2006, hlm. 261), merupakan bentuk komunikasi yang muncul dari interaksi sosial

antarindividu dan tidak secara langsung berorientasi pada kepentingan organisasi, melainkan lebih kepada relasi personal antaranggota.

Conrad (dalam Arni, 2009, hlm. 23) mengelompokkan komunikasi organisasi ke dalam tiga fungsi utama:

1. Fungsi perintah, yaitu kewajiban anggota untuk menerima, membahas, dan melaksanakan instruksi guna mendukung koordinasi.

2. Fungsi relasional, yang memfasilitasi hubungan personal antaranggota, memengaruhi kepuasan kerja, komunikasi vertikal, dan kepatuhan terhadap instruksi.

3. Fungsi manajemen ambiguitas, yaitu peran komunikasi dalam mengelola ketidakpastian saat pengambilan keputusan, yang dipengaruhi oleh berbagai motivasi dan dampak terhadap rekan kerja.

Selain itu, Arni (2009) menjelaskan bahwa organisasi memiliki karakteristik umum, yaitu bersifat dinamis, memerlukan informasi, memiliki tujuan, dan berstruktur jelas. Sebagai sistem terbuka, organisasi bersifat dinamis karena harus beradaptasi dengan perubahan lingkungan, seperti kondisi ekonomi atau teknologi. Informasi menjadi kebutuhan esensial agar organisasi dapat berfungsi optimal. Tujuan organisasi harus dipahami dan didukung oleh semua anggota, karena bergabung dengan organisasi berarti menerima tujuan tersebut. Struktur organisasi mencerminkan aturan, hierarki, dan hubungan antarbagian untuk mencapai tujuan bersama, yang dapat bersifat sederhana atau kompleks sesuai jenis organisasinya.

2.3.1. Pentingnya Komunikasi dalam Organisasi

Komunikasi memainkan peran krusial dalam organisasi. Redding dan Sanborn (dalam Masmuh, 2008) menyatakan bahwa komunikasi yang efektif dapat meningkatkan keterlibatan karyawan, memfasilitasi kelancaran arus informasi, dan mendukung pengambilan keputusan yang lebih tepat. Komunikasi yang baik dalam organisasi membantu meminimalkan kesalahpahaman, mempererat hubungan antaranggota, dan mendorong kolaborasi yang lebih baik.

2.3.2. Hambatan Komunikasi Organisasi

Komunikasi dalam organisasi atau lembaga kerap menghadapi berbagai kendala yang dapat mengganggu kelancaran proses penyampaian pesan dan menimbulkan gangguan (noise). Harun (2008) mengidentifikasi beberapa hambatan komunikasi yang sering terjadi di lingkungan organisasi. Pertama, latar belakang (frame of reference) menyebabkan setiap individu menafsirkan pesan secara berbeda berdasarkan pengalaman pribadi mereka, sehingga menyulitkan pengiriman dan penerimaan pesan serta mengganggu efektivitas komunikasi, yang menjadi faktor utama hilangnya kesamaan makna (commonness). Kedua, mendengarkan secara selektif terjadi ketika seseorang hanya memperhatikan informasi yang sesuai dengan pandangannya dan mengabaikan informasi yang bertentangan, misalnya saat menerima arahan manajemen, individu cenderung fokus pada informasi yang mendukung keyakinannya. Ketiga, pertimbangan nilai (value judgements) membuat penerima pesan menilai pesan berdasarkan nilai atau norma pribadi sebelum memahami pesan secara utuh. Keempat, kepercayaan terhadap sumber (source

credibility) sangat memengaruhi penerimaan pesan; semakin tinggi kepercayaan terhadap komunikator, semakin besar kemungkinan pesan diterima dengan baik. Kelima, masalah bahasa (semantic problems) muncul akibat perbedaan interpretasi kata-kata, meskipun menggunakan bahasa yang sama, sehingga menimbulkan kebingungan dalam penyampaian pesan. Keenam, penyaringan (filtering) terjadi pada komunikasi vertikal, khususnya yang mengalir ke atas, di mana informasi disesuaikan agar diterima secara positif oleh penerima. Terakhir, perbedaan status (status differences) dalam hierarki organisasi, yang ditunjukkan melalui simbol seperti jabatan atau ruang kantor, dapat menciptakan ketegangan, terutama bagi individu dengan posisi lebih rendah, sehingga mengganggu kelancaran komunikasi antarindividu dengan status berbeda.

2.3.3. Iklim Komunikasi Organisasi

Menurut Kelner (2000, hlm. 31), terdapat enam dimensi utama dalam iklim organisasi. Beberapa di antaranya adalah sebagai berikut:

1. Flexibility dan Conformity

Fleksibilitas dan conformity menggambarkan kondisi organisasi yang memberikan kebebasan kepada karyawan dalam mengambil tindakan serta menyesuaikan diri dengan berbagai tugas yang diberikan. Dimensi ini berhubungan dengan aturan, kebijakan, dan prosedur yang diterapkan dalam organisasi. Selain itu, penerimaan terhadap gagasan atau inovasi baru juga menjadi bagian penting dalam membentuk iklim organisasi yang sehat dan mendukung pencapaian tujuan bersama.

2. Responsibility

Dimensi ini berkaitan dengan sejauh mana karyawan merasa bertanggung jawab terhadap pelaksanaan tugas organisasi, termasuk hasil yang dicapai. Keterlibatan langsung dalam proses kerja menjadi kunci terbentuknya rasa tanggung jawab ini.

3. Standards

Standards merujuk pada pandangan karyawan mengenai bagaimana organisasi memberikan perhatian terhadap pelaksanaan tugas secara optimal, pencapaian target yang telah ditetapkan, serta sikap toleransi terhadap kesalahan atau kekurangan yang mungkin muncul selama proses kerja berlangsung.

2.3.4. Fungsi Komunikasi dalam Organisasi

Menurut Sendjaja (1994), ada beberapa fungsi komunikasi dalam organisasi:

1. Fungsi Informasi : Organisasi dapat dilihat sebagai sistem yang mengolah informasi. Setiap anggota organisasi ingin mendapatkan informasi yang lebih banyak, lebih baik, dan tepat waktu. Informasi ini membantu mereka melakukan pekerjaan dengan lebih jelas. Manajer membutuhkan informasi untuk membuat kebijakan dan menyelesaikan konflik, sementara karyawan butuh informasi untuk menjalankan tugas mereka, seperti soal keamanan, jaminan sosial, kesehatan, dan izin cuti.

2. Fungsi Regulatif : Fungsi ini berhubungan dengan aturan yang ada di dalam organisasi. Ada dua hal yang penting di sini : pertama, orang-orang di manajemen yang memiliki kekuasaan untuk mengontrol informasi dan

memberikan instruksi; kedua, pesan-pesan yang berhubungan dengan pekerjaan yang harus diikuti oleh karyawan. Karyawan perlu tahu peraturan tentang apa yang boleh dan tidak boleh dilakukan.

3. Fungsi Persuasif : Dalam mengelola organisasi, tidak selalu mudah untuk mendapatkan hasil yang diinginkan hanya dengan kekuasaan. Banyak pemimpin lebih memilih untuk membujuk karyawan daripada memberikan perintah. Ketika karyawan melakukan pekerjaan secara sukarela, mereka cenderung lebih peduli dibandingkan jika selalu diperintah.

4. Fungsi Integratif : Setiap organisasi berusaha menyediakan cara agar karyawan bisa bekerja dengan baik. Ada dua jenis saluran komunikasi yang membantu ini: saluran formal, seperti buletin dan laporan kemajuan, dan saluran informal, seperti percakapan saat istirahat atau kegiatan sosial. Aktivitas ini membuat karyawan lebih ingin berpartisipasi dalam organisasi.

2.3.5. Pendekatan dalam Komunikasi Organisasi

Griffin (2003) mengidentifikasi tiga pendekatan utama dalam memahami komunikasi organisasi, yaitu pendekatan sistem, budaya, dan kritik. Pendekatan sistem dikembangkan oleh Karl Weick yang memandang organisasi sebagai sebuah sistem terbuka yang harus mampu beradaptasi dengan perubahan lingkungan. Dalam pandangannya, komunikasi yang bersifat terbuka dan interaktif sangat penting untuk menjaga keberlangsungan organisasi. Weick menguraikan proses pengorganisasian ke dalam tiga tahap utama, yaitu: (1) *enactment* atau penentuan, yakni proses mengumpulkan dan mengenali

informasi yang masih ambigu; (2) *selection* atau seleksi, yaitu memilih informasi yang relevan dan menyaring yang tidak diperlukan; serta (3) *retention* atau penyimpanan, yaitu mendokumentasikan informasi penting untuk digunakan pada masa mendatang. Ketiga proses ini bersifat siklik dan melibatkan partisipasi seluruh anggota organisasi dalam memahami serta menanggapi dinamika lingkungan eksternal.

Pendekatan kedua adalah pendekatan budaya, yang bersumber dari teori interaksi simbolik. Pendekatan ini menekankan bahwa makna yang mendasari tindakan manusia terbentuk melalui interaksi sosial. Dalam konteks organisasi, pendekatan ini melihat organisasi sebagai entitas budaya yang unik, yang realitasnya dibentuk melalui interaksi sehari-hari antar anggotanya. Budaya organisasi tidak dianggap sebagai sesuatu yang dimiliki, melainkan diciptakan dan diperkuat melalui narasi, ritual, simbol, dan praktik komunikasi yang terus berlangsung, yang pada akhirnya menciptakan pemahaman kolektif.

Sementara itu, pendekatan ketiga, yaitu pendekatan kritik, dikemukakan oleh Stan Deetz. Ia berargumen bahwa dalam banyak kasus, kepentingan korporat cenderung mengendalikan keputusan yang berdampak luas terhadap masyarakat. Dalam pendekatan ini, bahasa dipandang sebagai alat dominan dalam membentuk dan mempertahankan realitas sosial. Deetz menekankan pentingnya keterlibatan seluruh pihak dalam proses pengambilan keputusan untuk menciptakan organisasi yang sehat serta mendukung nilai-nilai demokratis. Melalui komunikasi yang inklusif, organisasi tidak hanya memperkuat partisipasi internal, tetapi juga berkontribusi terhadap kesejahteraan sosial yang lebih luas.

2.3.6. Penyebaran Informasi dalam Organisasi

Guetzkow dalam Pace dan Faules (2005) mengemukakan bahwa dalam organisasi, informasi dapat disebarluaskan melalui tiga pola utama: pola serentak, pola berurutan, dan pola gabungan dari keduanya. Pola penyebaran secara serentak mengacu pada proses distribusi informasi kepada sejumlah besar individu dalam waktu yang bersamaan. Contoh konkret dari pola ini adalah pengiriman memo atau email yang ditujukan kepada seluruh anggota organisasi untuk menyampaikan informasi penting, seperti perubahan jadwal kerja atau kebijakan baru. Media yang digunakan dalam pola ini dapat berupa media tertulis seperti papan pengumuman, buletin internal, maupun komunikasi lisan dalam pertemuan langsung.

Sebaliknya, pola penyebaran informasi secara berurutan lebih sering digunakan dalam struktur organisasi yang berskala besar. Dalam pola ini, informasi disampaikan secara bertahap dari satu individu ke individu berikutnya. Misalnya, pesan dari individu A diteruskan ke B, kemudian ke C, dan seterusnya. Setiap individu yang menerima informasi tidak hanya menjadi penerus, tetapi juga berperan sebagai interpreter, sehingga kemungkinan terjadinya distorsi atau perubahan makna dalam pesan menjadi lebih tinggi. Karakteristik utama dari pola ini adalah ketidakteraturan waktu dalam penyampaian pesan, yang pada akhirnya dapat menyebabkan keterlambatan distribusi informasi. Dampaknya, proses koordinasi internal organisasi bisa terganggu, dan pengambilan keputusan menjadi tidak optimal karena ada anggota yang belum memperoleh informasi secara utuh dan tepat waktu.

2.4. Komunikasi Internal

Brennan (dikutip dalam Febianti et al., 2020) mendefinisikan komunikasi internal sebagai proses pertukaran ide dan gagasan antara pimpinan dan pegawai dalam suatu instansi pemerintahan, yang berlangsung secara vertikal dan horizontal sesuai dengan struktur organisasi. Komunikasi ini mencakup interaksi yang mendukung alur kerja dan koordinasi dalam organisasi. Muhyadi (dikutip dalam Febianti et al., 2020) menjelaskan bahwa komunikasi internal adalah interaksi yang terjadi di antara anggota organisasi, seperti komunikasi dari bawahan ke atasan, dari atasan ke bawahan, atau antar sesama pegawai, yang bertujuan untuk menjalin hubungan kerja yang efektif. Febianti et al. (2020) menyatakan bahwa komunikasi internal merupakan proses pertukaran informasi dan penerimaan pesan di antara individu-individu dalam sebuah organisasi. Proses ini menjadi dasar untuk membangun pemahaman Bersama guna mendukung tujuan organisasi. Hidayat (dikutip dalam Hingkua et al., 2021) mendefinisikan komunikasi internal sebagai interaksi yang dilakukan oleh anggota organisasi, baik melalui saluran formal, seperti rapat atau memo, maupun informal, seperti obrolan antar karyawan, yang memperkuat dinamika kerja dalam organisasi. Muhammad (dikutip dalam Sibay & Jayalangi, 2019) mengartikan komunikasi internal sebagai penyampaian pesan yang ditujukan kepada anggota organisasi, di mana penerima pesan adalah individu-individu yang berada dalam lingkup organisasi tersebut, sehingga mendukung kelancaran operasional. Situmeang (dikutip dalam Kusuma et al., 2017) menegaskan bahwa komunikasi internal adalah proses pengiriman pesan di antara anggota organisasi

yang bertujuan untuk kepentingan organisasi, seperti komunikasi antara atasan dan bawahan atau antar sesama bawahan, untuk mencapai tujuan bersama.

2.5. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Komunikasi Internal

2.5.1. Budaya Organisasi

Budaya organisasi memainkan peran penting dalam membentuk pola komunikasi yang terjadi di dalam suatu institusi. Schein (2010) mengemukakan bahwa budaya organisasi mencakup nilai-nilai, norma, serta praktik-praktik yang dianut dan dijalankan oleh seluruh anggota organisasi. Unsur-unsur ini secara langsung memengaruhi cara informasi dikomunikasikan, diterima, dan dipahami di lingkungan kerja. Organisasi yang menerapkan budaya keterbukaan dan kolaboratif cenderung memiliki sistem komunikasi internal yang lebih efektif, karena anggota merasa lebih leluasa dalam menyampaikan pendapat maupun menerima umpan balik. Dalam hal ini, budaya organisasi yang konstruktif tidak hanya memfasilitasi arus informasi yang lancar, tetapi juga mendorong terciptanya iklim kerja yang partisipatif dan inovatif melalui pertukaran ide secara aktif antar karyawan.

2.5.2. Struktur Organisasi

Struktur organisasi merupakan salah satu faktor penting yang memengaruhi efektivitas komunikasi internal. Menurut Robbins dan Judge (2017), struktur yang bersifat hierarkis berpotensi menimbulkan hambatan dalam aliran informasi. Hal ini disebabkan oleh adanya banyak tingkatan manajemen yang harus dilalui suatu pesan sebelum mencapai penerima akhir. Proses ini dapat menimbulkan distorsi makna atau keterlambatan dalam penyampaian informasi

yang berdampak pada pengambilan keputusan. Sebaliknya, struktur organisasi yang lebih datar atau horizontal cenderung memfasilitasi komunikasi yang lebih cepat, langsung, dan terbuka.

2.5.3. Gaya Kepemimpinan

Gaya kepemimpinan yang diterapkan dalam suatu organisasi memiliki dampak langsung terhadap efektivitas komunikasi internal. Yukl (2013) menegaskan bahwa pemimpin yang menerapkan pendekatan partisipatif serta terbuka terhadap umpan balik dari bawahan, cenderung menciptakan iklim komunikasi yang kondusif. Lingkungan semacam ini memungkinkan pertukaran informasi yang lebih terbuka dan membangun hubungan kerja yang lebih kolaboratif. Sebaliknya, gaya kepemimpinan yang otoriter, yang minim keterbukaan terhadap pendapat dan masukan dari karyawan, berpotensi menghambat kelancaran komunikasi. Ketertutupan ini dapat memperlebar jarak antara manajemen dan staf, serta mengurangi kepercayaan dan keterlibatan anggota organisasi dalam proses pengambilan keputusan.

2.5.4 Keterampilan Komunikasi Pegawai

Keterampilan komunikasi individu adalah faktor penting dalam komunikasi internal. Menurut Adler dan Elmhorst (2016), kemampuan karyawan dalam menyampaikan dan menerima informasi dengan efektif dapat memengaruhi kualitas komunikasi secara keseluruhan. Pelatihan komunikasi yang baik dapat meningkatkan keterampilan ini, yang pada gilirannya akan memperbaiki komunikasi internal di organisasi. Karyawan yang terampil dalam berkomunikasi dapat menjelaskan ide-ide mereka dengan jelas dan

mendengarkan dengan baik, sehingga mengurangi kemungkinan kesalahpahaman.

2.5.5 Teknologi Informasi

Perkembangan teknologi informasi juga turut mempengaruhi komunikasi internal. Kock (2005) mencatat bahwa penggunaan teknologi seperti email, aplikasi pesan instan, dan platform kolaborasi dapat mempercepat aliran informasi dan memfasilitasi interaksi antarpegawai. Namun, ketergantungan yang berlebihan pada teknologi dapat mengurangi interaksi tatap muka, yang penting untuk membangun hubungan interpersonal dan kepercayaan di antara karyawan.

2.5.6 Kondisi Lingkungan Kerja

Kondisi lingkungan kerja, baik fisik maupun psikologis, juga berpengaruh terhadap komunikasi internal. Goleman (1998) menekankan bahwa lingkungan yang mendukung, seperti ruang kerja yang nyaman dan suasana yang positif, dapat meningkatkan interaksi antarpegawai dan mendorong komunikasi yang lebih terbuka. Lingkungan yang baik membuat karyawan merasa lebih nyaman untuk berkomunikasi, berbagi ide, dan berkolaborasi, yang sangat penting untuk menciptakan tim yang solid.

2.6. Pola Komunikasi Internal

Untuk menciptakan efektivitas dalam proses komunikasi dan penyampaian informasi di lingkungan organisasi, dibutuhkan pemahaman yang baik mengenai berbagai bentuk komunikasi. Pola komunikasi yang efektif membantu memastikan bahwa pesan yang disampaikan oleh komunikator diterima secara tepat oleh komunikan. Menurut Ruliana (2014), pola

komunikasi internal dapat diklasifikasikan ke dalam tiga jenis, yaitu komunikasi vertikal, horizontal, dan diagonal.

1. Komunikasi Vertikal

Komunikasi vertikal merupakan bentuk komunikasi yang terjadi antara atasan dan bawahan, baik dari atas ke bawah (*downward communication*) maupun dari bawah ke atas (*upward communication*). Komunikasi dari atasan kepada bawahan mencakup penyampaian instruksi kerja, penjelasan kebijakan, pemberian umpan balik, serta penyampaian motivasi atau nilai organisasi. Rahman (dalam Ruliana, 2014) mengidentifikasi lima bentuk komunikasi dari atasan ke bawahan, yakni: (1) instruksi kerja, (2) rasionalisasi pekerjaan, (3) informasi tentang prosedur, (4) umpan balik kinerja, dan (5) penyampaian tujuan organisasi.

Ruliana (2014) juga menambahkan bahwa komunikasi ke bawah mencakup petunjuk kerja, informasi umum yang mendukung pelaksanaan tugas, perintah yang harus ditaati, serta teguran yang disampaikan secara etis untuk perbaikan kinerja. Teguran sebaiknya diberikan secara objektif, dengan pendekatan yang membangun dan suasana yang bersahabat agar tidak menimbulkan perasaan tersinggung pada bawahan.

Sebaliknya, komunikasi ke atas dilakukan oleh bawahan untuk menyampaikan gagasan, umpan balik, atau keluhan kepada atasan. Menurut Arni (2007), hambatan dalam komunikasi ke atas bisa berupa ketakutan pegawai untuk terbuka, persepsi bahwa pimpinan tidak peduli, atau kesulitan dalam menjalin komunikasi yang efektif dengan atasan. Komunikasi ke atas ini mencakup penyampaian sikap dan moral pegawai,

perkembangan unit kerja, kesalahan yang menghambat efisiensi, serta permasalahan yang belum ditemukan solusinya oleh pekerja.

2. Komunikasi Horizontal

Komunikasi horizontal terjadi di antara individu-individu yang memiliki kedudukan setara dalam struktur organisasi, seperti antarstaf atau sesama karyawan. Berbeda dengan komunikasi vertikal yang lebih formal, komunikasi horizontal sering kali berlangsung secara informal. Fungsi utama komunikasi ini adalah meningkatkan koordinasi kerja, berbagi informasi, menyelesaikan konflik, serta membina hubungan antarpegawai melalui kolaborasi. Bentuk komunikasi horizontal dapat berupa komunikasi langsung maupun tertulis (Ruliana, 2014).

3. Komunikasi Diagonal

Komunikasi diagonal, atau dikenal juga sebagai komunikasi silang, merupakan komunikasi antara individu dari unit atau bagian yang berbeda dengan level jabatan yang tidak sama. Misalnya, komunikasi antara kepala bagian kepegawaian dengan karyawan di unit lain. Menurut Ruliana (2014) dan Wursanto (2008), komunikasi ini efektif ketika tanggung jawab antarbagian saling beririsan meskipun tidak berada dalam satu jalur otoritas. Effendy (2005) menambahkan bahwa komunikasi diagonal sering kali bersifat tidak formal dan digunakan untuk menyampaikan keluhan secara tidak langsung. Hal ini dapat memicu kesalahpahaman jika tidak dikelola dengan baik.

2.7. Menerapkan Komunikasi Internal yang Efektif

Penerapan komunikasi internal yang efektif merupakan elemen krusial dalam mendukung kelancaran operasional organisasi. Argenti (2013) mengemukakan bahwa tingkat keberhasilan komunikasi internal dapat dinilai dari sikap dan persepsi karyawan terhadap perusahaan. Pandangan positif dari karyawan mencerminkan terciptanya komunikasi yang terbuka dan saling mendukung. Sejalan dengan itu, Tsai (2001) menekankan pentingnya proses pembelajaran dalam organisasi, khususnya dalam mendukung transfer pengetahuan lintas unit kerja. Hal ini menunjukkan bahwa komunikasi internal yang efektif akan lebih mudah tercapai apabila organisasi membangun budaya pembelajaran yang kuat dan berkelanjutan. Dengan kata lain, keberhasilan komunikasi internal sangat dipengaruhi oleh sejauh mana organisasi mampu menciptakan lingkungan yang mendukung proses belajar bersama.

Orsini (2000) turut menegaskan bahwa komunikasi internal yang optimal merupakan fondasi utama dalam penerapan tata kelola organisasi yang baik. Selain berfungsi sebagai alat untuk memahami arah strategis organisasi, komunikasi yang berjalan efektif juga mendorong partisipasi aktif dari seluruh elemen organisasi. Keterlibatan ini akan memperkuat rasa memiliki di kalangan karyawan, serta meningkatkan kepercayaan diri dan kontribusi mereka sebagai aset penting perusahaan. Dalam konteks yang lebih luas, Katz dan Kahn (dalam Ruliana, 2016) menyatakan bahwa komunikasi yang efektif bukan hanya memenuhi kebutuhan informasi internal, tetapi juga menciptakan pemahaman yang sama antar individu dalam organisasi. Hal ini penting untuk membangun kerja sama yang harmonis dalam rangka pencapaian tujuan bersama.

Markgraf (2003) menguraikan sepuluh indikator efektivitas komunikasi internal dalam kaitannya dengan pengelolaan risiko dan keberlangsungan usaha. Indikator tersebut mencakup komunikasi dua arah antara manajemen dan karyawan; kemampuan interpersonal dalam menyampaikan informasi; kesadaran terhadap potensi risiko; kejelasan pesan yang dikomunikasikan; serta frekuensi informasi yang diterima oleh individu. Selain itu, efektivitas juga ditunjukkan melalui pembelajaran berkala, sistem tata kelola risiko, struktur komunikasi yang mendukung operasional, pemahaman manajemen terhadap proses komunikasi, dan peran kepemimpinan dalam menghadapi risiko. Komunikasi internal yang memenuhi seluruh aspek ini berperan strategis dalam meminimalisasi potensi risiko, serta mempercepat proses pemulihan apabila terjadi gangguan dalam aktivitas organisasi. Oleh karena itu, penguatan komunikasi internal tidak hanya berdampak pada efisiensi operasional, tetapi juga menjadi penopang utama bagi ketahanan dan keberlanjutan organisasi di tengah tantangan yang dinamis.

Markgraf (2003) mengenai efektivitas komunikasi internal :

1. Komunikasi Dua Arah: Proses komunikasi yang berlangsung antara manajemen dan karyawan secara timbal balik.
2. Kemampuan Interpersonal: Kemampuan setiap karyawan dalam menyampaikan pesan atau informasi kepada rekan-rekan di dalam organisasi.
3. Kesadaran dan Budaya Risiko: Karyawan diharapkan dapat secara otomatis mengidentifikasi dan melaporkan potensi risiko sesuai dengan hirarki yang telah ditetapkan.

4. Kejelasan Pesan/Informasi: Pengirim dan penerima pesan harus memiliki persepsi yang sama terhadap informasi yang disampaikan.
5. Frekuensi Pesan/Informasi: Aspek ini mengukur seberapa sering individu menerima pesan atau informasi.
6. Pembelajaran Berkala: Sosialisasi atau penyegaran pengetahuan dilakukan secara rutin.
7. Tata Kelola Pengelolaan Risiko: Pemantauan risiko dilakukan melalui jenjang komite secara berkala.
8. Struktur Komunikasi Internal: Sistem pertahanan dalam pengelolaan risiko operasional dan keberlangsungan usaha harus berjalan dengan efektif.
9. Pengetahuan Manajemen: Pemahaman manajemen mengenai alur komunikasi yang berkaitan dengan pengelolaan risiko operasional dan keberlangsungan usaha.
10. Kekuatan Leadership: Peran pimpinan dalam mengelola risiko operasional dan keberlangsungan usaha.

Efektivitas komunikasi internal yang dijelaskan oleh Markgraf (2003) berkaitan dengan pengelolaan risiko dan keberlangsungan usaha dalam suatu organisasi. Komunikasi internal yang efektif dapat meminimalkan risiko yang mungkin terjadi dan menunjukkan seberapa cepat perusahaan dapat merespons untuk memulihkan keadaan setelah menghadapi kendala dalam aktivitas operasionalnya.

2.8. Saluran Komunikasi

Saluran komunikasi adalah cara atau media yang digunakan untuk menyampaikan informasi dari satu individu atau kelompok ke individu atau kelompok lain dalam sebuah organisasi. Menurut Schramm (dalam Ruliana, 2016),

saluran komunikasi berfungsi sebagai alat yang mentransmisikan pesan dan dapat berbentuk komunikasi lisan, tulisan, atau non-verbal. Pentingnya saluran komunikasi yang efektif tidak bisa diabaikan, karena hal ini menjamin bahwa pesan yang disampaikan dapat diterima dan dipahami dengan baik oleh pihak yang menerima. Tanpa saluran yang tepat, informasi bisa jadi hilang atau disalahartikan, yang dapat mengganggu fungsi organisasi.

2.8.1 Jenis Saluran Komunikasi

Saluran komunikasi dalam organisasi dapat dibedakan menjadi beberapa kategori:

1. **Saluran Formal:** Ini adalah saluran resmi yang telah ditetapkan oleh organisasi dan mengikuti struktur hierarkis yang ada. Komunikasi formal biasanya mencakup aliran informasi dari atasan ke bawahan dan sebaliknya, serta komunikasi antar departemen. Menurut Daft (2010), saluran formal sangat penting karena membantu menjaga aliran informasi yang teratur dan sistematis, sehingga memudahkan pengelolaan dan pengawasan dalam organisasi.
2. **Saluran Informal:** Berbeda dengan saluran formal, saluran informal tidak terstruktur dan seringkali muncul secara alami di antara karyawan. Contohnya adalah percakapan santai di ruang istirahat atau komunikasi melalui media sosial. Mintzberg (1973) menyatakan bahwa saluran informal bisa lebih cepat dan fleksibel dalam menyebarkan informasi. Namun, saluran ini juga berisiko menghasilkan informasi yang tidak akurat jika tidak dikelola dengan baik, karena tidak ada kontrol resmi terhadap apa yang disampaikan.

3. **Saluran Lisan dan Tertulis:** Saluran lisan mencakup komunikasi langsung, seperti percakapan tatap muka, telepon, atau rapat, yang memungkinkan interaksi langsung antara pihak-pihak yang terlibat. Sebaliknya, saluran tertulis mencakup email, laporan, dan dokumen resmi yang dapat dirujuk kembali. Menurut Robbins dan Judge (2013), komunikasi lisan cenderung lebih cepat dan memungkinkan interaksi yang dinamis, sedangkan komunikasi tertulis memberikan catatan yang lebih formal dan bisa dijadikan referensi di masa mendatang.

2.8.2 Kualitas Saluran Komunikasi

Kualitas saluran komunikasi dapat dinilai melalui beberapa indikator, seperti kecepatan dalam penyampaian informasi, kejelasan pesan yang disampaikan, dan kemampuan untuk memberikan umpan balik yang konstruktif. Menurut Katz dan Kahn (dalam Ruliana, 2016), saluran komunikasi yang efektif harus mampu memenuhi kebutuhan informasi anggota organisasi dan menciptakan saling pengertian. Kualitas yang baik dalam saluran komunikasi bukan hanya membuat informasi lebih mudah diakses, tetapi juga membangun hubungan yang lebih baik antar anggota organisasi, yang pada akhirnya berkontribusi pada kinerja keseluruhan.

2.9. Empat Model Public Relations (PR) Grunig dan Hunt

Grunig dan Hunt dikenal sebagai tokoh utama yang memperkenalkan berbagai model dalam praktik Public Relations (PR). Dalam hal ini, istilah "model" dipahami sebagai kumpulan prinsip, nilai, serta pola tindakan yang digunakan oleh praktisi maupun divisi PR dalam menjalankan tugas komunikasi mereka. Model ini membantu mengelompokkan pendekatan-pendekatan berbeda yang digunakan

dalam berbagai kegiatan kehumasan, mulai dari program, kampanye, hingga penanganan kasus tertentu (Grunig dan Grunig, 1992:286).

Melalui konsep model PR yang mereka susun, Grunig dan Hunt berusaha menjelaskan bagaimana cara kerja para praktisi PR serta alasan yang mendasari pilihan strategi komunikasi yang mereka ambil. Model-model ini bukan hanya sebagai deskripsi cara kerja PR, tetapi juga menjadi alat analisis untuk memahami tujuan dan orientasi dari praktik komunikasi yang dilakukan. Berdasarkan kerangka berpikir tersebut, mereka kemudian mengembangkan empat model utama dalam praktik Public Relations.

a. Press Agency (Agen Pemberitaan)

Grunig dan Hunt merupakan dua tokoh penting dalam bidang Public Relations (PR) yang telah merumuskan berbagai model dasar dalam praktik kehumasan. Dalam pembahasan mereka, istilah "model" dijelaskan sebagai seperangkat nilai, norma, dan pola perilaku yang mencerminkan cara kerja praktisi PR maupun unit PR dalam menjalankan fungsinya. Model ini berfungsi sebagai kategori untuk membedakan pendekatan-pendekatan komunikasi yang digunakan dalam program, strategi kampanye, maupun penyelesaian isu kehumasan tertentu (Grunig dan Grunig, 1992:286).

Dengan mengembangkan model-model ini, Grunig dan Hunt ingin menggambarkan bagaimana praktisi PR melakukan aktivitas komunikasinya, serta alasan di balik strategi komunikasi yang dipilih. Pemikiran ini juga bertujuan untuk memberikan pemahaman yang lebih dalam tentang bagaimana fungsi PR dijalankan

dalam konteks praktis. Oleh karena itu, mereka menyusun empat model utama yang menjadi fondasi konseptual dalam praktik Public Relations hingga saat ini.

b. Public Information (Informasi Publik)

Model kedua dalam praktik Public Relations merujuk pada pendekatan yang dikembangkan oleh Ivy Lee dengan prinsip dasar “public be informed,” yang berarti publik perlu diberi informasi (Butterick, 2012:32). Dalam penerapannya, model ini menekankan pada pentingnya menyampaikan informasi yang faktual dan apa adanya kepada masyarakat tanpa adanya upaya untuk membujuk atau mempengaruhi opini publik secara manipulatif.

Meskipun mengedepankan kejujuran dalam penyampaian pesan, komunikasi dalam model ini tetap berlangsung secara satu arah, serupa dengan model pertama, dan tidak dilandasi oleh riset terhadap kebutuhan atau minat khalayak (Lattimore et al., 2010:63). Keduanya mengandalkan media massa sebagai saluran utama dalam mendistribusikan pesan organisasi kepada publik (Grunig dan Grunig, 1992:288).

c. Two-way Asymmetrical (Dua Arah Asimetris)

Grunig dan Hunt (dalam Butterick, 2012:32) mengemukakan bahwa model ini mencerminkan praktik humas yang berkembang pada periode pertengahan 1920-an hingga 1950-an. Dikenal sebagai model dua arah asimetris, pendekatan ini menggabungkan prinsip persuasi dengan pendekatan ilmiah melalui penggunaan metode riset dalam ilmu sosial guna meningkatkan keefektifan pesan yang disampaikan kepada publik (Lattimore et al., 2010:64). Komunikasi dilakukan

secara dua arah, namun hasil akhirnya tidak seimbang karena lebih menguntungkan pihak organisasi (Matthee, 2011:36).

Dalam model ini, riset berfungsi sebagai alat utama untuk memengaruhi dan membentuk opini publik agar sejalan dengan kepentingan organisasi. Riset yang digunakan terbagi menjadi dua jenis: formatif dan evaluatif. Riset formatif berperan dalam merancang strategi komunikasi, sementara riset evaluatif digunakan untuk menilai sejauh mana tujuan komunikasi berhasil dicapai (Wilcox, 2006, dalam Matthee, 2011:36–37). Edward Bernays, yang dikenal sebagai tokoh sentral dalam model ini, memanfaatkan keberadaan pihak ketiga untuk memengaruhi publik. Ia meyakini bahwa dengan mempengaruhi pemimpin opini, maka secara tidak langsung kelompok yang mereka pimpin pun akan mengikuti.

d. Two-way Symmetrical (Dua Arah Simetris)

Model ini menekankan pentingnya keterbukaan dalam berkomunikasi antara organisasi dan publik, di mana keduanya memiliki niat yang sama untuk berdialog secara aktif. Tidak hanya berfokus pada upaya membujuk, model ini juga mendorong proses mendengarkan serta pembelajaran timbal balik antara kedua pihak (Butterick, 2012:33). Tujuan utamanya adalah membangun pemahaman bersama melalui komunikasi yang berlangsung secara dua arah dan dijalankan secara jujur serta berimbang (Matthee, 2011:39).

Komunikasi dalam model ini bersifat simetris, di mana organisasi dan publik sama-sama memiliki pengaruh terhadap arah komunikasi. Pertukaran informasi dilakukan secara terbuka dan digunakan tidak hanya untuk membentuk

opini publik, tetapi juga untuk mendorong perubahan dalam sikap dan kebijakan organisasi. Dalam penerapannya, digunakan dua jenis riset: riset formatif, yang berguna untuk menggali bagaimana publik memandang organisasi, dan riset evaluatif, yang bertujuan untuk mengetahui sejauh mana kegiatan PR berhasil memperkuat pemahaman publik terhadap organisasi (Matthee, 2011:39).

2.10. Teori Two-Way Symmetrical Model

Grunig dan Hunt (1984) mengembangkan *Four Models of Public Relations*, yaitu press agency, public information, two-way asymmetrical, dan two-way symmetrical. Di antara keempat model tersebut, Two-Way Symmetrical dianggap sebagai bentuk komunikasi organisasi yang paling ideal dan etis. Model ini menekankan pentingnya dialog dua arah yang saling menguntungkan antara organisasi dan publiknya, termasuk dalam konteks internal. Komunikasi berlangsung secara partisipatif, terbuka, dan seimbang, dengan fokus pada tercapainya pemahaman bersama dan hubungan jangka panjang yang didasarkan pada kepercayaan.

Pada perkembangan selanjutnya, Grunig (1992) memperkuat posisi model ini dalam kerangka *Excellence Theory*, dengan menyatakan bahwa organisasi yang menerapkan komunikasi dua arah yang simetris cenderung memiliki sistem manajemen yang lebih responsif, efisien, dan dapat beradaptasi dengan perubahan. Prinsip simetri dalam komunikasi internal memungkinkan karyawan merasa dihargai, didengar, dan dilibatkan dalam pengambilan keputusan, yang pada akhirnya meningkatkan efektivitas organisasi secara keseluruhan. Grunig (1992) juga menekankan bahwa komunikasi internal yang berkualitas bukan sekadar proses menyampaikan informasi dari manajemen kepada karyawan, melainkan juga

melibatkan pembangunan relasi yang saling menguntungkan antara kedua belah pihak (Bagaskoro et al., 2023). Dalam hal ini, model Two-Way Symmetrical menjadi pendekatan yang ideal karena menekankan keseimbangan peran antara manajemen dan karyawan dalam menentukan arah serta kebijakan organisasi.

Menurut Woodward, komunikasi internal yang simetris dan dua arah bertujuan membangun pemahaman bersama serta dialog aktif antara pihak-pihak dalam organisasi (Angeline, 2013). Ciri utama dari model ini terletak pada pentingnya nilai kepercayaan, kredibilitas, keterbukaan, serta adanya timbal balik dan umpan balik dalam komunikasi. Semua elemen tersebut menjadi landasan terciptanya komunikasi yang sehat, di mana karyawan merasa didengar dan dilibatkan, termasuk dalam proses pengambilan keputusan strategis. Melalui pendekatan ini, interaksi horizontal antara manajemen dan karyawan juga menjadi lebih intensif, sehingga berbagai persoalan organisasi dapat diselesaikan secara kolaboratif.

Meskipun awalnya dirancang untuk mengelola komunikasi eksternal antara organisasi dan publik, model Two-Way Symmetrical juga sangat relevan dalam konteks komunikasi internal. Prinsip-prinsip dari model ini dapat diadaptasi untuk mendukung komunikasi yang seimbang di lingkungan birokrasi atau instansi publik, di mana pesan dari manajemen dapat diterima secara terbuka dan umpan balik dari karyawan dihargai. Dengan demikian, keterlibatan pegawai dalam organisasi meningkat dan hubungan antara pimpinan dan staf menjadi lebih solid, mendukung terciptanya budaya komunikasi yang sehat dan partisipatif.

2.11. Penelitian Terdahulu

Tabel 2. 1 Penelitian Terdahulu

No.	Judul, Nama & Tahun Penelitian	Metode Penelitian	Hasil Penelitian
1.	Peranan Komunikasi Organisasi Dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan PT. Triwijaya Abadi Perkasa, Gloria Suherlan (2022).	Deskriptif Kualitatif	Hasil penelitian menunjukkan bahwa komunikasi organisasi di PT. Triwijaya Abadi Perkasa belum berjalan secara efektif. Hal ini terlihat dari seringnya atasan mengulang instruksi kepada karyawan serta kurangnya komunikasi yang terbuka dan dua arah antara atasan dan bawahan. Akibatnya, kinerja karyawan menjadi kurang maksimal karena informasi tidak tersampaikan dengan jelas. Komunikasi satu arah yang dominan membuat karyawan kurang terlibat dan kurang memahami tugasnya secara menyeluruh. Penelitian ini menegaskan bahwa komunikasi yang baik dalam organisasi sangat penting untuk meningkatkan kinerja, memperkuat kerja sama, dan menciptakan lingkungan kerja yang kondusif.
2.	Memahami Alur Komunikasi Internal di Biro Organisasi	Kualitatif	Berdasarkan judul "Memahami Alur Komunikasi Internal di Biro

	<p>Sekretariat Daerah Jawa Tengah, Athalia Azra (2022)</p>	<p>Organisasi Sekretariat Daerah Jawa Tengah," dapat disimpulkan bahwa komunikasi internal di Biro Organisasi Sekretariat Daerah Provinsi Jawa Tengah berlangsung melalui alur komunikasi vertikal, horizontal, dan diagonal dalam menjalankan tugas serta mengatasi tantangan.</p> <p>Dalam rangka penyampaian informasi, komunikasi internal dilakukan melalui berbagai saluran, seperti komunikasi verbal, elektronik, dan tertulis. Selain itu, komunikasi yang terjadi di dalam biro organisasi ini termasuk dalam kategori komunikasi internal kelompok.</p> <p>Dengan adanya berbagai jalur komunikasi tersebut, Biro Organisasi Sekretariat Daerah Provinsi Jawa Tengah berhasil mencapai tujuan komunikasi internal, yaitu menciptakan citra positif biro dalam melaksanakan tugas-tugasnya. Selain itu, hambatan yang muncul dapat diselesaikan dengan baik, dan alur komunikasi yang terstruktur dengan rapi memberikan kemudahan bagi</p>
--	--	---

			anggota biro untuk berkomunikasi secara efektif.
3.	Peran Komunikasi Internal Karyawan dalam Meningkatkan Kinerja di PT Jaya Kencana Farma, Deviani dkk (2024)	Kualitatif	<p>Komunikasi internal di PT Jaya Kencana Farma berjalan dengan baik, baik secara vertikal maupun horizontal. Komunikasi vertikal memastikan aliran informasi antara manajemen dan karyawan, sementara komunikasi horizontal mendukung kelancaran aliran informasi antar divisi. Sistem kekeluargaan yang diterapkan membantu memperkuat hubungan kerja dan koordinasi yang efektif.</p> <p>Namun, terdapat hambatan dalam komunikasi internal, terutama kesalahpahaman yang timbul akibat perbedaan pemahaman. Karyawan berusaha mengatasi masalah ini dengan memperjelas pesan dan meningkatkan pemahaman saat berkomunikasi.</p> <p>Komunikasi internal memiliki peran penting dalam membangun kolaborasi antar divisi untuk mencapai tujuan perusahaan. Komunikasi yang baik dapat meningkatkan kinerja karyawan dan</p>

		<p>menciptakan lingkungan kerja yang harmonis.</p> <p>Secara keseluruhan, PT Jaya Kencanamas Farma perlu terus memperkuat komunikasi internal, mengatasi hambatan yang ada, dan meningkatkan transparansi dalam penyampaian informasi. Peningkatan kualitas komunikasi akan berdampak positif pada kinerja karyawan dan pencapaian tujuan perusahaan.</p>
--	--	---

Penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Gloria Suherlan (2022) menyoroti hubungan antara komunikasi organisasi dan kinerja karyawan di PT. Triwijaya Abadi Perkasa, dengan fokus pada efektivitas pesan dan kepemimpinan komunikasi. Penelitian tersebut berkontribusi pada pemahaman mengenai peran komunikasi dalam lingkungan korporasi, namun belum membahas pola komunikasi yang bersifat dua arah secara mendalam. Sementara itu, Athalia Azra (2022) mengeksplorasi alur komunikasi internal dan penggunaan saluran komunikasi di Biro Organisasi Sekretariat Daerah Jawa Tengah, dengan fokus pada efektivitas penyampaian informasi antarbagian. Penelitian ini sudah berada dalam konteks birokrasi, tetapi tidak menggunakan pendekatan teoretis spesifik dalam mengevaluasi pola komunikasi. Adapun Deviani dkk. (2024) meneliti peran komunikasi internal dalam meningkatkan kinerja karyawan di perusahaan farmasi, termasuk dinamika miskomunikasi dan strategi penyelesaiannya, namun lebih

menitikberatkan pada hubungan komunikasi dengan output kerja, bukan pada struktur komunikasi organisasional itu sendiri.

Dari ketiga penelitian tersebut, dapat disimpulkan bahwa meskipun semuanya membahas komunikasi internal, belum ada yang secara eksplisit menggunakan kerangka model komunikasi dua arah simetris sebagai pendekatan utama dalam menganalisis implementasi komunikasi internal di organisasi. Oleh karena itu, penelitian ini menempatkan diri sebagai pengembangan dari studi-studi sebelumnya, dengan fokus pada analisis implementasi Two-Way Symmetrical Model dari Grunig dan Hunt dalam komunikasi internal organisasi pemerintahan, yaitu Dinas Perhubungan Kabupaten Klungkung. Penelitian ini tidak hanya mendeskripsikan saluran atau hambatan komunikasi, tetapi juga mengevaluasi sejauh mana prinsip-prinsip simetri komunikasi diterapkan dalam praktik organisasi secara partisipatif dan timbal balik.

2.12. Fokus Penelitian

Fokus penelitian ini pada bagaimana implementasi model komunikasi Two-Way Symmetrical Model dijalankan dalam komunikasi internal, termasuk bentuk interaksi, keterlibatan pegawai, saluran komunikasi, serta hambatan-hambatan yang muncul.