

BAB 1

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Seiring dengan munculnya berbagai kemajuan dalam masyarakat maka makin berkembang pula pola interaksi dalam kehidupan masyarakat serta berpengaruh dalam perubahan pola hidupnya. Perusahaan sebagai suatu organisasi dan merupakan bagian dari masyarakat, secara otomatis juga terpengaruh terutama dalam hal hubungan antara perusahaan dengan publik-publiknya. Tumbuh dan berkembangnya perusahaan tidak terlepas dari dukungan semua publiknya, baik internal maupun eksternal.

Dalam praktek kehidupan organisasi tentunya terdapat unsur aktivitas komunikasi. Salah satu tantangan besar dalam komunikasi organisasi adalah bagaimana menyampaikan informasi ke seluruh bagian organisasi dan bagaimana menerima informasi dari seluruh bagian organisasi. Maka sebuah perusahaan harus berusaha memelihara suatu program komunikasi dua arah yang dimaksudkan untuk memberikan informasi serta pendapatnya tentang masalah perusahaan. Suatu kebijaksanaan pintu terbuka memberikan kesempatan kepada karyawan untuk membicarakan kebijaksanaan dan pelaksanaan perusahaan dengan manajemen. Pelaksanaan program seperti ini harus memberikan informasi kepada karyawan tentang praktik perusahaan di mana mereka memiliki

kepentingan pribadi seperti pekerjaan, kondisi pekerjaan, tunjangan

tambahan, produk baru, penelitian dan pengembangan, keuangan perusahaan, gaji, perluasan pabrik, dan masalah lain yang mempengaruhi pekerjaan dan kesejahteraan (Moore, 2004: 347)

Proses ini berhubungan dengan aliran informasi. Aliran informasi dalam suatu organisasi merupakan suatu proses dinamik, dalam proses inilah pesan-pesan secara tetap dan berkesinambungan diciptakan, ditampilkan dan diinterpretasikan. Proses ini berlangsung terus dan berubah secara konstan artinya, komunikasi organisasi bukanlah sesuatu yang terjadi kemudian berhenti.

Tenaga kerja memiliki peranan yang penting dalam usaha produksi. Produktivitas yang tinggi tak dapat dicapai jika hubungan antara atasan dan bawahan terjalin kurang baik. Dalam menjalin hubungan baik ini tidaklah mudah karena terkadang apa yang dianggap baik oleh atasan belum tentu baik untuk karyawan (pekerja) dan apa yang dianggap buruk oleh atasan belum tentu buruk pula bagi karyawan (pekerja). Baiknya kinerja karyawan akan berpengaruh dalam kemajuan perusahaan. Dalam upaya meningkatkan kinerja tersebut sangat dibutuhkan suatu perencanaan dan strategi komunikasi yang matang, sehingga kinerja dapat ditingkatkan secara optimal.

Bernas Jogja sebagai perusahaan yang bergerak dalam bidang produksi surat kabar/koran harian daerah yang lengkap sekaligus bervisi nasional, muncul sebagai koran daerah yang isinya dapat dipercaya, selalu berusaha untuk meningkatkan kualitas pemberitaan dan kualitas

manajemennya. Sebagai koran daerah Bernas mampu mendekati realita, dengan mengedepankan informasi regional dan lokal. Kehadiran Bernas di tengah maraknya usaha penerbitan media cetak telah membuat nilai tersendiri bagi pembacanya. Hal inilah yang membuat Harian pagi Bernas Jogja terus senantiasa meningkatkan kualitasnya.

Namun dalam perkembangannya suatu perusahaan terkadang tidak terus selalu berada dalam kondisi yang normal, permasalahan bisa datang kapan saja. Apalagi permasalahan yang menyangkut dengan komunikasi yang terjadi dalam perusahaan, mengingat perusahaan merupakan sekumpulan karyawan (pekerja) yang mempunyai perbedaan karakter satu sama lain.

Berdasarkan dari hasil wawancara prasurvey dengan manajer PSDM Bernas Jogja (4 Januari 2008), telah memberikan penjelasan bahwa permasalahan yang dihadapi oleh Bernas Jogja adalah kurangnya komunikasi karyawan dengan para pimpinan maupun kepala bagiannya. Hal tersebut disebabkan karena adanya kesalahan dalam menginterpretasikan penjelasan suatu program yang disampaikan pimpinan maupun kepala bagian terhadap karyawan. Karyawan lebih cenderung untuk bertanya kepada rekan sendiri sehingga yang terjadi adalah ketidaksesuaian dalam menjalankan program perusahaan. Hal lain yang menjadi permasalahan Bernas Jogja yaitu adanya kesibukan pimpinan serta kepala bagian yang menyebabkan tidak dapat hadir pada rapat yang diadakan setiap satu minggu sekali untuk membahas program

kerja yang harus dikerjakan oleh karyawan. Sehingga pimpinan dan kepala bagian tidak dapat memberikan penjelasan secara detail serta maksimal tentang program yang seharusnya dijalankan oleh karyawan. Maka dampak yang ditimbulkan dari hal tersebut adalah karyawan kurang mampu dalam memahami fungsi serta program yang harus dijelaskannya. Akibatnya disiplin kerja menjadi ikut menurun, jika dibiarkan begitu saja maka akan berakibat adanya penurunan produktivitas kinerja karyawan pada perusahaan Bernas, yang berakibat pada turunnya omset penjualan.

Hal tersebut menunjukkan bahwa komunikasi organisasi yang diberikan terhadap karyawan sangatlah berpengaruh dengan kinerja karyawan dalam menjalankan program perusahaan. Adanya komunikasi yang diberikan atasan secara jelas dan menyeluruh tentang program perusahaan akan dapat memberikan kesempatan serta pengaruh kepada karyawan untuk menyatakan pendapatnya tentang masalah yang berkaitan dengan tugasnya serta manajemen dan kebijaksanaan perusahaan. Sehingga tidak terjadi kesalahan interpretasi maksud dan tujuan dari perusahaan itu sendiri.

Oleh karena itu diperlukan suatu pendekatan dan strategi yang matang bagi pihak atasan dalam mengkomunikasikan maksud dan tujuan perusahaan, sehingga pihak atasan mengetahui apa yang baik dan yang

disiplin dan kinerja karyawan, karena baiknya kinerja karyawan akan berpengaruh dalam kemajuan perusahaan.

Dengan berpijak pada permasalahan di atas maka peneliti ingin mengetahui deskripsi/gambaran tentang Implementasi strategi komunikasi organisasi Bemas Jogja dalam rangka meningkatkan kinerja karyawan sebagai perusahaan media.

B. Rumusan Masalah

Dari latar belakang masalah di atas, maka terdapat pokok permasalahan dalam penelitian ini sebagai berikut:

“Bagaimana implementasi strategi komunikasi organisasi Bemas Yogyakarta dalam rangka meningkatkan kinerja karyawan?”

C. Tujuan Penelitian

a. Mengetahui sejauh mana penerapan dan pelaksanaan strategi komunikasi organisasi terhadap kinerja karyawan di Harian Bemas Yogyakarta sebagai perusahaan media

b. Mengetahui faktor-faktor yang mempengaruhi implementasi strategi komunikasi organisasi dalam rangka meningkatkan kinerja karyawan sebagai perusahaan media

D. Manfaat Penelitian

1. Manfaat teoritis:

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan sumbangan ilmiah dalam memperkaya wacana ilmu komunikasi organisasi.

terpercaya atau dapat juga dipercaya. Dalam praktek, sistem seperti ini berlangsung membantu sistem komunikasi formal. Keduanya akan terjadi dan manajer selalu menghadapinya.

Komunikasi organisasi merupakan suatu alat ikatan yang menentukan bagi keharmonisan hubungan tersebut dan strategi merupakan teknik dalam operasionalnya. Komunikasi organisasi dapat didefinisikan sebagai pertunjukan dan penafsiran pesan diantara unit-unit komunikasi dalam hubungan hierarkis antara satu dengan lainnya dan berfungsi dalam suatu lingkungan.

Komunikasi merupakan sistem hubungan yang sangat penting, karena tiap bagian terdapat sistem hubungan yang bersifat tanaman rambat yang artinya tiap bagian organisasi saling berkait sehingga terbentuk komunikasi yang melingkar. Dalam menciptakan tatanan hubungan tersebut komunikasi menempati lokus utama dalam tiap tata hubungan hierarki organisasi, sehubungan dengan pentingnya komunikasi organisasi menurut Evert M. Rogers dan Rekha Agarwala Rogers (dalam Tubbs-Moss, 1996:164) mendefinisikan komunikasi organisasi sebagai berikut:

"a stable of individuals who work together to achieve, through a hierarchy of rank and division of labour common goals (suatu sistem yang mapan dari mereka yang bekerja sama melalui suatu jenjang kepangkatan dan pembagian tugas).

Dari pengertian tersebut bahwa komunikasi mendukung struktur organisasi dan adaptasinya dengan lingkungan. Bila organisasi merupakan suatu sistem yang mapan maka maksud proses komunikasi adalah untuk memperoleh informasi yang tepat bagi orang yang tepat dan pada saat

yang tepat. Karena itu komunikasi selalu terkait dengan strategi komunikasi. Bagaimana seorang manager atau unit perusahaan mengkomunikasikan pesan dari perusahaan dalam upaya meningkatkan produktivitas dari karyawan secara tepat dan tidak meninggalkan sifat psikologis karyawan.

Dari survei atas para pemimpin dari 100 perusahaan terbesar di Amerika, 96% membuktikan bahwa ada “hubungan yang pasti” antara komunikasi dan produktivitas pekerja dan dipertegas oleh Zelko dan Dance (1965). Jika manajer dan orang lain yang bertanggung-jawab dalam organisasi bisnis ditanya mengenai berapa banyak hari kerja yang dihabiskan untuk berkomunikasi, jawabnya berkisar 89% sampai 99%, dengan kebanyakan menyatakan lebih dari 90%.(dalam Tubbs- Moss, 1996:168)

Dari survei tersebut keberhasilan komunikasi organisasi dalam meningkatkan pemberdayaan (*empowerment*) pekerja akan sangat dominan mempengaruhinya.

Dalam meningkatkan pemberdayaan pekerja menurut Conrad 1985 (dalam Tubbs and Moss, 1996:170) dipengaruhi oleh 3 fungsi komunikasi yaitu:

1. Fungsi perintah

Komunikasi memperbolehkan anggota organisasi membicarakan, menerima, menafsirkan dan bertindak atas suatu perintah. Dua jenis komunikasi yang mendukung pelaksanaan fungsi ini adalah pengarahan

dan umpan balik dan tujuannya adalah berhasil mempengaruhi anggota lain dalam organisasi. Hasil fungsi perintah adalah koordinasi diantara sejumlah anggota yang saling bergantung dalam organisasi.

2. Fungsi relation

Komunikasi memperbolehkan anggota organisasi menciptakan dan mempertahankan bisnis produktif dan hubungan personal dengan anggota lain. Hubungan dalam pekerjaan mempengaruhi kinerja pekerja (*job performance*) dengan cara:

- kepuasan kerja
- aliran komunikasi kebawah ke atas dalam hierarki organisasi
- tingkat pelaksanaan perintah

3. Fungsi Managemen Ambigu

Pilihan dalam situasi organisasi sering dibuat dalam keadaan yang sangat ambigu, misalnya motivasi berganda muncul karena pilihan yang diambil akan mempengaruhi rekan kerja dan organisasi. Komunikasi adalah alat untuk mengatasi dan mengurangi ketidakjelasan (*ambiguity*).

Sebagian orang menganggap organisasi sebagai suatu subjek yang menyenangkan dan menarik. Tujuan utama mereka adalah untuk memahami organisasi dengan mendeskripsikan komunikasi organisasinya, memahami kehidupan organisasi, dan bagaimana menemukan kehidupan terwujud lewat komunikasi. Tekanannya adalah pada bagaimana suatu organisasi dikonstruksi dan dipelihara lewat proses komunikasi.

Pendekatan ini menekankan apa yang sebenarnya terjadi dalam organisasi

dan memberikan suatu penjelasan yang jarang ditemukan dalam pendekatan-pendekatan lain.

Organisasi juga dikaji karena organisasi dianggap menindas. Seorang humanis radikal mungkin tertarik pada bagaimana manusia menciptakan penjara mereka sendiri dalam organisasi. Sebaliknya, seorang strukturalis radikal, mungkin sangat tertarik pada organisasi sebagai kekuatan yang mendominasi (Morgan, dalam Tubbs-Moss, 1996:170). Kedua pandangan ini menghasilkan para pengkritik yang tertarik pada bagaimana komunikasi organisasi digunakan untuk mengendalikan individu yang tampaknya tidak menyadari dominasi organisasi.

Tujuan pengkritik tersebut adalah untuk membebaskan individu dari menindasan dengan memberikan analisis dan kritik mengenai apa yang mereka lihat sebagai suatu tatanan sosial yang menindas. Maka mereka dapat menyediakan cara-cara alternatif untuk mengubah organisasi yang ada. Komunikasi organisasi lebih dari pada sekedar apa yang dilakukan orang-orang. Komunikasi organisasi adalah suatu disiplin studi yang dapat mengambil sejumlah arah yang syah dan bermanfaat.

Dalam menjalankan strategi komunikasi organisasi yang efektif maka untuk mewujudkan efek apa yang dikehendaki, diperlukan penggunaan cara berkomunikasi. Cara bagaimana (*how to communicate*) yang bisa digunakan ada dua jenis komunikasi berdasarkan sifatnya (Effendy, Ilmu Komunikasi Teori dan Praktek, 2001 hal 125)

a. Komunikasi tatap muka (*face to face communication*)

Komunikasi tatap muka dipergunakan apabila kita mengharapkan efek perubahan pada “tingkah laku (behaviour change)” dari komunikan. Mengapa demikian karena kita sewaktu berkomunikasi memerlukan umpan balik langsung (*immediate feedback*). Dengan saling melihat, komunikator bias mengetahui apakah komunikan memperhatikan dan mengerti yang dikomunikasikan. Jika umpan baliknya positif, maka komunikator akan memperhatikan cara komunikasi yang digunakan dalam memelihara supaya umpan balik tetap menyenangkan.

b. Komunikasi bermedia (*public media and mass media*)

Biasanya digunakan untuk komunikasi informatif, karena tidak begitu ampuh untuk mengubah tingkah laku. Kelemahan komunikasi bermedia adalah tidak persuasif sebaliknya kekuatannya dapat mencapai komunikan dalam jumlah besar.

Komunikasi persuasif memang penting, tetapi komunikasi informatif pun tidak berarti tidak penting atau kurang penting. Bahkan pada suatu ketika sangat penting dengan tidak memerlukan efek dalam bentuk perubahan tingkah laku. Media mana yang diambil tergantung dari berbagai faktor, sasaran yang dituju, efek apa yang diharapkan, isu yang dikomunikasikan tersebut.

2. Perencanaan Strategi Komunikasi Organisasi

Ada beberapa yang perlu diperhatikan dan dilaksanakan dalam merencanakan suatu strategi komunikasi yang efektif dan efisien (dalam

Paul Smith, 1999:112) Beberapa hal tersebut disebut STOP & SIT yaitu:

1. *Segmentation* (Pembagian masalah)

Tiap jalinan hubungan baik dengan orang, orang dengan kelompok, maupun orang dengan organisasi, masalah yang terdapat diantaranya harus jelas. Pembagian dalam lokus-lokus tersendiri akan memudahkan dalam menyusun suatu perencanaan komunikasi yang baik sehingga sesuai dengan masalah-masalah yang dihadapi dari masing-masing lokus tersebut. Sering halnya dijumpai kesalahan dalam pembagian masalah yang timbul, sehingga strategi komunikasi yang digunakan dan diaplikasikan tidak sesuai dengan permasalahan yang mendasar didalamnya. Dalam pembagian masalah ini perlu dititikberatkan masalah apa yang mendasar dalam tata hubungan komunikasi, sehingga strategi komunikasi mampu memecahkan masalah tersebut, bukan malah membuat ambigu terhadap masalah yang ada.

2. *Targeting* (Untuk siapa ditujukan)

Dalam suatu perencanaan perlu diperhatikan bahwa "untuk siapa strategi komunikasi itu". Jangan sampai dalam targeting tidak sesuai dengan apa yang direncanakan. Strategi komunikasi harus disesuaikan dengan siapa yang menerima strategi tersebut, sehingga apa yang akan dicapai dari strategi tersebut dapat sempurna sesuai yang diharapkan dan tidak merugikan target sasarannya.

3. *Obyektives* (Bertujuan)

Strategi dalam perencanaannya tidak boleh luput dari tujuan yang akan dicapai, sehingga terdapat standar terhadap hasil. Setelah targeting

sudah diidentifikasi, maka dalam perencanaan obyektivitas adalah langkah selanjutnya. Dalam menetapkan tujuan haruslah diperhatikan kualitas dan kuantitas dari pelaku dan targetnya. Karena dari pelaku dan penerima tersebut akan sangat menentukan dalam mencapai tujuan dari perencanaan dan pengaplikasian strategi komunikasi tersebut.

4. *Positioning* (Kedudukan pelaksana)

Aplikasi strategi komunikasi merupakan bagian dari perencanaan strategi komunikasi yang dijalankan di lapangan/ pada keadaan empiris. Dalam pengaplikasiannya tidaklah mudah, tidak semua staf perusahaan mampu melaksanakannya. Keahlian dan pengalaman kepemimpinan merupakan faktor penting berhasil tidaknya tujuan dan sasaran dari strategi komunikasi. Kadang apa yang direncanakan (matang dalam perencanaan) tidak sesuai dengan apa yang diperoleh/ diharapkan. Hal ini tergantung dari pelaksanaannya di lapangan. Sehingga dalam perencanaan dan pengaplikasian strategi komunikasi tergantung dari baik buruknya positioning pelaksana.

5. *Sequence* (Tahapan)

Dalam penyusunan sebuah perencanaan yang baik didalamnya akan terdapat beberapa tahapan, karena rencana tidak akan muncul secara keseluruhan. Ada beberapa tujuan yang perlu dilalui dalam penyusunannya (strategi komunikasi). Tahapan ini berfungsi untuk mengenali dan mengidentifikasi faktor-faktor penghambat dan pendukung terhadap target strategi komunikasi. Tahapan ini berguna pula dalam

menyusun langkah-langkah apa yang perlu diambil (untuk mengatasi masalah riil yang ada dalam pelaksanaan strategi komunikasi).

6. *Integrated* (Gabungan)

Adanya tahap penggabungan (*integrated*) akan menyempurnakan sebuah perencanaan yang telah disusun. Tahap ini dilakukan/diambil setelah kelima hal tersebut diatas telah diambil. Sehingga *integrated* yang dimaksud adalah seluruh kesatuan dari proses perencanaan awal sampai pada saat perencanaan tersebut dilaksanakan dalam upaya untuk: *to secure understanding, to establish acceptance, to motivation action.*

7. *Tools* (Alat yang digunakan)

Dalam mencapai sasaran dan tujuan secara maksimal, suatu strategi komunikasi tak mampu berjalan tanpa adanya *tools* (alat bantu pelaksanaan). Media dan jaringan komunikasi yang digunakan akan menentukan seberapa besar berhasil tidaknya suatu strategi yang direncanakan, baik itu bertujuan untuk meningkatkan prestasi maupun membujuk komunikan/penerimanya.

Perencanaan strategis merupakan salah satu cara untuk membantu organisasi dan komunitas dalam mengatasi perubahan lingkungan mereka. Perencanaan strategis dapat membantu organisasi dan komunitas membangun kekuatan dan mengambil keuntungan dari peluang penting, sembari organisasi dan komunitas mengatasi atau meminimalkan kelemahan ancaman serius. Perencanaan strategis dapat membantu organisasi dan komunitas menjadi lebih efektif

Beberapa penulis (Stainer, Barry, Freeman dan Roering, Bryson, dalam Stoner, 1989: 78) berkeyakinan bahwa perencanaan strategis dapat membantu suatu organisasi dalam:

- a. Berpikir strategis dan mengembangkan strategi yang efektif
- b. Memperjelas arah masa depan
- c. Menciptakan prioritas
- d. Membuat keputusan sekarang dengan mengingat konsekuensi masa depan
- e. Mengembangkan landasan yang koheren dan kokoh bagi pembuatan keputusan
- f. Menggunakan keleluasaan yang maksimum dalam bidang-bidang yang berada dibawah kontrol organisasi
- g. Membuat keputusan yang melintasi tingkah dan fungsi
- h. Memecahkan masalah organisasi
- i. Memperbaiki kinerja organisasi
- j. Menangani keadaan yang berubah dengan cepat secara efektif
- k. Membangun kerja kelompok dan keahlian

Fungsi strategi dalam organisasi tersebut secara singkat adalah untuk meningkatkan tujuan dan kinerja karyawannya, oleh karena itu strategi yang baik harus disesuaikan dengan keadaan pekerjaannya. Secara umum strategi komunikasi organisasi merupakan suatu upaya dan tujuan perencanaan. R Wayne Pace, Brent. D. Petersen dan M. Dallas Burnett

dalam bukunya "The Quest for Effective Communication" (dalam Oneng

2001: 32) menyatakan bahwa tujuan sentral dari strategi komunikasi adalah:

- *To secure understanding* : Komunikan mengerti pesan yang disampaikan
- *To establishes acceptance* : Pembinaan kepada penerima setelah pesan dimengerti dan diterima
- *To motivation action* : Memotivasi kegiatan organisasi.

Dari pengertian diatas menjelaskan bahwa dalam menentukan strategi komunikasi dalam upaya meningkatkan kinerja karyawan, seorang manajer harus terlebih dahulu memahami dan mengerti karakter dan sifat dari para pekerjanya, sehingga pesan yang disampaikan mampu untuk ditangkap dan dimengerti oleh masing-masing pekerja. Pembinaan atas pesan yang disampaikan penting untuk memastikan bahwa strategi komunikasi yang dijalankan dapat dimengerti oleh pekerja dan agar tidak terjadi kesalahan. Hal ini sangat berhubungan dengan tingkat keeratan hubungan atasan dan bawahan, artinya jika seorang bawahan tidak memahami dan mengerti apa yang diinginkan atasan lewat pesan tersebut, maka tingkat keseringan hubungan akan semakin meningkat. Akibatnya efisiensi kerja karyawan akan banyak berkurang sehingga tingkat kerja karyawan akan semakin turun diikuti turunnya produktivitas usaha.

Pekerja merupakan satuan yang rentang terhadap pengaruh dari komunikasi horizontal antar karyawan, jika perusahaan tidak bisa mengantisipasi pengaruh ini maka jika terdapat keloayan dari satu unit

kelompok pekerja maka unit kelompok lain akan terpengaruh. Motivasi melalui komunikasi vertikal merupakan suatu usaha untuk meningkatkan kinerja dan produktivitas kerja tentunya dengan komunikasi yang berstrategi yang mampu untuk mengatasi hal tersebut, mengingat sikap, nilai, karakter dan pendidikan pekerja berbeda-beda.

Jadi untuk memperoleh hasil suatu produktivitas pekerja yang baik maka strategi komunikasi merupakan suatu metode dan cara dalam menjalin hubungan serta menciptakan keuntungan yang efisien bagi perusahaan dalam usaha peningkatan kinerja dan produktivitas perusahaan karena obyek dari komunikasi adalah orang. Pekerja sebagai suatu kesatuan unit yang unik karena tiap pekerja memiliki karakter dan psikologis yang berbeda-beda, sehingga untuk mengkoordinasikan sangat sulit. Maka strategi komunikasi pun harus disesuaikan dengan keadaan internal perusahaan dan pekerja agar dapat diterima dengan lapang dada oleh semua struktur perusahaan.

Komunikasi menjadi tulang punggung dalam tiap hubungan struktur dan sosial. Dalam menjalankan komunikasi tiap perusahaan memiliki strategi sendiri-sendiri sesuai dengan tujuan yang telah ditetapkan dalam perencanaan yang disusun sebelumnya. Apabila strategi menyatakan bahwa ada perimpitan kepentingan barulah ada kemungkinan bahwa komunikasi itu berhasil. Menurut Astrid C. Susanto (1997: 64) strategi komunikasi efektif dapat dicapai apabila:

1. Atasan mempunyai sikap yang memperhatikan keteguhan dan kepastian (*consistency*) dalam perwujudan tujuan
2. Atasan menjalankan segala-galanya dengan penuh kesadaran tentang:
 - i. Tujuan organisasi
 - ii. Cara yang ditentukan bagaimana tujuan dapat dicapai
 - iii. Mengetahui tentang suasana atau moral kerja organisasi
 - iv. Mengetahui harapan bawahan
 - v. Mengetahui sikap dan perasaan serta pemikiran bawahan
3. Atasan bersedia menjelaskan persoalan tentang hubungan antara pekerja, kebutuhan dan harapan pribadi dan kesukaran-kesukaran
4. Tepat dalam perumusan dan penjelasan tentang pekerjaan serta tujuan organisasi

Seperti yang telah disebutkan di atas bahwa dalam organisasi terdapat tata hubungan dalam tiap strukturnya, dan dalam hubungan ini terdapat suatu interaksi antar individunya sebagai satu satuan kerja. Strategi komunikasi merupakan suatu bentuk perencanaan aliran dan proses komunikasi dalam membentuk interaksi tersebut. Strategi komunikasi merupakan paduan perencanaan komunikasi (*communication planning*) dan manajemen komunikasi (*communication management*) untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Dalam menyusun strategi komunikasi seorang manajer harus memahami fungsi strategi komunikasi baik secara makro maupun mikro. Secara umum fungsi strategi

komunikasi dipaparkan oleh Onong Uchjana Effendi (2001: 39) sebagai berikut:

Strategi komunikasi, baik secara makro (*planned multi media strategy*) maupun secara mikro (*single communication medium strategy*) memiliki fungsi utama yaitu: menyebarkan pesan komunikasi yang bersifat informatif, dan instruktif secara sistematis kepada sasaran untuk memperoleh hasil yang optimal.

Dalam aliran komunikasi internal pekerja adalah obyek yang signifikan bagi manajer dalam menentukan perencanaan strategi komunikasi yang matang dalam menyampaikan pesan atas kebijakan organisasi. Kegagalan komunikasi merupakan kegagalan yang akan berakibat buruk pada sistem dan tata hubungan pekerja dan atasan. Setiap pekerja memiliki karakter dan sikap masing-masing, kedua hal tersebut terkadang menjadi masalah dasar antara organisasi internal dengan pekerja, sehingga dari situ tercipta konflik dan konfrontasi yang tidak mudah dipecahkan dengan komunikasi vertikal biasa. Karena hal tersebut sangat riskan bagi perusahaan maka seorang atasan harus mampu mereda dan mengeliminir masalah tersebut dengan membina interaksi dan hubungan lewat komunikasi yang dijalankan.

3. Dimensi Komunikasi Organisasi

1. Komunikasi Internal

Komunikasi internal didefinisikan oleh Lawrence D. Brennan sebagai: "*Interchange of ideas among the administrators and its particular structure (organization) and interchange of ideas horizontally and vertically within the firm which get work done (operation and management).*" (pertukaran gagasan diantara para administrator dan karyawan dalam suatu perusahaan atau jawatan yang menyebabkan terwujudnya perusahaan atau jawatan tersebut lengkap dengan strukturnya

yang khas (organisasi) dan pertukaran gagasan secara horizontal dan vertikal di dalam perusahaan atau jawatan yang menyebabkan pekerjaan berlangsung (operasi dan manajemen). Dikutip dari Effendy (Ilmu komunikasi teori dan praktek 2001:122)

Organisasi sebagai kerangka (*framework*) menunjukkan adanya pembagian tugas antara orang-orang di dalam organisasi itu dan dapat diklasifikasikan sebagai tenaga pimpinan dan tenaga yang dipimpin. Untuk menyelenggarakan dan mengawasi pelaksanaan tujuan yang akan dicapai, manajer atau administrator mengadakan peraturan sedemikian rupa sehingga ia tidak perlu berkomunikasi langsung dengan seluruh karyawan. Ia membuat kelompok-kelompok menurut jenis pekerjaannya dan mengangkat orang sebagai penanggung jawab atas kelompoknya. Dengan demikian pimpinan cukup berkomunikasi dengan para penanggung jawab kelompok, dan jumlah kelompok serta besarnya kelompok bergantung pada besar kecilnya organisasi.

Untuk memperoleh kejelasan, komunikasi internal dapat dibagi menjadi dua dimensi, yaitu:

a. dimensi komunikasi internal

Dimensi komunikasi internal terdiri dari komunikasi vertikal dan komunikasi horizontal. Komunikasi vertikal, yakni komunikasi dari atas ke bawah (*downward communication*) dan dari bawah ke atas (*upward communication*), adalah komunikasi dari pimpinan kepada bawahan dan dari bawahan kepada pimpinan secara timbal balik (*two way traffic communication*). Dalam komunikasi vertikal, pimpinan memberikan instruksi-instruksi, petunjuk-petunjuk, informasi-informasi, penjelasan-

penjelasan, dan lain-lain kepada bawahannya. Dalam pada itu, bawahan memberikan laporan-laporan, saran-saran, pengaduan-pengaduan, dan sebagainya kepada pimpinan.

Komunikasi dua arah secara timbal-balik tersebut dalam organisasi penting sekali karena jika hanya satu arah saja dari pimpinan kepada bawahan, roda organisasi tidak akan berjalan dengan baik. Pimpinan perlu mengetahui laporan, tanggapan, atau saran para karyawan sehingga keputusan atau kebijaksanaan dapat diambil dalam rangka mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Komunikasi vertikal dapat dilakukan secara langsung antara pimpinan tertinggi dengan seluruh karyawan, bisa juga bertahap melalui eselon-eselon yang banyaknya bergantung pada besarnya dan kompleksnya organisasi. Akan tetapi, bagaimanapun, komunikasi vertikal yang lancar, terbuka dan saling mengisi merupakan pencerminan sikap kepemimpinan yang demokratis, yakni jenis kepemimpinan yang paling baik diantara jenis-jenis kepemimpinan yang lainnya. Karena komunikasi menyangkut masalah hubungan manusia, maka suksesnya komunikasi ditentukan oleh *frame of reference* manusia-manusia yang terlibat dalam proses komunikasi itu. Pada hakikatnya, tingkah laku manusia merupakan pencerminan *frame of reference*-nya..

Komunikasi horizontal ialah komunikasi secara mendatar, antara anggota staf dengan anggota staf, karyawan sesama karyawan, dan sebagainya. Berbeda dengan komunikasi vertikal yang sifatnya lebih formal, komunikasi horizontal sering kali berlangsung tidak formal

Mereka berkomunikasi satu sama lain bukan pada waktu mereka sedang bekerja, melainkan pada saat istirahat, sedang rekreasi, atau sedang pulang kerja. Dalam situasi komunikasi seperti ini, desas-desus cepat sekali menyebar dan menjalar, dan yang didesas-desuskan sering kali mengenai hal-hal yang menyangkut pekerjaan atau tindakan pimpinan yang merugikan mereka.

Pemecahan masalah yang timbul akibat proses komunikasi dengan jalur seperti adalah tugas *public relations officer* (kepala hubungan masyarakat). Tugas pekerjaan kepala humas sebenarnya tidak hanya ke luar (eksternal), tetapi juga ke dalam (internal). Oleh karena itu, dalam ruang lingkup kegiatan *public relations* terdapat apa yang disebut *internal public relations*, yang diantaranya mencakup apa yang dinamakan *employee relations*, yakni hubungan dengan karyawan. dalam rangka pelaksanaan *employee relation* ini, *public relation officer* terjun ke bawah, bergaul dengan karyawan untuk menampung keluhan, keinginan, atau apa saja yang berpengaruh pada pekerjaan.

Menjalarnya desas-desas di kalangan karyawan mengenai suatu hal sering kali disebabkan oleh interpretasi yang salah. Tugas kepala humaslah untuk meluruskan, menetralisasi, atau menganalisisnya sehingga berada dalam proporsi yang sebenarnya. Antara komunikasi vertikal dan komunikasi horizontal tersebut kadang-kadang terjadi apa yang disebut komunikasi diagonal. *Komunikasi diagonal* atau disebut juga *komunikasi*

silang (cross communication) adalah komunikasi antara pimpinan seksi dengan pegawai seksi lain.

2. Komunikasi Eksternal

Komunikasi eksternal ialah komunikasi antara pimpinan organisasi dengan khalayak di luar organisasi. Pada instansi-instansi pemerintah seperti departemen, direktorat, dan jawatan, dan pada perusahaan-perusahaan besar, disebabkan oleh luasnya ruang lingkup, komunikasi lebih banyak dilakukan oleh kepala hubungan masyarakat (*public relations officer*) daripada oleh pimpinan sendiri, yang dilakukan sendiri oleh pimpinan hanyalah terbatas pada hal-hal yang dianggap sangat penting, yang tidak bisa diwakilkan kepada orang lain, umpamanya perundingan (*negotiation*) yang menyangkut kebijakan organisasi., yang lainnya dilakukan oleh kepala Humas dalam kegiatan komunikasi eksternal merupakan tangan kanan pimpinan.

Komunikasi eksternal terdiri atas dua jalur secara timbal balik, yakni komunikasi dari organisasi kepada khalayak dan dari khalayak kepada organisasi

a. Komunikasi dari organisasi kepada khalayak

Komunikasi dari organisasi kepada khalayak pada umumnya bersifat informatif, yang dilakukan sedemikian rupa sehingga khalayak memiliki keterlibatan, setidaknya-tidaknya ada hubungan batin. Kegiatan ini sangat dalam usaha memecahkan suatu masalah jika terjadi tanpa diduga.

Sebagai contoh ialah masalah akibat berita yang salah yang dimuat dalam

surat kabar, dengan adanya hubungan baik sebagai akibat kegiatan komunikasi yang dilakukan oleh organisasi, masalah yang dijumpai kemungkinan besar tidak akan terlalu sulit diatasi. Bukan tidak mungkin pula sebelum berita itu dimuat, wartawan terlebih dahulu bertanya mengenai kebenaran kejadian yang akan diberitakan itu.

b. Komunikasi dari khalayak kepada organisasi

Komunikasi dari khalayak kepada organisasi merupakan umpan balik sebagai efek dari kegiatan komunikasi yang dilakukan oleh organisasi. Jika informasi yang disebarkan kepada khalayak itu menimbulkan efek yang sifatnya kontroversial (menyebabkan adanya pro dan kontra di kalangan khalayak), maka ini disebut opini publik (*public opinion*). Opini publik ini sering kali merugikan organisasi. Karenanya harus diusahakan agar segera dapat diatasi dalam arti kata tidak menimbulkan permasalahan.

Menurut pendapat Richard C. Huseman, Cal. M. Logue, dan Dwight L. Fresley (dalam Tubbs-Moss, 1996: 180). Sistem komunikasi organisasional mempunyai dua aspek, yakni sistem formal dan sistem tidak formal. Sistem formal biasanya mengikuti garis-garis wewenang sebagaimana dituangkan dalam organigram. Kebijakan-kebijakan dan instruksi-instruksi organisasional umumnya ditransmisikan dalam sistem ini. Sistem tidak formal terdiri atas hubungan-hubungan sosial yang dapat mempunyai kekuatan untuk menentukan apakah wewenang yang telah ditransmisikan melalui sistem formal itu akan dapat diterima. Oleh karena

itu, amat penting bila posisi wewenang pada sistem formal juga mencakup posisi wewenang pada sistem tidak formal.

Selanjutnya ketiga pengarang itu mengatakan bahwa agar efektif atau agar diterima oleh karyawan, komunikasi harus memenuhi persyaratan sebagai berikut:

- a. Pesan dapat dimengerti.
- b. Pada saat keputusan diambil, karyawan percaya bahwa komunikasi yang dilancarkan cocok dengan tujuan organisasi.
- c. Komunikasi cocok dengan kepentingan pribadi karyawan.
- d. Secara mental dan fisik, karyawan mampu melaksanakannya.

Sistem dan proses komunikasi organisasi seperti diuraikan di atas berlaku untuk jenis organisasi keorganisasian apa pun: perusahaan, jawatan, badan, lembaga, dan lain-lain (Effendy, 2001:130)

4. Tinjauan Singkat Kinerja

Menurut Stoner (dalam Pabundu Tika, 2006: 121) mengemukakan bahwa kinerja adalah fungsi dari motivasi, kecakapan dan persepsi peranan.

Semua pekerja saling berhubungan dengan hasil dan seperangkat kinerja. Kinerja merupakan suatu sistem kerja, dan untuk menjalankan suatu sistem dibutuhkan strategi sebagai peta jalan, dalam sistem terdapat suatu hubungan sehingga dibutuhkan komunikasi internal. Oleh karena itu strategi komunikasi menjadi hal yang utama dalam naik dan turunnya sistem kinerja tersebut.

Terkait dengan pentingnya kinerja bagi organisasi dalam suatu perusahaan ada beberapa konsepsi dan evaluasi kinerja oleh beberapa teori yang mendefinisikan kinerja sebagai berikut:

Menurut Prawiro Sentono (dalam Pabundu Tika, 2006:121):

Kinerja atau performasi adalah: hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang/kelompok orang dalam suatu organisasi dalam rangka mencapai tujuan organisasi dalam periode waktu tertentu.

Sedang menurut Bernadin dan Ruseel (dalam Patunda Tika, 2006: 121)

Performasi atau kinerja adalah: The record of autcomes produced on a specified job function or activity during specified time periode. (catatan outcomes yang dihasilkan dari fungsi pekerjaan tertentu atau kegiatan selama suatu periode waktu tertentu).

Dari kedua definisi di atas dijelaskan bahwa kinerja merupakan tumpuan hasil dari apa yang dihasilkan pekerja bagi organisasinya, jadi hasil dari *output* perusahaan merupakan apa yang diberikan oleh anggota-anggotanya sebagai satuan pekerja. Dan hal ini pekerja menjadi suatu subyek yang penting bagi naik dan turunnya hasil dari suatu perusahaan.

Untuk mengukur naik dan turunnya suatu kinerja para pekerjanya ada beberapa penilaian dan evaluasi kinerja bagi tiap organisasi.

Ada beberapa cara ntuk mengukur kinerja perusahaan, salah satunya metode UCLA yang dikemukakan oleh Alkin (dalam Husein Umar, 2003: 124) membagi evaluasi ke dalam lima macam, yaitu

- a. Sistem *assesment*, yaitu evaluasi yang memberikan informasi tentang keadaan atau posisi suatu sistem. Evaluasi dengan menggunakan model ini dapat menghasilkan antara lain informasi

mengenai posisi terakhir dari seluruh elemen program promosi yang telah dilaksanakan.

- b. Program *planning*, yaitu evaluasi yang membantu penilaian aktivitas-aktivitas dalam program tertentu yang mungkin akan berhasil memenuhi kebutuhannya, model ini dimaksudkan untuk mengevaluasi misalnya, apakah promosi yang dilaksanakan telah sesuai dengan segmentasi, target dan posisinya di pasar.
- c. Program *implementation*, yaitu evaluasi yang menyiapkan informasi apakah program sudah diperkenalkan kepada kelompok tertentu yang tepat seperti yang sudah direncanakan.
- d. Program *improvement*, evaluasi yang memberikan informasi tentang bagaimana program berfungsi, bagaimana program bekerja, bagaimana mengantisipasi masalah-masalah yang mungkin dapat mengganggu pelaksanaan kegiatan.
- e. Program *certification*, yaitu evaluasi yang memberikan informasi mengenai nilai-nilai atau manfaat program.

Penilaian terhadap orang merupakan kunci untuk meningkatkan kinerja bagi pekerja. Apapun bentuk penilaiannya akan mempengaruhi bagi hasil kerja mereka. Sehingga evaluasi bagi pekerja sendiri dan hasil perusahaan merupakan suatu evaluasi dan informasi bagi perusahaan tentang apa dan berapa banyak yang diberikan pekerja untuk organisasi.

Proses penilaian yang digunakan oleh pihak manajemen untuk memberikan informasi kepada para karyawannya secara individual, tentang mutu hasil pekerjaannya dipandang dari sudut kepentingan organisasi.

Penilaian dan evaluasi kerja akan memberikan reward atas performansi sebelumnya dan sebagai cara untuk menaikkan performansi yang akan datang. Informasi yang diperoleh dari penilaian kerja dapat digunakan untuk mengukur peningkatan dan penurunan kinerja pegawai bagi perusahaan dalam pemempatan pegawai sesuai dengan keahlian dan karakternya. Dengan begitu hasil dari pekerjaannya akan memuaskan bagi organisasi dan dirinya sebagai bagian dari perusahaan/organisasi.

Menurut Mink (1993:169) ada beberapa karakteristik karyawan yang mempunyai kinerja tinggi yaitu:

- a. Berorientasi pada prestasi yaitu karyawan yang kinerjanya tinggi memiliki keinginan yang kuat membangun sebuah mimpi tentang apa yang mereka inginkan.
- b. Percaya diri yaitu karyawan yang memiliki kinerja tinggi memiliki sikap mental positif yang mengarahkannya untuk bertindak dengan tingkat percaya diri yang tinggi.
- c. Pengendalian diri yaitu karyawan yang mempunyai rasa disiplin diri yang tinggi.
- d. Kompetensi yaitu karyawan yang mampu mengembangkan kemampuan spesifik kompetensi berprestasi dalam daerah

- e. **Persisten** yaitu karyawan yang kinerjanya tinggi mempunyai piranti pekerja didukung oleh suasana psikologis dan bekerja keras terus menerus untuk mencapai tujuan.

Dari uraian di atas dapat dilihat bahwa kinerja-kinerja yang diamati melalui perilaku seseorang yaitu:

- a. Ia tidak diam tetapi akan melakukan tindakan.
- b. Dapat melakukan tindakan dengan cara-cara tertentu.
- c. Hasil yang hendak dicapai bersifat faktual.

Dapat disimpulkan bahwa kinerja pada hakikatnya merupakan suatu cara perbuatan seseorang dalam melaksanakan pekerjaan seseorang dalam melaksanakan pekerjaan untuk mencapai hasil tertentu. Perbuatan tersebut mencakup penampilan, kecakapan melalui proses dan prosedur tertentu yang berfokus pada tujuan yang hendak dicapai, serta dengan terpenuhinya standar kualitas yang diharapkan (dalam Mink, 1993:170).

5. Tinjauan Antara Kinerja dan Komunikasi

Salah satu perubahan yang paling berpengaruh dalam komunikasi organisasional adalah meningkatnya kerja kelompok (*team work*) dan meningkatnya produktivitas kinerja para karyawan. Survei terbaru yang dilakukan oleh Universitas Michigan *Pennsylvania State University* dan *Wake Forest University* (dalam Tubbs-Moss, 1996:168) mendokumentasikan pentingnya keterampilan berkomunikasi untuk mencapai sukses dalam organisasi. Sebagai contoh, dalam survei Penn

State atas para eksekutif perusahaan, kualitas utama yang dicari adalah :

1. Keterampilan komunikasi lisan dan tertulis (83,5%)
2. Kemampuan kepemimpinan (79,7%)
3. Kemampuan analitis (75,3%)
4. Kemampuan bekerja dalam tim (71,4%)
5. Kemampuan menangani perubahan yang cepat (65,9%)
6. Rasa sosial, profesional, dan tanggung jawab etis (64,3%)
7. Manajemen keuangan (46,7%) (Pennsylvania State University, 1992)

Penelitian yang dilakukan oleh para eksekutif perusahaan menegaskan bahwa pentingnya ketrampilan komunikasi pada tingkat karyawan, dari karyawan tingkat pemula hingga pimpinan. Hal tersebut dapat mempengaruhi sebuah tingkat kesuksesan organisasi serta dapat meningkatkan suatu produktivitas karyawan. Beberapa unsur tersebut yang antara lain :

1. Komunikasi Kepenyeliaan (*Supervisory Communication*)

Jika kita mengetahui bahwa komunikasi penting bagi keberhasilan organisasi, menentukan jenis komunikasi terpenting dalam organisasi juga menjadi penting dengan menggunakan istilah seperti “kepuasan komunikasi” dan “iklim komunikasi” (dalam Tubbs-Moss, 1996:171), sejumlah peneliti mengidentifikasi jenis-jenis komunikasi tersebut. Para pekerja diminta menjawab sejumlah pertanyaan mengenai berbagai aspek komunikasi dalam organisasi mereka sendiri. Jawaban mereka dianalisis secara statistik melalui analisis faktor, suatu metode yang membantu para

peneliti menentukan faktor komunikasi yang paling berpengaruh dalam komunikasi organisasi. Dennis (dalam Tubbs-Moss, 1996:171) mengidentifikasi lima faktor yang dianggap paling penting oleh anggota organisasi dalam berkomunikasi. Faktor-faktor ini dan beberapa pertanyaan yang digunakan untuk mengukur faktor-faktor tersebut adalah:

1. komunikasi atasan dengan bawahan : Diukur dengan pertanyaan berikut:

- a. Apakah anda merasa bebas berbicara kepada atasan anda?
- b. Apakah atasan anda bersedia mendengarkan keluhan anda?
- c. Apakah atasan anda menganjurkan agar anda memberi tahu jika ada kesulitan dalam pekerjaan?

2. Komunikasi ke bawah : Diukur dengan pertanyaan berikut:

- a. Apakah para pemimpin menjelaskan maksud ucapan mereka dan mengartikan kata-kata mereka?
- b. Apakah pimpinan memberi informasi yang anda inginkan dan informasi yang anda perlukan?
- c. Apakah penjelasan yang diberikan oleh pimpinan mengenai hal-hal yang harus diselesaikan dalam

3. Persepsi atasan mengenai komunikasi dengan bawahan:

Diukur dengan pertanyaan berikut:

- a. Apakah anda yakin bahwa bawahan anda terbuka dan berterus terang kepada anda?
- b. Apakah anda yakin bahwa rekan sekerja anda terbuka dan berterus terang terhadap anda?
- c. Apakah anda yakin bahwa bawahan *anda* menganggap anda memahami persoalan *mereka*?

4. Komunikasi ke atas: Diukur dengan pertanyaan berikut:

- a. Apakah opini anda berpengaruh terhadap keputusan harian yang melibatkan pekerjaan anda?
- b. Apakah anda yakin bahwa pendapat anda berpengaruh nyata pada organisasi anda?
- c. Apakah atasan anda memberi kesempatan pada anda untuk berperan serta dalam perencanaan pekerjaan anda sendiri?

5. Keandalan informasi: Diukur dengan pertanyaan

- a. Apakah menurut anda informasi yang anda terima dari bawahan dapat dipercaya?
- b. Apakah menurut anda informasi yang anda terima dari rekan sekerja anda dapat dipercaya?

Jelasnya, komunikasi penyeliaan dianggap sebagai faktor

terpenting yang mempengaruhi kepuasan para pekerja dalam

berkomunikasi. Penyelia yang efektif dipandang bersifat mendukung. Atau, seperti kata Likert: “Dalam setiap interaksi, setiap anggota organisasi memandang pengalaman sebagai bersifat mendukung dan sebagai sesuatu yang membangun dan mempertahankan rasa bahwa pribadinya berharga dan penting “ (dalam Tubbs-Moss, 1996:172). Telah kita bahas bahwa orang sangat memerlukan konfirmasi dan dukungan dari atasannya. Atasan yang mencoba “berbicara tegas” dan “tidak maksimalnya komunikasi” pekerja tampaknya memberi pengaruh negatif seperti meningkatnya keluhan, absensi, pergantian pekerja, bahkan sabotase. Biasanya hal ini akan menyebabkan produktivitas dan kualitas produk organisasi menurun.

2. Komunikasi ke Bawah

Setelah komunikasi penyeliaan, faktor terpenting kedua yang menentukan iklim komunikasi suatu organisasi adalah komunikasi ke bawah. Komunikasi ke bawah mengalir dari top manajemen melalui jenjang manajemen menengah, menuju jenjang manajemen terbawah dan akhirnya kepada pekerja lapangan. Fungsi komunikasi ke bawah meliputi: pengarahan, perintah-perintah, indoktrinasi, memberikan informasi dan evaluasi. Permintaan-permintaan serta perintah-perintah biasanya menjadi lebih terinci dan spesifik sebagaimana yang ditafsirkan masing-masing manajer jenjang menengah hirarkhi kekuasaan.

Para manager dalam setiap jenjang akan bertindak sebagai filter dalam menentukan seberapa banyak informasi yang mereka terima dari

jenjang-jenjang manajemen lebih atas akan diteruskan kepada para bawahannya. Di samping permintaan-permintaan dan perintah-perintah, komunikasi ke bawah mungkin meliputi tujuan-tujuan organisasi, kebijaksanaan, peraturan-peraturan, pembatasan-pembatasan, insentif, keuntungan-keuntungan serta hak-hak istimewa (*privileges*). Akhirnya para bawahan menerima umpan balik tentang seberapa baik mereka melaksanakan pekerjaannya.

3. Komunikasi ke Atas

Faktor terpenting ketiga dalam komunikasiorganisasional, seperti Dennis, tampaknya terutama menyangkut komunikasi ke atas-*proses penyampaian gagasan, perakuan, dan pandangan pegawai tingkat bawah kepada atasannya dalam organisasi*. Jika pegawai tidak diberi tahu mengapa mereka harus melakukan hal tertentu dan hasil usaha mereka tidak diperlihatkan kepada mereka, mereka cenderung frustrasi dan kecewa atas pekerjaan mereka. Penelitian menunjukkan bahwa komunikasi ke atas setidaknya mempunyai lima fungsi penting:

1. Melengkapi manajemen dengan informasi yang diperlukan untuk pengambilan keputusan.
2. Membantu mengurangi tekanan dan frustrasi pegawai akibat suasana kerja.
3. Meningkatkan kesadaran partisipasi pegawai dalam

4. Sebagai bonus; komunikasi ke atas menyarankan penggunaan komunikasi ke bawah yang lebih memuaskan pada masa depan. (dalam Tubbs-Moss, 1996: 181)

Komunikasi ke atas mengalir dari bawah ke jenjang-jenjang tertinggi dalam hirarki kekuasaan, biasanya sepanjang rantai komando. Fungsi utama komunikasi ke atas biasanya ingin mendapatkan informasi tentang aktivitas-aktivitas, keputusan-keputusan serta pelaksanaan kerja personalia jenjang lebih bawah. Komunikasi ke atas dapat meliputi: laporan pelaksanaan kerja, saran-saran serta rekomendasi, usulan anggaran, pendapat-pendapat, keluhan-keluhan, permintaan atas bantuan atau instruksi.

Seperti halnya dalam komunikasi ke bawah, personalia pada jenjang menengah-menengah dalam hirarki kekuasaan bertindak sebagai filter terhadap informasi yang salurannya melalui dirinya. Mereka mengintegrasikan, memanfaatkan, serta meringkaskan informasi tentang peristiwa-peristiwa dan pelaksanaan kerja personalia jenjang bawah.

4. Komunikasi lateral

Komunikasi lateral terjadi antara orang-orang yang berada dalam jenjang yang sama dalam hirarki kekuasaan (komunikasi horisontal) atau antara orang-orang pada jenjang berbeda yang tidak memiliki kekuasaan langsung atas satu dengan lainnya (komunikasi diagonal). Komunikasi terjadi secara teratur diantara para pekerja yang bekerja sama sebagai

suatu tim, diantara anggota dari kelompok kerja yang berbeda dengan ketergantungan pekerjaan, antara anggota departemen-departemen fungsional yang terpisah, dan antara personalia lini dengan staf. Pola komunikasi literal ini bertautan erat dengan arus pekerjaan dalam organisasi (dalam Tubbs-Moss, 1996: 186).

F. Metode penelitian

1. Jenis penelitian

Penelitian ini akan dilaksanakan dengan menggunakan metode kualitatif deskriptif. Metode ini bertujuan melukiskan secara sistematis fakta/karakteristik populasi tertentu atau bidang tertentu secara factual dan cermat, penelitian deskriptif ini diartikan melukiskan variabel demi variabel, satu demi satu.

Penelitian deskriptif ditujukan untuk :

1. Mengumpulkan informasi actual secara rinci yang melukiskan gejala yang ada.
2. Mengidentifikasi masalah atau memeriksa kondisi dan praktek-praktek yang berlaku.
3. Membuat perbandingan atau evaluasi.
4. Menentukan apa yang dilakukan orang lain dalam menghadapi masalah yang sama dan belajar dari pengalaman mereka untuk menetapkan rencana dan keputusan pada waktu yang akan

Ciri lain dari metode deskriptif adalah titik berat pada observasi dari sasaran alamiah (*naturalistic setting*). Peneliti bertindak sebagai pengamat, ia hanya memberi kategori perilaku, mengamati gejala, dan mencatatnya dalam buku observasinya (Jalaludin, 1998:25)

2. Lokasi penelitian

Penelitian dilakukan di Kantor Harian Pagi Bernas Jogja di Jalan IKIP PGRI Sonosewu Yogyakarta.

3. Teknik pengumpulan data

a. Wawancara

Teknik pengumpulan data dengan cara wawancara dan tanya jawab terhadap pihak-pihak yang terkait yaitu responden atau narasumber. Adapun responden yang terkait antara lain:

- Sekretaris Harian Pagi Bernas Jogja
- Manager PSDM Harian Pagi Bernas Jogja
- Karyawan Harian Pagi Bernas Jogja

b. Observasi

Teknik pengumpulan data dengan cara pengamatan langsung untuk mengumpulkan data-data mengenai hal-hal yang berhubungan dengan kegiatan pelaksanaan komunikasi organisasi untuk peningkatan produktivitas kinerja karyawan di Bernas Jogja. Observasi dilakukan dengan mengamati langsung interaksi para karyawan di ruang kerja. Serta melakukan pengamatan langsung

dengan mengikuti rapat sebanyak dua kali yang diadakan oleh

pihak Pimpinan Manajemen beserta para karyawan Bernas Jogja setiap satu minggu sekali dalam rangka membahas hasil kinerja serta program kerja, baik jangka pendek maupun program kerja jangka panjang.

c. Dokumentasi

Dokumentasi adalah penyampaian bukti-bukti dan keterangan, pengumpulan, pengolahan dan penyimpanan dalam hal ilmu pengetahuan (Nazir,1998:130). Dokumentasi yang digunakan dalam penelitian ini adalah pengumpulan data dengan cara mencatat data dari dokumen-dokumen, Laporan tahunan yang berupa Program Kerja, Hasil Kinerja Karyawan, Kebijakan-Kebijakan Perusahaan, baik berupa Kebijakan Jangka Pendek maupun Kebijakan Jangka Panjang telah dimiliki Bernas Jogja.

4. Teknik analisa data

Sebagai penelitian yang bersifat deskriptif, analisa data yang digunakan dalam penelitian ini adalah menggunakan pengolahan data kualitatif. Langkah-langkah analisisnya dilakukan dengan memfokuskan pada bagaimana kegiatan komunikasi organisasi Bernas Jogja dalam rangka meningkatkan produktivitas kinerja