

BAB II

Komunikasi Adaptasi pada Pegawai Baru dalam Lingkungan Kerja Baru

Komunikasi adalah proses pertukaran informasi yang dilakukan oleh seseorang dalam kehidupan sosial, dalam lingkup organisasi komunikasi dilakukan oleh karyawan atau pekerja, mereka bertukar informasi untuk mencapai keberhasilan organisasi, untuk itu diperlukan proses yang efektif dan dapat dilakukan oleh semua bagian, baik secara terstruktur oleh pemimpin kepada bawahan, dan oleh sesama karyawan. Pada bab ini akan dijabarkan bagaimana komunikasi yang terjadi dalam organisasi kemudian bagaimana komunikasi membentuk budaya dan proses adaptasi oleh pegawai baru.

2.1 Komunikasi Organisasi

Komunikasi organisasi dipahami sebagai proses penciptaan dan pertukaran pesan-pesan dalam sebuah jaringan hubungan interdependen untuk menangani ketidakpastian lingkungan (Gerald, 1986). Lingkungan disini adalah orang-orang yang terlibat dalam organisasi, komunikasi organisasi sendiri cenderung dilakukan secara terstruktur dimana berkaitan dengan otoritas yaitu kewenangan atau dipahami sebagai jabatan (Fatmawati, 2022). Dalam komunikasi organisasi umumnya terdapat struktur meski terkadang diantara kedua pihak yang berkomunikasi tidak punya jabatan tetapi tetap ada posisi structural sehingga proses komunikasi dapat dilakukan secara informal. Komunikasi organisasi menurut Gold Halber yaitu arus pesan dalam suatu jaringan yang sifat hubungannya saling bergantung satu sama lain (the flow of message within a network of interdependent relationship (Goldhaber, 1986). Struktur dan proses

dalam organisasi tentunya perlu diatur dengan baik melalui komunikasi yang dikelola secara efektif dan efisien (Suzuki & Hur, 2020).

Goldhaber memberikan definisi komunikasi organisasi sebagai proses penciptaan dan saling menukar pesan dalam satu jaringan hubungan yang saling tergantung sama lain untuk mengatasi lingkungan yang tidak pasti atau yang selalu berubah-ubah (Goldhaber, 1986). Suatu organisasi sendiri adalah suatu sistem yang terbuka dan dinamis yang secara tidak langsung menciptakan saling tukar menukar informasi satu sama lain, kegiatan yang berulang-ulang dan tiada hentinya tersebut maka dikatakan sebagai suatu proses (Wayne Pace & Don F Faules, 2006). Dalam organisasi seseorang akan melakukan pertukaran Informasi, yang diberikan oleh atasan ke bawahan meliputi Informasi tentang bagaimana melakukan pekerjaan, Informasi tentang dasar pemikiran untuk melakukan pekerjaannya, Informasi kebijakan dan praktik organisasi, Informasi tentang kinerja pegawai, Informasi mengembangkan rasa memiliki tugas, Informasi untuk komunikasi ke atas (Upward communication) (Robbins, 1999).

Melalui proses tersebut, seseorang melakukan komunikasi dengan melakukan pertukaran informasi, dan memiliki level sendiri baik dilakukan antar kelompok ataupun antarpersonal bergantung dengan kebutuhan, tujuan untuk proses komunikasi ini adalah untuk membentuk jaringan. Dalam membentuk jaringan komunikasi dapat dilakukan menjadi tiga kegiatan, yaitu komunikasi vertikal (vertical communication), komunikasi horizontal (horizontal communication), dan komunikasi diagonal (diagonal communication). Komunikasi internal ini yang akan disajikan selanjutnya (Efendy, 1993).

2.2. Budaya Organisasi

Memahami organisasi dapat menggunakan beberapa pendekatan, yaitu secara objektif dan subjektif, secara objektif organisasi dipandang memiliki struktur sedangkan secara subjektif berarti proses dalam pengorganisasian perilaku. Perilaku individu yang efektif berperan dalam menciptakan kultur kerja yang positif yang secara korelatif menjadikan kinerja organisasi unggul (Siregar, 2018). Organisasi juga dapat diartikan sebagai suatu kesatuan sosial yang terdiri lebih dari satu individu dan dapat diarahkan untuk bergerak menuju tercapainya tujuan bersama (Furqon, 2005). Perilaku individu yang dipandang sebagai proses pendekatan subjektif tersebut yang berpengaruh dalam menciptakan budaya kerja, dengan potensi memiliki hasil yang baik ataupun buruk.

Budaya organisasi didefinisikan sebagai seperangkat asumsi yang mendasari keyakinan yang dianut oleh karyawan organisasi, kemudian dikembangkan dan diturunkan untuk mengatasi adaptasi eksternal dan masalah integrasi internal (Limaj & Bernroider, 2019). Kotter dan Heskett berpendapat bahwa hanya budaya yang dapat membantu organisasi mengantisipasi dan beradaptasi dengan perubahan lingkungan (adaptif), yang diasosiasikan dengan kinerja tinggi dalam periode waktu yang panjang (Kotter dan Heskett, 1992). Teori ini mengarahkan budaya organisasi untuk adaptif dan inovatif sesuai dengan perubahan lingkungan yang terjadi.

Noe dan Mondy membedakan tipe budaya organisasi dalam dua kelompok yaitu: *open and participative culture*, dan *closed and autocratic culture*. *Open and participative culture* dalam membangun kepercayaan terhadap bawahan, melakukan komunikasi yang terbuka, kepemimpinan yang suportif dan penuh

perhatian, penyelesaian masalah secara kelompok, adanya otonomi pekerja, sharing informasi dan pencapaian tujuan yang outputnya tinggi. Sedangkan *Closed and autocratic culture* ditandai oleh pencapaian tujuan output yang tinggi, namun pencapaian tersebut mungkin lebih dinyatakan dan dipaksakan pada organisasi dengan para pemimpin yang otokrasi dan kuat (Noe dan Mondy, 1993).

Hogan dan Coote menekankan pentingnya budaya organisasi, karena secara signifikan mempengaruhi sikap karyawan dan sebagian besar berkontribusi terhadap kinerja organisasi (Hogan dkk, 2014). Untuk itu diperlukan budaya yang baik untuk dapat diimplementasikan oleh karyawan. Schein mendefinisikan budaya organisasi sebagai “nilai, keyakinan, atau keyakinan bersama karyawan persepsi organisasi dan lingkungannya” (Schein dkk, 2004) . sedangkan Denison dan Mishra berpendapat bahwa karyawan dapat melakukan adaptasi pada budaya organisasi jika memiliki “kemampuan beradaptasi, keterlibatan misi, dan konsistensi” (Denison dkk, 1995). kemampuan beradaptasi dan misi berorientasi eksternal, sedangkan keterlibatan dan konsistensi berorientasi internal.

2.3. Kemampuan Adaptasi dalam Budaya Adaptif sebagai Proses

Komunikasi Adaptasi

Menurut Denison (1995), teori adaptasi meletakkan penekanan pada kemampuan organisasi untuk menerima, menafsirkan dan menerjemahkan gangguan dari lingkungan luar ke norma internal yang mengarah pada kelangsungan hidup atau kesuksesan. Aspek kunci dari kemampuan beradaptasi diantaranya melalui persepsi dan respon terhadap lingkungan eksternal, kemampuan untuk menanggapi pelanggan internal dan reaksi cepat baik terhadap pelanggan internal dan eksternal (Denison dkk, 1995). Adaptasi, adalah salah satu

konsep yang paling luas dalam teori organisasi dan manajemen strategis. Chakravarthy menggambarkan adaptasi sebagai “yang utama tujuan manajemen strategis (Chakravarthy, 1982). Podsakoff, MacKenzie, dan Podsakoff (2016) secara induktif menggambarkan definisi adaptasi organisasi sebagai pengambilan keputusan yang disengaja yang dilakukan oleh anggota organisasi, yang mengarah pada tindakan yang dapat diamati .

Miller (2013) mengidentifikasi cara yang dapat dilakukan untuk membangun budaya adaptif suatu organisasi, diantaranya adalah Menciptakan perasaan krisis dan adanya suatu kebutuhan perubahan dan arahan baru, Berkomunikasi secara konsisten dan luas, Menampilkan sebuah kecenderungan untuk menerima perubahan dan ide ide baru dari luar, Memperkuat pentingnya inovasi, Membangun dan memelihara kredibilitas pihak-pihak yang memiliki kepentingan, Melembagakan fokus yang seimbang pada keberhasilan konsumen, karyawan, dan pemilik, Membangun kepemimpinan untuk menghasilkan perubahan, Mendesentralisasi pembuatan keputusan, Mempromosikan dengan hati-hati dan mendemosi jika dirasa perlu, dan Bekerja sebagai pemimpin yang melayani (Miller, 2013). Selain membangun budaya adaptif dalam organisasi, hal ini dapat dikatakan berhasil jika karyawan juga dapat menerima perubahan.

Budaya adaptif adalah budaya organisasi di mana karyawan menerima perubahan, termasuk organisasi penyelamatan yang memelihara lingkungan dan perbaikan proses internal yang berkelanjutan (MvShane and Von Glinow, 2010) Menurut Denison (1995), teori adaptasi meletakkan penekanan pada kemampuan organisasi untuk menerima, menafsirkan dan menerjemahkan gangguan dari lingkungan luar ke norma internal yang mengarah pada kelangsungan hidup atau

kesuksesan. Tiga dimensi Denison, yaitu penciptaan perubahan, fokus pada konsumen/pelanggan, dan pembelajaran organisasi perusahaan (Denison dkk, 1995). Didukung dengan adanya teori kontingensi dan sosiologi organisasi juga turut mengonseptualisasikan adaptasi sebagai kinerja (Lawrence & Lorsch, 1967), legitimasi (J. Meyer & Rowan,1977), atau kelangsungan hidup (Hannan & Freeman, 1977), dengan fokus yang sesuai pada apa yang organisasi dapat modifikasi secara internal untuk mencapai hasil tersebut di bawah kendala. Dalam hal ini adaptasi dapat dilakukan melalui proses dengan berbeda, semua ikut andil dalam keberlangsungan hidup baik oleh organisasi maupun individu yang terlibat dalam organisasi.