

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah.

Kinerja seorang individu merupakan awal yang sangat penting bagi terciptanya kinerja organisasi. Organisasi tidak akan dapat berfungsi dengan baik tanpa sumber daya manusia (SDM). Karyawan memiliki andil sebagai perencana, pelaksana dan pengendali yang selalu berperan aktif dalam mewujudkan tujuan organisasi. Mereka pelaku yang menunjang tercapainya tujuan, dengan pikiran, perasaan dan keinginan yang dapat mempengaruhi sikap-sikap terhadap pekerjaan yang diberikan, baik itu sikap positif atau sikap negatif.

Sebagaimana pendapat Dra. Suhartini MSi dalam artikelnya di kolom manajemen bisnis surat kabar Kedaulatan Rakyat (KR); 25 Mei 2009 : hal 15, bahwa *Assets Make Things Possible, People Make Things Happen*. Akan tetapi melihat kondisi tenaga kerja saat ini lebih heterogen, dengan tingkat persaingan dan perubahan yang semakin tinggi, mengakibatkan semakin meningkat juga penyakit kerja yang timbul, salah satunya adalah kebosanan kerja.

Kebosanan kerja merupakan suatu kondisi yang sangat umum terjadi, tetapi mungkin tidak disadari oleh pimpinan, bahwa “diam-diam” kondisi tersebut telah mengakibatkan produktivitas karyawan mengalami penurunan dimana karyawan tidak lagi menyelesaikan pekerjaannya sebaik biasanya.

Faktor penyebab dari kebosanan dapat bersumber dari beberapa hal, salah satunya bagaimana pola interaksi komunikasi karyawan yang tercipta dengan pimpinan, rekan dan lingkungan kerjanya.

Dalam lingkungan yang sangat kompetitif pada zaman sekarang, para pimpinan puncak berusaha memperbaiki komunikasi. Hal ini dilakukan untuk menciptakan hubungan yang harmonis dengan khalayak internalnya, karena khalayak internal merupakan unsur terpenting dalam operasional organisasi. Terciptanya hubungan yang baik dalam internal organisasi antara pimpinan dan karyawan akan menciptakan iklim komunikasi yang sehat. Iklim komunikasi menjadi salah satu pengaruh penting dalam produktivitas organisasi. Karena setiap usaha anggota organisasi dipengaruhi oleh iklim komunikasi. Usaha anggota organisasi dalam hal ini merujuk kepada perilaku dan interaksi karyawan.

Iklim komunikasi mempengaruhi cara hidup karyawan; kepada siapa kita bicara, siapa yang kita sukai, bagaimana perasaan kita, bagaimana kegiatan kerja kita, bagaimana perkembangan kita, apa yang ingin kita capai dan bagaimana cara kita menyesuaikan diri dengan organisasi (Pace.W & Faules, 2005:hal 148). Juga menyangkut persepsi karyawan atas kondisi kerja, kepemimpinan, upah (gaji), kenaikan pangkat, hubungan dengan rekan-rekan, hukum dan peraturan organisasi, praktik-praktik pengambilan keputusan, sumber daya manusia yang tersedia dan bagaimana cara-cara memotivasi anggota organisasi.

Keadaan tersebut pada kenyataannya semakin memperkuat hipotesis Kopelman, Brief dan Guzzo (1989) dalam Pace Wyne & Faules (2005:145) yang menyatakan bahwa iklim komunikasi bagian dari iklim organisasi, suatu hal yang penting karena menjembatani praktek-praktek pengelolaan sumber daya manusia (SDM) dengan produktivitas. Hal ini erat hubungannya dengan bagaimana kehidupan organisasi yang tercipta dan iklim komunikasi didalamnya.

Demikian juga halnya dengan Fakultas Ilmu Sosial dan Politik (Isipol) UMY fakultas yang resmi berdiri pada 1 Maret 1981. Memiliki 3 (tiga) jurusan atau progam studi (prodi), yaitu Jurusan Ilmu Hubungan Internasional yang berstatus disamakan dan terakreditasi A. Jurusan Ilmu Pemerintahan (konsentrasi Ilmu Politik dan konsentrasi Manajemen Publik) yang berstatus disamakan dan terakreditasi A dan Jurusan Ilmu Komunikasi yang telah terakreditasi B. Dibawah pimpinan Prof. Dr. H. Tulus Warsito, M.Si selaku dekan yang menjabat sekarang.

Menjadi bagian dari Universitas Muhammadiyah Yogyakarta (UMY) yang merupakan salah satu institusi pendidikan tinggi swasta di kota Yogyakarta yang bercorak keislaman. Dibawah naungan organisasi masyarakat (ormas) Muhammadiyah, lahir sebagai bukti anak usaha dibidang pendidikan. Khususnya perguruan tinggi, Muhammadiyah saat ini memiliki 39 universitas, 84 sekolah tinggi, 33 akademik dan politeknik yang tersebar diseluruh Indonesia dan UMY menjadi salah satu bagian didalamnya. UMY timbul dari sebuah gagasan yang menginginkan ketersediaan suatu

universitas di “ibu kota” Muhammadiyah, yaitu Yogyakarta. Hal ini menjadi nilai lebih yang bisa ditonjolkan UMY.

Selain itu letak geografisnya yang berada di Yogyakarta yang berpredikat sebagai kota pelajar. Tentunya hal ini bisa meningkatkan kepercayaan kader-kader Muhammadiyah dan masyarakat untuk menempuh pendidikan dan mencari lahan pekerjaan di UMY. Mengemban dua visi besar dalam tujuan pendidikannya, yaitu **Unggul** dalam penguasaan ilmu pengetahuan dan teknologi, serta **Islami** dari sisi moralitas keberagamaanya. Dengan memiliki 7 fakultas diantaranya yaitu Fakultas Kedokteran, Fakultas Teknik, Fakultas Pertanian, Fakultas Agama Islam, Fakultas Hukum, Fakultas Ekonomi, dan Fakultas Isipol (Panduan Akademik Fisipol, 08/09)

Dalam kehidupan organisasi Fisipol UMY, aktivitas komunikasi didalamnya merupakan aliran informasi yang dinamik dan berlangsung terus menerus serta berubah secara konstan. Komunikasi organisasi sangat dibutuhkan dalam institusi atau perusahaan, guna adanya suatu sinergitas antar anggota satu dengan lainnya. Karena dalam organisasi, komunikasi berfungsi sebagai penghubung (*conection*) aliran informasi antar bagian, dalam struktur organisasi.

Para pimpinan menghabiskan setidaknya 80% dari setiap hari kerjanya untuk melakukan komunikasi langsung dengan orang lain. Bisa dikatakan 48 menit dari setiap jam dihabiskan untuk melakukan pertemuan, melakukan pembicaraan di telepon, berkomunikasi secara *online*, dan berbicara tidak formal ketika berkeliling. Dan 20% dari waktu pimpinan dihabiskan untuk

melakukan pekerjaan administratif dan komunikasi dalam bentuk bacaan dan tulisan (Daft, edisi 1, 2006:413).

Salah satu yang menjadi tantangan besar dalam proses komunikasi organisasi adalah bagaimana menyampaikan informasi dari seluruh bagian organisasi dan bagaimana menerima informasi dari seluruh bagian organisasi. Sebagaimana pesan diciptakan, ditampilkan dan diinterpretasikan. Maka dalam organisasi harus berusaha memelihara suatu program komunikasi dua arah (*two way communications*). Komunikasi timbal balik sebagai sarana memberikan informasi serta pendapat tentang permasalahan organisasi. Suatu kebijakan pintu terbuka memberikan kesempatan kepada karyawan untuk membicarakan kebijakan dan pelaksanaan perusahaan dengan pimpinan.

Pimpinan melakukan koordinasi kepada seluruh elemen yang ada pada publik internal organisasi dalam rangka mencapai tujuan. Koordinasi yang baik memerlukan aktivitas komunikasi yang efektif dan efisien. Komunikasi dan organisasi merupakan sebuah keterikatan dan ketergantungan. Dengan adanya sebuah komunikasi yang baik suatu organisasi dapat berjalan dengan lancar dan baik, begitu pula sebaliknya. Komunikasi menjadi ruh atau nyawa bagi kelangsungan aktivitas organisasi.

Namun dalam perkembangannya suatu organisasi terkadang tidak terus selalu berada dalam kondisi normal, permasalahan bisa datang kapan saja. Terlebih permasalahan yang menyangkut dengan komunikasi dalam organisasi. Berdasarkan hasil wawancara pra-survei yang dilakukan dengan bapak Prof. Dr.H. Tulus Warsito, M.Si selaku Dekan Fakultas Isipol pada

hari Sabtu 7 Juni 2008 pukul 11.30, telah memberikan penjelasan bahwa permasalahan yang dihadapi oleh Fisipol UMY adalah aktivitas komunikasi internal yang berjalan masih setengah-setengah. Minimnya komunikasi internal organisasi mengakibatkan kurang adanya keterbukaan dan kejujuran dalam mengkomunikasikan pesan (perasaan dan informasi). Baik itu dari pimpinan ke karyawan atau sebaliknya. Komunikasi karyawan dalam berinteraksi lebih dipengaruhi oleh keinginan mereka untuk berkomunikasi dengan yang mereka sukai (cocok). Selain itu permasalahan lain yang dihadapi fisipol UMY adalah adanya keterbatasan bidang dan ketersediaannya SDM yang kurang, hal ini turut mempengaruhi aktivitas komunikasi yang lambat dan penciptaan iklim komunikasi yang kurang sehat. Menurut beliau hal ini timbul karena adanya sebuah perubahan internal dengan perampangan bagian dalam struktur organisasi. Jika sebelumnya Dekan dibantu oleh tiga Pembantu Dekan (PD I, PD II dan PD III) yang memiliki tugas dan fungsinya masing-masing, akan tetapi sekarang seluruh tugas dua Pembantu Dekan PD I dibebankan kepada Kepala Jurusan, tugas PD II dibebankan kepada Wakil Dekan dan tugas PD III dibebankan kepada Dekan. Serta kepala TU yang sebelumnya membawahi delapan bidang (Sekretaris Dekanat, Perencanaan Akademik, Keuangan, Olah Data Jurusan, Pengajaran, Pelayanan Kemahasiswaan Rutin, Pelayanan Mahasiswa Jurusan, Laboratorium), sekarang hanya tinggal membawahi enam bidang. Karena bidang Olah Data digabung ke Pengajaran masing-masing jurusan dan Pelayanan Kemahasiswaan Rutin di tiadakan.

Secara otomatis perubahan ini mempengaruhi ritme tugas dan pembagian kerja serta merubah dinamika kerja karena beban kerja bertambah. Dengan indikator seperti tersebut diatas, terlihat beberapa komponen yang mempengaruhi terbentuknya iklim komunikasi yang selama ini belum nyaman atau bisa dikatakan kurang sehat. Khususnya karyawan administrasi (non edukatif). Dampak nyata yang dirasakan adalah motivasi kerja karyawan yang menurun dan mempengaruhi produktivitas kinerja karyawan.

Jika dilihat dari latar belakang masalah yang ada pada Fakultas Isipol UMY, permasalahan mendasar yang dihadapi organisasi dalam Fakultas Isipol UMY membutuhkan strategi komunikasi yang lebih baik sebagai alat operasional dalam pengelolaan iklim komunikasi internal. Dengan berpijak pada permasalahan diatas maka peneliti ingin mengetahui bagaimana strategi komunikasi organisasi yang dilakukan dalam mengelola iklim komunikasi internal Fisipol UMY dalam meningkatkan motivasi kerja karyawan.

B. Rumusan Masalah.

Berdasarkan latar belakang masalah yang telah dikemukakan diatas, maka rumusan masalah yang dapat diangkat dalam penelitian ini adalah:

“Bagaimana strategi komunikasi organisasi dalam pengelolaan iklim komunikasi internal Fisipol UMY untuk meningkatkan motivasi kerja karyawan?”.

C. Tujuan Penelitian.

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk memahami dan mendeskripsikan secara rinci tentang:

Strategi komunikasi organisasi yang diterapkan dalam pengelolaan iklim komunikasi internal Fisipol UMY dan pelaksanaannya untuk meningkatkan motivasi kerja karyawan termasuk didalamnya faktor-faktor yang mempengaruhi strategi komunikasi organisasi dalam mengelola iklim komunikasi internal Fisipol UMY.

D. Manfaat Penelitian.

1. Manfaat Akademis :

Diharapkan dari hasil penelitian ini dapat memberikan sumbangan ilmiah dalam memperkaya wacana ilmu komunikasi organisasi.

2. Manfaat Praktis :

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberi masukan yang baik dalam mengelola iklim komunikasi internal organisasi sehingga dapat meningkatkan motivasi kerja karyawan dengan lebih baik lagi.

E. Kerangka Teori.

1. Perencanaan Strategi komunikasi

Dalam merencanakan sesuatu strategis ada yang perlu diperhatikan dan dilaksanakan, sesuai yang tertuang dalam *Strategic Marketing Communication* oleh Paul Smith, Chris Berry, Alan tahun 1999 hal 112. Beberapa hal tersebut disebut STOP & SIT yaitu:

a. Segmentation (Pembagian masalah)

Pembagian masalah 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.

Dalam pembagian masalah ini perlu dititik beratkan masalah apa yang mendasar dalam tata hubungan komunikasi, sehingga strategi komunikasi mampu memecahkan masalah tersebut, bukan membuat ambigu terhadap masalah yang ada.

b. Targeting (Untuk siapa ditujukan)

Strategi komunikasi harus disesuaikan dengan siapa yang menerima strategi tersebut, sehingga apa yang akan dicapai dari strategi tersebut dapat sesuai dengan apa yang diharapkan.

c.. Obyektives (Bertujuan)

Setelah targeting sudah diidentifikasi, maka dalam perencanaan obyektivitas adalah langkah selanjutnya. Menetapkan tujuan dengan memperhatikan kualitas dan kuantitas dari pelaku dan target karena mereka sebagai penentu tercapainya tujuan dari perencanaan strategi komunikasi.

d. Positioning (Kedudukan pelaksana)

Pengalaman kepemimpinan ikut menentukan proses pengaplikasian strategi komunikasi. Karena dalam pengaplikasiannya tidaklah mudah, tidak semua staf organisasi mampu melaksanakannya. Hasil akhir perencanaan strategi tergantung kondisi dilapangan dan positioning pelaksana.

e. Sequence (Tahapan)

Tahapan-tahapan merupakan beberapa bagian yang harus dilalui, karena rencana tidak akan muncul secara keseluruhan. Beberapa tujuan harus dilalui dalam penyusunannya (strategi komunikasi). Dimana tahapan ini berfungsi

untuk mengenali dan mengidentifikasi faktor-faktor penghambat dan pendukung terhadap target strategi komunikasi.

f. Integrated (Gabungan)

Tahap penggabungan (*integrated*) ini menjadi penyempurna dalam keseluruhan perencanaan yang telah disusun. Sebagai tahap selanjutnya setelah kelima hal tersebut diatas telah diambil. Sehingga maksud dari *integrated* 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.*

g. Tools (Alat yang digunakan)

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.

Oleh sebab itu penting untuk memastikan bahwa strategi komunikasi tersebut dimengerti oleh pekerja. Hal ini berhubungan erat dengan hubungan yang terjalin antara atasan dan bawahan, artinya jika seorang bawahan tidak memahami dan mengerti apa yang diinginkan atasan lewat pesan tersebut. Maka tingkat keseringan salah persepsi akan semakin meningkat. Akibatnya efisiensi kerja karyawan akan banyak berkurang. Pekerja merupakan satuan yang rentan terhadap pengaruh dari komunikasi horizontal antar karyawan, jika organisasi tidak bisa mengantisipasi pengaruh ini maka jika terdapat keloayan dari satu unit kelompok kerja maka unit kelompok lain akan

terpengaruh. Pada akhirnya tingkat kerja karyawan akan semakin menurun diikuti turunya produktivitas kerja.

Sebuah organisasi dapat menjadi efektif apabila memiliki kerangka konsep dalam suatu perencanaan yang strategis. Perencanaan strategis merupakan salah satu cara untuk membantu organisasi untuk beradaptasi terhadap lingkungan dari perubahan yang terjadi. Efek positif yang dapat ditimbulkan dengan adanya sebuah perencanaan strategis adalah membantu organisasi membangun kekuatan dan mengambil keuntungan dari peluang penting.

Pada hakikatnya strategi adalah perencanaan (*planning*) dan manajemen untuk tujuan. Secara umum strategi komunikasi organisasi merupakan suatu upaya dan tujuan perencanaan. R Wayne Pace, Brent. D. Petersen dan M. Dallas Burnett dalam bukunya "*Techniques for Effective Communication*" menyatakan bahwa tujuan sentral dari strategi komunikasi adalah :

- a. *To secure understanding* :komunikasikan mengerti pesan yang disampaikan.
- b. *To establishes acceptance* :pembinaan kepada penerima setelah pesan dimengerti dan diterima.
- c. *To motivation action* :memotivasi kegiatan organisasi.

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 tingkat dan fungsi.
- h. Memecahkan masalah organisasi.
- i. Menangani keadaan yang berubah dengan cepat secara efektif.
- j. Membangun kerja kelompok dan keahlian.

Strategi komunikasi banyak menentukan keberhasilan dalam kegiatan komunikasi. Dalam menyusun strategi komunikasi seorang pemimpin harus memahami fungsi strategi komunikasi baik secara **makro** maupun **mikro**. Dengan pendekatan **makro** berarti organisasi dipandang struktur global yang berinteraksi dengan lingkungannya. Sedangkan dengan pendekatan **mikro** lebih memfokuskan kepada komunikasi dalam unit dan sub unit pada suatu organisasi. Komunikasi yang diperlukan pada tingkat ini adalah komunikasi antara anggota kelompok, komunikasi untuk memberi orientasi dan latihan, komunikasi untuk menjaga iklim, komunikasi dalam mensupervisi dan

pengarahan pekerjaan dan komunikasi untuk mengetahui rasa kepuasan dalam bekerja (Muhammad, 2002:75-76).

Peran karyawan dalam aliran komunikasi internal adalah sebagai obyek yang signifikan bagi pimpinan dalam menentukan perencanaan strategi komunikasi yang matang dan menyampaikan pesan atas kebijakan organisasi. Proses penyampaian pesan dapat dilakukan secara komunikasi **informal** atau komunikasi **formal**. Secara **informal** pesan dapat disampaikan secara langsung (*direct*) dengan sebuah pendekatan, yang tentunya diluar struktural. Sebagai pimpinan harus bisa memahami dan mengerti karakter serta sikap karyawan, sehingga pesan yang disampaikan dapat dipastikan ditangkap dan dimengerti oleh mereka. Dan kesalahan diminimalisir untuk dihindari. Didukung adanya pembinaan atas pesan yang disampaikan, langkah selanjutnya memotivasi karyawan di setiap kegiatan organisasi diperlukan untuk lebih memberikan semangat kerja karyawan.

Ada beberapa macam pendekatan komunikasi organisasi untuk mengetahui gambaran dari anggota atau SDM dan lingkungan sekitar organisasi. Pendekatan tersebut antara lain: pendekatan manajemen ilmiah atau klasik, pendekatan antar manusia, pendekatan sistem dan pendekatan kultural. Adapun diskripsi pendekatan organisasi tersebut diatas sebagai berikut:

a. Pendekatan Ilmiah

Dalam pendekatan ini organisasi harus menggunakan metode-metode ilmiah untuk meningkatkan produktivitas. Dengan studi pengendalian

secara ilmiah akan memungkinkan manajemen mengidentifikasi cara-cara atau alat untuk meningkatkan produktivitas dan pada akhirnya akan meningkatkan laba. Seperti dituangkan dalam buku *Scientific Management* yang diterbitkan pada tahun 1911, dimana banyak formulasi yang berasal dari teori Frederick W. Tylor.

b. Pendekatan Hubungan Antarmanusia

Pendekatan hubungan antarmanusia berkembang sebagai reaksi terhadap perhatian eksklusif faktor-faktor fisik dalam mengukur keberhasilan organisasi. Asumsi prinsip dari pendekatan ini adalah meningkatnya tingkat kepuasan kerja yang akan mengakibatkan kenaikan produktivitas. Fungsi manajemen dalam hal ini adalah menjaga agar para karyawan terus merasa puas.

c. Pendekatan Sistem

Merupakan kombinasi unsur-unsur terbaik dari pendekatan ilmiah dan pendekatan hubungan antarmanusia. Organisasi dipandang sebagai suatu sistem dimana semua bagian berinteraksi dan semua bagian mempengaruhi bagian lainnya. Sebagaimana pandangan terhadap komunikasi. Organisasi di pandang suatu sistem terbuka (terbuka terhadap informasi baru), terhadap lingkungan, bersifat dinamis dan selalu berubah.

d. Pendekatan Kultural

Sebuah pendekatan kontemporer mengenai organisasi menganggap bahwa perusahaan/institusi, harus dipandang sebagai suatu kesatuan

sosial dan kultur (Pilotta, Widman dan Jasko 1988; Utman dan Pacanowsky, 1983). Pada pendekatan ini organisasi harus meneliti untuk mengidentifikasi jenis kultur dan norma-norma atau nilai-nilai spesifik yang dianutnya. Tujuan dari analisis ini adalah untuk memungkinkan kita bisa memahami bagaimana organisasi berfungsi dan bagaimana ini mempengaruhi dan dipengaruhi oleh para anggotanya (karyawan) dalam kultur organisasi itu (Devin, 1997:340-342)

Sedangkan secara **formal** dilakukan dengan 2 aliran yaitu

- a. Komunikasi kebawah yang menunjukkan arus pesan yang mengalir dari para atasan atau para pimpinan kepada bawahannya. Melalui metode yang paling efektif dalam penyampaian pesannya yaitu: metode lisan, metode tulisan, dan metode gambar.
- b. Komunikasi keatas yang menunjukkan arus pesan yang mengalir dari para bawahan kepada atasan atau tingkat yang lebih rendah kepada tingkat yang lebih tinggi. Dimana tujuan komunikasi ini adalah komunikasi untuk memberikan balikan, memberikan saran dan pengajuan pertanyaan.

2. Komunikasi Organisasi

Komunikasi di dalam tatanan kehidupan sosial manusia memegang peranan penting sebagai pembentukan masyarakat. Aktivitas komunikasi dapat terlihat pada setiap aspek kehidupan sehari-hari manusia karena komunikasi sudah menjadi jantung kehidupan kita. Manusia terlibat kedalam kegiatan komunikasi dalam kehidupan sosial, sehingga manusia dapat saling

berdekatan dalam suatu komunitas. Istilah komunikasi seperti yang dinyatakan oleh Wilbur Schramm (Ashadi, 1987) menyatakan komunikasi sebagai suatu proses berbagi (*sharing proces*), seperti diungkapkan demikian:

“Komunikasi berasal dari kata-kata (bahasa) latin *communis* yang berarti ‘umum’ (*common*) atau ‘bersama’. Apabila kita berkomunikasi, sebenarnya kita sedang berusaha menumbuhkan suatu kebersamaan (*commonnes*) dengan seseorang. Yaitu dengan kata lain berusaha berbagi informasi, ide atau sikap”.

(Suprpto, 2006:4-5)

Dalam uraian Schramm tersebut dapat disimpulkan bahwa sebuah komunikasi yang efektif adalah komunikasi yang berhasil melahirkan kebersamaan (*commonnes*) kesepahaman antar sumber (*source*) dengan penerima (*audience-receiver*)nya. Sebuah komunikasi akan benar-benar efektif apabila *audience*-nya menerima pesan, pengertian dan lain-lain persis sama seperti apa yang dikehendaki oleh penyampai. Dimanapun tempatnya komunikasi bisa terjadi termasuk juga pada dunia kerja. Bentuk komunikasi dalam dunia kerja, antara lain pada suatu organisasi.

Organisasi menurut Wright adalah suatu bentuk sistem terbuka dari aktivitas yang dikoordinasikan oleh dua orang atau lebih untuk mencapai suatu tujuan bersama (Muhammad, 2007 : 24). Organisasi dipandang sebagai suatu sistem struktur yang melangsungkan proses pencapaian tujuan yang tidak ditetapkan dimana operasi dan interaksi diantara bagian yang satu dengan yang lainnya berjalan secara harmonis, dinamis dan pasti. Dengan unsur-unsur dasar pembentuk organisasi, yaitu

- a. anggota
- b. pekerjaan

- c. praktek-praktek yang berhubungan dengan pengelolaan
- d. struktur dan pedoman

Unsur-unsur tersebut dipahami sebagai usaha menciptakan evaluasi dan reaksi yang menunjukkan apa maksud dari setiap unsur dasar tersebut. Serta seberapa baik unsur tersebut beroperasi, juga akan memberikan keuntungan untuk organisasi.

Bentuk kegiatan komunikasi dalam organisasi biasa disebut dengan komunikasi organisasi. Salah satu tujuan utama dalam mempelajari komunikasi adalah memperbaiki organisasi, dimana ditafsirkan untuk memperbaiki berbagai hal dalam rangka mencapai tujuan bersama. Dengan kata lain, orang mempelajari komunikasi organisasi untuk menjadi pimpinan yang baik.

Efektifitas komunikasi, dibentuk oleh proses komunikasi. Sebuah proses yang diawali dengan langkah pada saat menciptakan informasi sampai dipahaminya informasi oleh komunikan. Dalam setiap proses komunikasi, komponen-komponen didalamnya saling terkait dan bahwa para komunikatornya beraksi dan bereaksi sebagai suatu kesatuan dan keseluruhan. Elemen-elemen komunikasi saling bergantung, tidak pernah independen, masing-masing komponen saling mengkait dengan komponen lain. Karena secara fungsi komunikasi berperan sebagai penghubung (*connection*).

Komunikasi menjalankan empat fungsi utama didalam suatu kelompok atau organisasi (Robin, 2002:301) yaitu:

- a. Kendali
- b. Kontrol dan pengawasan
- c. Motivasi
- d. Pengungkapan emosional dan informasi.

Menurut Grace dalam Toha (1977), ada 4 (empat) macam tujuan dari komunikasi dalam sebuah organisasi yakni:

- a. Tujuan fungsional (*The Functional Goals*); tujuan secara pokok bermanfaat untuk mencapai tujuan organisasi atau lembaga.
- b. Tujuan manipulasi (*The Manipulation Goals*); tujuan ini dimaksudkan untuk menggerakkan orang-orang yang menerima ide-ide yang disampaikan sesuai atau tidak dengan nilai dan sikapnya sendiri.
- c. Tujuan keindahan (*The Aesthetics Goals*); tujuan ini bermaksud untuk menciptakan tujuan-tujuan yang bersifat kreatif.
- d. Tujuan keyakinan (*The Confidence Goals*); tujuan ini bermaksud untuk meyakinkan atau mengembangkan keyakinan orang-orang pada lingkungan.

Ada beberapa faktor khusus yang mempengaruhi keefektifitasan komunikasi, yaitu:

a. Saluran komunikasi formal

Dijelaskan dalam saluran komunikasi formal, tentang aktivitas komunikasi yang terjalin dalam organisasi dapat dipengaruhi keefektifitasannya dalam dua cara:

- Liputan saluran formal semakin melebar sesuai perkembangan dan pertumbuhan organisasi.
- Saluran komunikasi formal dapat juga menghambat aliran informasi antar tingkat-tingkat orang.

b. Struktur organisasi

Struktur wewenang organisasi mempunyai pengaruh yang sama terhadap efektifitas organisasi. Perbedaan kekuasaan dan kedudukan akan mempengaruhi komunikasi baik dari isi maupun ketepatan komunikasi.

c. Spesialisasi jabatan

Disini biasanya komunikasi yang terjadi sangat mudah dalam kelompok-kelompok yang berbeda.

d. Pemilikan informasi

Individu-individu mempunyai informasi khusus dan pengetahuan tentang pekerjaan-pekerjaan mereka. .

Hubungan komunikasi merupakan sistem aliran yang menghubungkan dan membangkitkan motivasi untuk berkinerja tinggi antara bagian dalam organisasi sehingga menghasilkan energi. Komunikasi mendukung struktur organisasi dan adaptasinya dengan lingkungan. Bila organisasi merupakan

suatu memproses informasi maka maksud proses komunikasi adalah untuk memperoleh informasi yang tepat, bagi orang yang tepat dan pada saat yang tepat. Karena itu komunikasi selalu berkait dengan strategi komunikasi. Bagaimana seorang manajer atau unit institusi mengkomunikasikan pesan dari perusahaan dalam upaya meningkatkan semangat produktivitas dari karyawan dengan tidak meninggalkan sifat psikologi karyawan.

Institusi sebagai sebuah bentuk kompleks dari organisasi, mempunyai komponen formal dan informal secara terstruktur dari beberapa bagian yang saling berkaitan. Dalam **komponen formal** organisasi terdapat beberapa kaitan: sistem tugas, hubungan wewenang, tanggung jawab dan pertanggung jawaban yang dirancang oleh manajemen agar pekerjaan dapat dilaksanakan. Sedangkan dalam **komponen informal** ada suatu jaringan hubungan pribadi dan sosial yang mungkin tidak dilakukan atas dasar hubungan wewenang informal.

Gagasan, sikap dan perasaan karyawan dan tujuan-tujuan mereka dapat dikoordinasikan melalui informasi yang disampaikan sesuai dengan tujuan organisasi dan kepuasan perseorangan. Proses aliran komunikasi dalam institusi tidak mudah seperti dalam proses komunikasi "*face to face*" yang terjadi antar individu. Hal ini karena adanya sifat-sifat dan karakter intern yang berbeda dalam suatu organisasi. Didalam komunikasi organisasi terdapat penyampaian suatu pesan yang ditujukan kepada karyawan. Dan karyawan tersebut mempunyai pembagian pekerjaan (*job description*) masing-masing

untuk menjalankan sesuai prosedur. Hal ini berarti komunikasi organisasi hanyalah suatu proses komunikasi dalam organisasi.

Walaupun dalam prakteknya, hubungan yang terjalin tidak hanya antara pimpinan puncak, menengah maupun kebawah dengan atas atau bawahnya. Akan tetapi juga organisasi tersebut dengan institusi lain yang berada diluar organisasi. Agar semua proses yang berlangsung dalam organisasi dapat berjalan harmonis, maka harus tercipta komunikasi yang dialogis. Seperti yang dikemukakan Effendy, yaitu sebagai berikut :

”Interaksi yang harmonis antara para karyawan suatu organisasi, baik dalam hubungannya secara timbal balik maupun secara horizontal diantara para karyawan secara timbal balik pula disebabkan oleh komunikasi.

Demikian pula interaksi antara pimpinan organisasi apakah ia manajer tingkat tinggi (*top manager*) atau manajer tingkat menengah (*middle manager*) dengan khalayak diluar organisasi “

(Effendy, 1992 : 116)

Brennar seperti dikutip oleh Effendy, mengemukakan pendapatnya mengenai komunikasi internal. Berikut pendapatnya :

“Komunikasi internal merupakan 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 vertical didalam perusahaan atau jawatan yang menyebabkan pekerjaan berlangsung (operasi dan manajemen) ”

(Effendy, 1992 : 122)

Komunikasi Internal secara garis besar adalah proses pertukaran informasi yang berguna untuk membangun komitmen dan mengelola perubahan anggotanya. Dalam kegiatan organisasi, pertukaran informasi ini dilakukan secara horizontal dan vertikal. Komunikasi internal juga dipakai untuk membina hubungan yang baik antara atasan dan bawahan atau sesama

karyawan yang dilakukan secara terus menerus. Karena perbedaan posisi diantara anggotanya. Perbedaan posisi ini dapat digunakan sebagai arah untuk menciptakan arah komunikasi yang efektif.

Proses komunikasi yang dilakukan dapat melalui komunikasi diadik, komunikasi pribadi, komunikasi publik dan komunikasi kelompok dalam satu struktur organisasi (Mulyana : 75-76). Kemudian dalam praktek aktivitas komunikasi organisasi, dengan teori organisasi yang ada akan membantu kita untuk melihat proses komunikasi yang terjadi dalam organisasi. Hal ini dimaksudkan untuk dapat mengetahui gambaran dari anggota atau SDM dan lingkungan sekitar.

Teori sistem memandang organisasi sebagai sebuah kesatuan dari bermacam-macam komponen yang satu sama lain saling tergantung dalam mencapai tujuan organisasi. Dimana setiap komponen memiliki peranan dan berhubungan dengan bidang-bidang lain. Oleh karena itu koordinasi sangat penting sebagai kunci keberhasilan aktivitas proses komunikasi

Secara teoritis komunikasi organisasi dilihat sebagai suatu sistem. Scott (1961) dalam R.Wayne Pace dan Don F. Faules (2005 : 63) menyatakan bahwa “satu-satunya cara yang bermakna untuk mempelajari organisasi..... adalah sebagai sistem”. Suatu aplikasi logis dari pemikiran sistem adalah dalam mendiskripsikan pengembangan, struktur dan pemeliharaan organisasi manusia.

Teori sistem secara umum telah diterima sebagai model untuk menguraikan tingkah laku organisasi. Secara hakekat teori sistem menangani

hubungan yang kompleks dari organisasi manusia dan menguraikan bagaimana organisasi berhubungan dan berkembang.

Keistimewaan teori sistem ini berbeda dengan teori klasik dan teori hubungan manusia. Karena pandangan 2 teori tersebut sangat sederhana dan belum bersifat deskriptif, sehingga gagal dan tidak mampu menguraikan keaneka-ragaman sifat-sifat yang ada dalam organisasi. Bagian-bagian penting yang membangun organisasi sebagai sistem adalah:

a. Individu dan kepribadian setiap orang dalam organisasi

Keberagaman latar belakang individu karyawan yang berbeda-beda, dilihat dari ras, etnis, budaya, gender (jenis kelamin), usia (senioritas) dan background pendidikan. Hal ini berkaitan langsung dengan karakter individu, sehingga akan mempengaruhi kepribadian dan perilaku.

b. Struktur formal

Struktur organisasi yang terkonstruksi dengan jalur aliran komunikasi yang jelas. Batasan-batasan pada setiap bagian yang akan mempengaruhi proses komunikasi secara formal. Dalam kaitannya dengan rantai komando atau tanggung jawab tugas.

c. Pola interaksi informal

Proses komunikasi secara informal merupakan saluran komunikasi yang berada diluar saluran-saluran yang sah secara formal tanpa berkenaan dengan hierarki otoritas organisasi. Pola interaksi yang terjadi menjadi bagian dari sistem komunikasi.

- d. Pola status dan peranan yang menimbulkan pengharapan-pengharapan

Posisi individu karyawan dalam struktur, berkaitan dengan status, tugas dan tanggung jawab yang menimbulkan pengharapan akan kinerja masing-masing individu terhadap organisasi.

- e. Lingkungan fisik pekerjaan.

Iklm organisasi dan situasi lingkungan sekitar didalam organisasi.

Semua bagian saling bergantung dalam aktivitas organisasi. Saling berinteraksi dan berhubungan satu sama lain. Dari satu bagian dihubungkan dengan bagian lainnya. Dan proses penghubung utama adalah Komunikasi. Konsep “sistem” memfokuskan pada: Pengaturan bagian, Hubungan antar bagian, Dinamika hubungan yang membutuhkan kesatuan dan keseluruhan.

Dinamika organisasi mencakup struktur, hubungan dan perilaku pelik. Setiap pembahasan mengenai sistem menyangkut interdependensi. Interdependensi menunjukkan bahwa terdapat suatu kesaling bergantungan diantara komponen-komponen atau satuan-satuan suatu sistem. Apabila ada perubahan dalam suatu komponen maka hal ini juga akan mempengaruhi dan membawa perubahan komponen lainnya. Elemen kunci dari teori sistem adalah penekanan kepada integritas fungsional dari unit-unit sistem dalam menyelesaikan aktivitas organisasi.

Ada empat implikasi penting dari teori sistem ini untuk analisis organisasi dan komunikasi organisasi:

a. Saling tergantung kepada yang lain (*Interdependence*).

Agar organisasi bekerja secara efektif maka semua unit organisasi harus dikoordinasi. Koordinasi ini hanya dapat dilakukan dengan menggunakan komunikasi.

b. Keterbukaan

Implikasinya bahwa organisasi harus hati-hati terhadap perubahan lingkungan, karena lingkungan dapat menghambat aktivitas organisasi, anggota organisasi harus berkomunikasi secara aktif dengan wakil organisasi yang relevan di dalam kedua lingkungan sistem untuk menetapkan hakikat hambatan yang mempengaruhi aktivitas organisasi.

c. Bentuk analisis yang bersifat sangat kecil dan sangat besar

Implikasinya bahwa ada banyak tingkatan organisasi dalam suatu organisasi. Untuk memahami organisasi kita menginterpretasikan pekerjaan dalam sistem (mikrofis) dan saling berhubungan organisasi dengan lingkungan (makrofis). Teori sistem mengidentifikasi pengaruh luar dari organisasi. Teori ini juga menunjukkan pentingnya saluran internal dan eksternal dari komunikasi organisasi.

d. Penyesuaian dan pembaharuan organisasi.

Karena organisasi tidaklah kesatuan yang bersifat statis. Organisasi harus fleksibel dan dapat menerima secara terus-menerus

pembaharuan untuk menghadapi hambatan perubahan dari lingkungan sistem.

(Muhammad, 2002 : 53)

Organisasi dipandang sebagai sebuah sistem perlu didukung oleh sebuah kegiatan pengorganisasian yang baik dari setiap individu didalamnya. Ketika umat manusia menghadapi lingkungan yang rumit seringkali tidak menentu. Dan inilah alasan kenapa, butuh suatu pengorganisasian dengan sebuah perencanaan.

3. Dimensi-dimensi Komunikasi Dalam Organisasi

Menurut Onong, dimensi komunikasi pada organisasi salah satunya adalah komunikasi internal. Kutipan Onong dari Brennan mengatakan bahwa komunikasi adalah sebagai berikut :

“ Interchange of ideas among the administrators and its particular structure (organization) and interchange of idea horizontally and vertically within the firm which gets work done (operation and management)”.

”Pertukaran gagasan diantara para administrator dan karyawan dalam suatu perusahaan atau jawatan yang menyebabkan tewujudnya perusahaan atau jawatan tersebut lengkap dengan strukturnya yang khas (organisasi) dan pertukaran gagasan secara horizontal dan vertical didalam perusahaan atau jawatan yang menyebabkan pekerjaan berlangsung (operasi dan manajemen)”

(Effendy, 2002 : 122)

Onong membagi dimensi komunikasi internal menjadi tiga kegiatan yakni komunikasi vertikal (*vertical communication*), komunikasi horizontal (*horizontal communication*) dan komunikasi diagonal (*diagonal communication*).

1). Komunikasi Vertikal.

Dimensi pertama yang sangat penting dilakukan, baik itu pimpinan maupun bawahan harus bisa saling bekerja sama demi keberhasilan kegiatan atau program. Dengan komunikasi dua arah yang tercipta timbal balik sangat penting dalam melaksanakan fungsi-fungsi manajemen, yaitu komunikasi dari atas ke bawah (*downward communication*) dan dari bawah ke atas (*upward communication*).

a. Komunikasi ke bawah, menurut Lewis (1987) adalah untuk menyampaikan tujuan, untuk merubah sikap, membentuk pendapat, mengurangi ketakutan dan kecurigaan yang timbul karena salah informasi, mencegah kesalah pahaman karena kurang informasi dan mempersiapkan anggota organisasi untuk menyesuaikan diri dengan perbuatan. Menurut Richard L Daft dalam buku ke 1 “Manajemen” (Thomson, 2006:428). Komunikasi ke bawah dalam organisasi biasanya mencakup lima topik yaitu:

1. Implementasi tujuan strategi.

Mengkomunikasikan berbagai strategi dan tujuan baru memberikan informasi tentang target-target tertentu dan perilaku-perilaku yang diharapkan.

2. Instruksi-instruksi pekerjaan dan dasar rasional.

Petunjuk mengenai cara mengerjakan tugas tertentu dan bagaimana pekerjaan tersebut berhubungan dengan aktivitas-aktivitas organisasional yang lain.

3. Prosedur dan praktek.

Pesan-pesan yang mendefinisikan kebijaksanaan, kaidah, peraturan, tunjangan kerja dan susunan structural.

4. Umpan balik kerja.

Pesan-pesan ini menghargai seberapa baik para individu dan departemen dalam melakukan pekerjaan mereka.

5. Indoktrinasi.

Pesan yang didesain untuk memotivasi para karyawan supaya menggunakan misi dan nilai budaya perusahaan dan berpartisipasi dalam acara-acara khusus dalam rangka *refreshing*, rehat sejenak dari padatnya rutinitas kerja.

Menurut Level (1972) dalam buku Komunikasi Organisasi, Pace.Wyne (2005) menyatakan bahwa dalam komunikasi ke bawah didalamnya menyangkut beberapa topik seperti tersebut diatas. Pimpinan menggunakan beberapa kombinasi metode dan media yang disesuaikan dengan berbagai jenis situasi komunikasi yang berlainan. Terdapat empat metode, yaitu:

1. Tulisan

Metode ini dinilai paling efektif bila diperlukan informasi untuk tindakan yang akan datang, bila informasinya umum dan bila tidak diperlukan kontak pribadi.

2. Lisan

Metode ini dinilai paling efektif dalam situasi yang mencakup teguran dan mendamaikan perselisihan.

3. Tulisan diikuti lisan

Metode ini dinilai paling tidak efektif disetiap situasi.

4. Lisan diikuti tulisan

Metode ini dinilai paling efektif. Situasi yang memerlukan tindakan segera tetapi kemudian diikuti diikuti oleh tindak lanjutnya yang bersifat umum dan memerlukan pendokumentasian dan yang meliputi hubungan-hubungan antar persona yang positif.

Komunikasi ke bawah yang dilakukan oleh para pimpinan kepada karyawan dapat dilakukan dalam banyak cara. Beberapa cara yang paling umum adalah lewat pidato, pesan dalam surat kabar perusahaan (media internal), e-mail, selebaran informasi, materi dalam papan bulletin, serta buku pedoman kebijakan dan buku pedoman prosedur.

Arus komunikasi ke bawah tidaklah selalu berjalan lancar, masalah utama dalam komunikasi ke bawah adalah adanya pengurangan informasi (penyimpangan atau hilangnya isi pesan) meskipun proses komunikasi formal menjadi cara ampuh untuk mencakup seluruh karyawan. Ada beberapa faktor yang mempengaruhi antara lain sebagai berikut :

1. Keterbukaan

Kurang sifat terbuka diantara pimpinan dan karyawan akan menyebabkan gangguan dalam pesan. Keterbukaan pimpinan dan karyawan akan mempermudah organisasi dalam mencapai tujuannya.

2. Kepercayaan pada pesan tulisan

Kecenderungan para pemimpin lebih nyaman dan percaya ketika menyampaikan pesan lewat pesan tulisan daripada menyampaikan pesan secara lisan tatap muka. Padahal penyampaian pesan secara lisan lebih efektif. Karena respon balik (*feedback*) dari komunikasi atas komunikasi dua arah dapat langsung dirasakan oleh komunikator.

3. Pesan yang berlebihan

Kuantitas pesan yang berasal dari pimpinan terlalu banyak, sehingga terhadap tingkah laku karyawan. Karena apabila timingnya tidak tepat akan mempengaruhi kinerja karyawan.

4. Timing

Pimpinan hendaknya memperhatikan waktu yang tepat untuk mengirimkan pesan, karena hal tersebut mempengaruhi komunikasi ke bawah. Ketepatan dalam memilih waktu, dapat menciptakan komunikasi yang efektif. Karena antara komunikator dan komunikan ada kesepahaman dalam menginterpretasikan pesan.

5. Penyaringan

Pesan yang diberikan oleh pimpinan harus disaring oleh karyawan. Mengingat terkadang informasi dan pesan yang berasal dari pimpinan berlebihan. Jadi karyawan harus bisa memfilter keseluruhan pesan dan informasi yang diterima. Hal ini dilakukan demi keefektifan tugas yang diberikan oleh pimpinan.

b. Komunikasi keatas, adalah pesan yang mengalir dari bawahan kepada atasan. Tujuan dari komunikasi ini adalah untuk memberikan balikan, memberikan saran dan mengajukan pertanyaan.

Menurut Smith (Goldhaber, 1986) komunikasi keatas berfungsi sebagai balikan bagi pimpinan tentang keberhasilan suatu pesan yang disampaikan kepada bawahan dan dapat memberikan stimulus kepada karyawan untuk berpartisipasi dalam merumuskan pelaksanaan kebijaksanaan bagi institusinya atau organisasinya.

Komunikasi ke atas membantu pegawai mengatasi masalah pekerjaan mereka dan memperkuat keterlibatan mereka dengan pekerjaan mereka dan dengan organisasi tersebut (Harriman, 1974).

Menurut Richard L Daft dalam buku ke 1 “Manajemen” (Thomson, 2006:430). Komunikasi ke atas dalam organisasi biasanya mencakup lima topik yaitu:

1. Masalah dan pengecualian.

Pesan-pesan ini mendeskripsikan masalah-masalah serius yang belum dipecahkan bawahan yang mungkin memerlukan beberapa

macam bantuan dan pengecualian-pengecualian kinerja rutin guna membuat para pimpinan senior sadar akan kesulitan-kesulitannya.

2. Saran perbaikan.

Pesan-pesan ini adalah ide-ide untuk memperbaiki prosedur-prosedur yang berhubungan dengan tugas guna meningkatkan kualitas/efisiensi.

3. Laporan-laporan kinerja.

Pesan-pesan ini meliputi laporan-laporan periodik yang menginformasikan kepada manajemen tentang bagaimana para individu dan departemen bekerja, mprestasi, kemajuan dan rencana-rencana untuk waktu mendatang.

4. Keluhan dan perselisihan.

Pesan-pesan ini merupakan keluhan dan konflik karyawan yang menaiki hierarki untuk didengarkan dan mendapat pemecahan yang mungkin. Dan mengungkapkan bagaimana pikiran dan perasaan pegawai tentang pekerjaan mereka, rekan kerja mereka dan organisasi.

5. Informasi finansial dan akuntansi.

Pesan-pesan ini menyinggung biaya, jumlah uang yang dapat diterima, banyaknya penjualan, keuntungan yang diharapkan, hasil investasi dan persoalan-persoalan lain yang menarik bagi para manajer senior.

Arus komunikasi keatas terus diusahakan dapat berjalan dengan lancar. Banyak organisasi berusaha keras untuk memudahkan terjadinya komunikasi ke atas.

Scharman (1979) mengemukakan empat alasan mengapa komunikasi ke atas terlihat amat sulit:

1. Kecenderungan bagi pegawai untuk menyembunyikan pikiran mereka.
2. Perasaan bahwa penyelia dan manajer tidak tertarik kepada masalah pegawai.
3. Kurangnya penghargaan bagi komunikasi ke atas yang dilakukan pegawai.
4. Perasaan bahwa penyelia dan manajer tidak dapat dihubungi dan tidak tanggap pada apa yang disampaikan pegawai.

(Pace, Wyne, 2005 : 191-192)

Mekanisme termasuk kotak saran, survey karyawan, kebijaksanaan pintu terbuka, laporan sistem informasi manajemen dan percakapan dengan berhadapan secara langsung antara para pekerja dan eksekutif.

Akan tetapi arus komunikasi ke atas tidak selalu berjalan lancar, efektifitas pada komunikasi ini dipengaruhi oleh beberapa faktor (Muhammad, 2002 : 119), antara lain:

1. Ketepatan waktu penyampaian pesan
2. Penyampaian pesan bersifat positif

3. Komunikasi diatas lebih diterima jika pesan itu mendukung kebijaksanaan yang baru.

4. Pesan yang diberikan langsung diterima oleh orang yang dimaksud

5. Daya tarik sebuah pesan

Ada kemungkinan apabila atasan tidak setuju terhadap sebuah laporan dari bawahan, maka atasan tidak akan mau menerima pesan tersebut

2). Komunikasi Horisontal.

Komunikasi Horisontal, merupakan pertukaran pesan di antara orang-orang yang sama tingkatan otoritasnya di dalam organisasi. Pertukaran pesan secara lateral atau diagonal di antara teman-teman sekerja atau sesama pekerja. Komunikasi ini mungkin muncul di dalam atau lintas departemen. Dimensi ini merupakan komunikasi yang terjadi antara satu karyawan dengan karyawan lainnya yang masih sama-sama satu level.

Dalam komunikasi horisontal mencakup semua jenis kontak antar persona. Bentuk komunikasi yang lazim terjadi secara tertulis adalah ketika rapat komisi, interaksi pribadi, selama waktu istirahat, obrolan di telepon, memo dan catatan dan kegiatan sosial.

Hambatan-hambatan pada komunikasi horisontal banyak persamaannya dengan komunikasi ke atas dan komunikasi ke bawah. Ketiadaan kepercayaan diantara rekan-rekan kerja, perhatian yang tinggi

pada mobilitas ke atas dan persaingan dalam sumber daya. Tujuan komunikasi horizontal adalah :

- a. Mengkoordinasikan tugas-tugas.
- b. Saling membagi informasi untuk perencanaan dan aktivitas-aktivitas.
- c. Memecahkan masalah yang timbul di antara orang-orang yang berbeda dalam tingkat yang sama.
- d. Menyelesaikan konflik diantara anggota bagian dengan bagian yang lainnya.
- e. Menjamin pemahaman yang sama. Bila perubahan dalam suatu organisasi diusulkan, maka perlu ada pemahaman yang sama antar unit-unit organisasi atau anggota unit organisasi tentang perubahan itu.
- f. Mengembangkan sokongan interpersonal. Hal ini dilakukan karena sebagian besar aktivitas dari waktu kerja karyawan berinteraksi dengan rekan-rekannya.

3). Komunikasi Diagonal.

Komunikasi ini sering juga dinamakan dengan komunikasi silang (*cross communication*), yaitu komunikasi dalam organisasi antara seseorang dengan orang lain yang satu sama lain berbeda dalam kedudukan dan bagiannya (Effendy, 1989:18-21)

4. Tinjauan singkat iklim komunikasi internal

Iklim komunikasi merupakan penggambaran suatu keadaan fisik dari yang terjadi dalam suatu organisasi. Penggambaran mengenai persepsi-persepsi anggota didalamnya, perilaku manusia, respons pegawai terhadap pegawai lainnya, harapan-harapan, konflik – konflik antar persona, dan kesempatan pertumbuhan dalam organisasi tersebut. Sebagaimana di ungkapkan Poole (1985) mengenai peran penting iklim komunikasi dalam sebuah organisasi. Iklim komunikasi dalam suatu organisasi penting karena mengaitkan konteks organisasi dengan konsep-konsep perasaan dan harapan-harapan anggota organisasi dan membantu menjelaskan perilaku anggota organisasi (Poole, 1985, hal:79).

Iklim komunikasi sangat mempengaruhi hidup. Begitu berpengaruhnya sehingga sehat tidaknya suatu iklim komunikasi didalamnya akan mempengaruhi kelangsungan kehidupan dan produktivitas organisasi karena iklim mempengaruhi usaha organisasi. Iklim komunikasi menjembatani praktik-praktik pengelolaan sumber daya manusia dengan produktivitas. Usaha dalam hal ini, merujuk kepada penggunaan tubuh secara fisik dalam bentuk mengangkat, berbicara atau berjalan dalam bentuk berfikir, menganalisa dan memecahkan masalah.

Jika berbicara suatu iklim komunikasi berarti kita sedang membahas cara hidup kita. “Kita” yang dimaksud disini adalah seluruh pihak dalam organisasi. Bagaimana kehidupan kita dalam organisasi: kepada siapa kita bicara, siapa yang kita sukai, bagaimana perasaan kita, bagaimana kegiatan

kerja kita, bagaimana cara kita menyesuaikan diri dengan organisasi (Pace.W & Faules, 2005:hal 148).

Adaptasi dan penempatan diri dalam sebuah lingkungan. Berperilaku dan berinteraksi, merupakan cara orang bereaksi terhadap aspek-aspek dalam organisasi dalam rangka menciptakan suatu iklim komunikasi. Perilaku manusia, respons pegawai terhadap karyawan lainnya, harapan-harapan, konflik-konflik antar personal hal ini merupakan peristiwa komunikasi yang tergabung dalam persepsi-persepsi dan ini merupakan bagian iklim komunikasi.

Suatu iklim komunikasi dikatakan sehat, yaitu ketika ada sebuah keselarasan antara unsur-unsur organisasi, resepsi makro (evaluasi dan reaksi kegiatan dengan menunjukkan aspek-aspek iklim) dan pengaruhnya dalam komunikasi. Dalam hal ini dengan terciptanya aliran komunikasi yang berjalan lancar didasari oleh tingkat kepercayaan yang tinggi, keterbukaan dan kejujuran dalam berkomunikasi, partisipasif anggota dalam mengambil keputusan dan motivasi tinggi untuk memikirkan untuk berkinerja tinggi.

Sebagai suatu konsep yang berkaitan dengan persepsi, iklim komunikasi organisasi diukur dengan meneliti reaksi-reaksi perseptual anggota organisasi atas sifat-sifat makro organisasi yang relevan dengan komunikasi dan berguna bagi anggota organisasi (Dennis, 1974). Persepsi atas kondisi-kondisi kerja, kepemimpinan, upah, kenaikan pangkat, hubungan dengan rekan-rekan, hukum-hukum dan peraturan organisasi, praktik-praktik pengambilan keputusan, sumber daya yang tersedia dan cara-cara memotivasi anggota organisasi

kesemuanya itu membentuk menjadi suatu badan informasi yang membangun iklim komunikasi organisasi.

Iklim komunikasi berbeda dengan iklim organisasi dalam arti iklim komunikasi meliputi persepsi mengenai pesan dan peristiwa yang berhubungan dengan pesan yang terjadi dalam organisasi. Redding (1972) menyatakan bahwa:

“Iklim organisasi (komunikasi) jauh lebih penting dari pada ketrampilan atau teknik komunikasi semata mata dalam menciptakan suatu organisasi efektif ”

(Pace & Faules, 2006:148)

”Iklim komunikasi merupakan hal yang penting karena mengaitkan konteks organisasi dengan konsep-konsep, perasaan, harapan, anggota organisasi dan membantu menjelaskan perilaku anggota organisasi ”

(Poole, 1985:79)

Dengan mengetahui sesuatu tentang iklim suatu organisasi kita dapat memahami lebih baik, apa yang mendorong anggota organisasi untuk bersikap dengan cara-cara tertentu. Hal ini ada kaitannya dengan motivasi. Dimana iklim dapat mempengaruhi motivasi setiap anggota organisasi didalamnya. Iklim yang positif (+) cenderung meningkatkan dan mendukung komitmen karyawan kepada organisasi. Dan iklim yang cenderung negatif (-) dapat merusak dan mempengaruhi persepsi karyawan mengenai bagaimana mereka akan bekerja dan berpartisipasi untuk organisasi.

Apabila sebuah organisasi ada sebuah progam baru atau keputusan baru, maka konsekuensi dari perubahan tersebut akan mempengaruhi iklim organisasi. Dalam iklim organisasi terdapat iklim komunikasi yang selalu berkembang. Komponen-komponen iklim komunikasi seperti penjabaran

diatas telah turut membentuk iklim organisasi, diantaranya komponen tersebut adalah:

- a. Pengalaman dan persepsi karyawan
- b. Saling percaya (trust)
- c. Partisipasi dalam mengambil putusan
- d. Pemberian dukungan
- e. Kejujuran
- f. Keterbukaan berkomunikasi
- g. Mendengar dalam komunikasi ke atas
- h. Kerelaan menerima komunikasi
- i. Memikirkan tujuan-tujuan

Sebagaimana iklim berkembang dari interaksi antara sifat-sifat suatu organisasi dan persepsi individu atas sifat-sifat tersebut. Hal ini didukung oleh adanya faktor-faktor yang mempengaruhi, yaitu ada enam (6):

- a. Kepercayaan

Personel di semua tingkat harus berusaha keras untuk mengembangkan dan mempertahankan hubungan yang didalamnya kepercayaan, keyakinan, dan kredibilitas didukung oleh pernyataan dan tindakan.

- b. Dukungan

Suasana kerjua yang mudah untuk bekerjasama satu sama lain antar karyawan. Adanya kesadaran penuh dari masing-masing individu

dalam organisasi untuk saling mendukung. Berbagai bentuk dukungan dalam rangka mewujudkan tujuan organisasi bersama.

c. Pembuatan keputusan bersama

Para pegawai di semua dalam organisasi harus diajak berkomunikasi dan berkonsultasi mengenai semua masalah dalam semua wilayah kebijakan organisasi, yang relevan dengan kedudukan mereka. Para pegawai di semua tingkat harus diberi kesempatan berkomunikasi dan berkonsultasi dengan manajemen di atas mereka agar berperan serta dalam proses pembuatan keputusan dan penentuan tujuan.

d. Kejujuran

Suasana umum yang diliputi kejujuran dan keterusterangan harus mewarnai hubungan-hubungan dalam organisasi, dan para pegawai mampu mengatakan "apa yang ada dalam pikiran mereka" tanpa mengindahkan apakah mereka berbicara kepada teman sejawat, bawahan, atau atasan.

e. Terbuka dan tulus, meliputi:

1). Keterbukaan dalam komunikasi kebawah

Anggota organisasi harus relatif mudah memperoleh informasi yang berhubungan langsung dengan tugas mereka saat itu, yang mempengaruhi kemampuan mereka untuk mengkoordinasikan pekerjaan mereka dengan orang-orang atau bagian-bagian lainnya dan berhubungan luas dengan perusahaan, organisasinya, para

pemimpin dan rencana-rencana. Kecuali informasi yang bersifat rahasia.

2). Mendengarkan dalam komunikasi ke atas

Personel di setiap tingkat dalam organisasi harus mendengarkan saran-saran atau laporan-laporan masalah yang dikemukakan personel di setiap tingkat bawahan dalam organisasi, secara berkesinambungan dan dengan pikiran terbuka. Informasi dari bawahan harus dipandang cukup penting untuk dilaksanakan kecuali ada petunjuk yang berlawanan.

6. Perhatian pada tujuan-tujuan berkinerja tinggi

Personel di semua tingkat dalam organisasi harus menunjukkan suatu komitmen terhadap tujuan-tujuan berkinerja tinggi (produktivitas tinggi), kualitas tinggi, biaya rendah, demikian juga menunjukkan perhatian besar pada anggota organisasi lainnya.

(Panuju, 1997: 27)

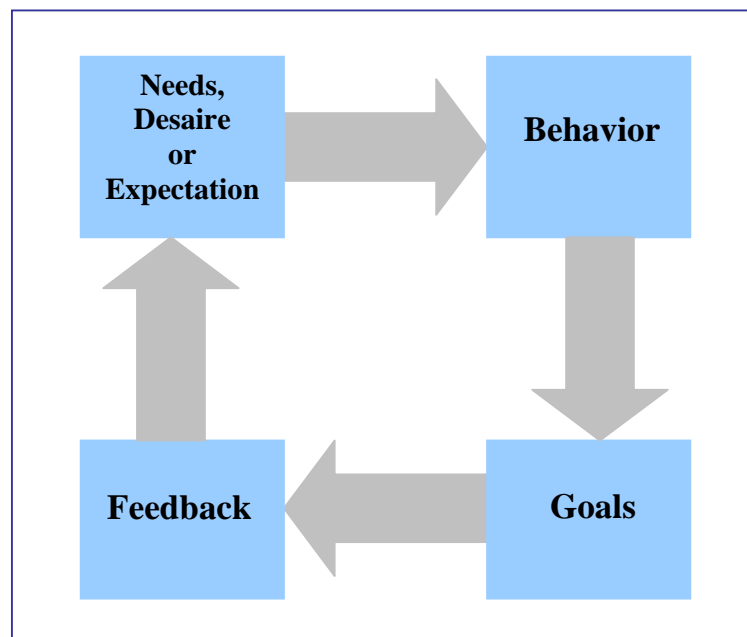
5. Tinjauan singkat motivasi

Pada suatu organisasi komunikasi diadakan dengan memiliki maksud dan tujuan. Satu diantaranya memotivasi kerja karyawan, tentunya dengan memperhatikan faktor lingkungan sekitar yang mempengaruhi, diantaranya iklim komunikasi. Adanya suatu bentuk dukungan, kepercayaan, kejujuran, dan keterbukaan yang merupakan bagian dalam iklim komunikasi dapat menjadi faktor peningkatan motivasi jika dikelola dengan baik. Adapun motivasi itu sendiri adalah dorongan yang terdapat dalam diri seseorang untuk

berusaha mengadakan perubahan tingkah laku yang lebih baik dalam memenuhi kebutuhannya (Uno, 2007:3).

Motivasi kerja adalah dorongan, upaya, dan keinginan yang kuat yang ada dalam diri individu yang mengaktifkan, memberi daya serta mengarahkan perilaku untuk melaksanakan pekerjaannya dengan baik, dengan harapan untuk dapat dihargai dan diakui (Umar, 2002:241). Pengertian dasar dari motivasi merupakan kekuatan yang mendorong seseorang untuk mencapai tujuannya. Kekuatan-kekuatan yang dirangsang oleh adanya berbagai macam kebutuhan seperti keinginan yang hendak dipenuhinya, tingkah laku, tujuan, umpan balik. Proses interaksi ini disebut sebagai proses motivasi dasar, dapat digambarkan dengan model sebagai berikut (Uno, 2007:5).

Gambar 1. Proses Motivasi Dasar



Motivasi erat hubungannya dengan perilaku dan prestasi kerja. Semakin baik motivasi seseorang dalam bekerja, maka semakin baik pula prestasinya kerjanya, atau sebaliknya (Uno, 2007 : 67). Motivasi kerja antara lain ditandai dengan dorongan untuk bekerja dengan baik.

Menurut apa yang dijelaskan dalam teori persepsi Pace (1993), bahwa motivasi dipandang dengan melihat bagaimana anggota organisasi menafsirkan lingkungan kerja mereka. Dimana terdapat empat potensialitas yaitu:

- a. Seberapa baik harapan terpenuhi.
- b. Peluang apa yang tersedia.
- c. Seberapa banyak pemenuhan yang terjadi.
- d. Seberapa baik peranan-peranan organisasi yang bermanfaat dilaksanakan.

(Pace , 2005:139)

Keinginan dan keputusan setiap individu dalam mencurahkan energi guna mencapai tujuan organisasi merupakan suatu fungsi kombinasi persepsi atas keempat potensialitas tersebut. Setiap usaha dalam perjalanannya tidak akan lepas dari adanya kendala yang menyertainya. Begitu juga dengan usaha motivasi, kendala yang sering dihadapi berkaitan dengan adanya ketidaktahuan pimpinan (penyelia) akan apa yang diinginkan pegawai dari pekerjaan mereka. Hal ini disebabkan perbedaan persepsi dalam usaha memotivasi diri maupun orang lain. Kovach (1980) mengemukakan bahwa sikap pegawai dan faktor sebenarnya yang memotivasi pegawai selalu berubah

lebih cepat dari pada kecepatan perubahan pengetahuan pimpinan mengenai apa yang memotivasi pekerja (Pace, 2005:117-118).

Berdasarkan hasil kajian tahun 1946 dan tahun 1979 teradapat sepuluh faktor yang memotivasi pegawai, antara lain :

- a. Apresiasi penuh atas pekerjaan
- b. Cocok dengan pekerjaan
- c. Bantuan simpatik atas masalah pribadi
- d. Keamanan pekerjaan
- e. Gaji yang baik
- f. Pekerjaan yang menarik
- g. Promosi dan pertumbuhan dalam organisasi
- h. Loyalitas pribadi pada pegawai
- i. Kondisi kerja yang baik
- j. Disiplin yang bijaksana.

Dengan faktor tersebut, pemimpin (penyelia) dapat mengetahui dan menganalisa indikasi-indikasi motivasi yang dapat dijadikan motivator yang baik.

Menurut Uno (2007:49) dalam buku teori motivasi menjelaskan beberapa teori motivasi yang relevan dengan keadaan iklim komunikasi suatu organisasi. Teori keadilan (equity) memberikan penjabaran bahwa teori ini menonjolkan kenyataan bahwa motivasi seseorang mungkin dipengaruhi oleh perasaan seberapa baikkah mereka diperlakukan di dalam organisasi apabila dibandingkan orang lain. Kalau orang merasa perlakuan orang-orang itu

terhadap orang lain yang dianggap sebanding, kemungkinan besar orang itu kurang terdorong untuk menyajikan kinerja yang baik.

Teori perlambang (attribution) menyatakan bahwa motivasi tergantung pada faktor-faktor luar yang mungkin berupa kebijakan organisasi, derajat kesulitan pekerjaan yang ditangani dan sebagainya.

F. Metode Penelitian

1. Jenis penelitian

Penelitian ini dilakukan secara terperinci mengenai aktivitas strategi komunikasi organisasi oleh Fisip UMY dengan menggunakan metode kualitatif deskriptif. Metode ini bertujuan untuk melukiskan secara sistematis fakta/karakteristik populasi tertentu atau bidang tertentu secara faktual dan cermat. Dimana penelitian ini diartikan melukiskan variabel demi variabel, satu demi satu. Penelitian deskriptif hanya memaparkan situasi atau peristiwa, tidak mencari atau menjelaskan hubungan, tidak menguji hipotesis atau membuat prediksi.

Penelitian deskriptif ditujukan untuk :

- a) mengumpulkan informasi aktual secara rinci yang melukiskan gejala yang ada
- b) mengidentifikasi masalah atau memeriksa kondisi dan praktik-praktik yang berlaku
- c) membuat perbandingan atau evaluasi

- d) 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 datang.

2. Lokasi Penelitian

Dalam penelitian ini, penulis melakukan penelitian di Fakultas Isipol UMY yang berlokasi di Kampus Terpadu UMY Jl. Lingkar Selatan, Tamantirto, Kasihan Bantul Yogyakarta.

3. Teknik Pengambilan Informan

Teknik pengambilan informan yang digunakan dalam penelitian ini adalah nonpurposive (nonprobabilitas), yaitu mewawancarai sampel acak dari suatu kelompok yang diteliti. Tidak ada kriteria baku mengenai jumlah responden yang harus diwawancarai. (Deddy Mulyana, 2001: 182). Pada teknik ini peneliti mencari sendiri orang-orang yang bersedia untuk diwawancarai, dan kemudian meminta rujukan dari orang yang telah bersedia diwawancarai mengenai siapa saja orang yang kira-kira bersedia untuk diwawancarai. Informan yang dimaksudkan dalam penelitian ini adalah aparatur institusi yang berhubungan dengan masalah yang diteliti. Informan tersebut terdiri dari dua kategori, yaitu:

- a. Informan kunci yaitu orang yang bertindak sebagai fokus wawancara dan dapat memberikan informasi yang diperlukan tentang obyek yang diteliti.
- b. Informan pendukung yaitu orang yang bertindak sebagai fokus pelengkap dalam wawancara.

4. Informan Penelitian

Informan dalam penelitian ini terbagi dalam dua kategori, yaitu:

a. Informan kunci yaitu Dekan Fakultas Isipol UMY, yang merupakan pimpinan puncak Fisipol UMY.

b. Informan pendukung

1) Kepala bagian Tata Usaha (TU)

2) Staff Administrasi Fisipol UMY

Ketiga informan tersebut diambil, karena berdasarkan posisi jabatan dalam struktur, lama bekerja dan tingkat pengetahuan organisasi.

5. Teknik Pengumpulan Data

a. Wawancara mendalam (*indepth interview*), yaitu bentuk komunikasi antara dua orang, melibatkan seseorang yang ingin memperoleh informasi dari seseorang lainnya dengan mengajukan pertanyaan-pertanyaan berdasarkan tujuan tertentu (Mulyana, 2001 : 180). Baik secara langsung (*face to face*) maupun tidak langsung; dengan memberi daftar pertanyaan untuk dijawab pada kesempatan lain. Wawancara terbagi dalam dua jenis (Mulyana, 2001:180), yaitu:

1) Wawancara Tak Terstruktur

Wawancara ini juga sering disebut sebagai wawancara mendalam, wawancara intensif, wawancara kualitatif dan wawancara terbuka (*open-ended interview*)

2) Wawancara Terstruktur

Wawancara ini juga disebut wawancara baku (*standardized interview*). Susunan pertanyaan sudah ditetapkan sebelumnya, serta dengan pilihan jawaban yang juga sudah disediakan.

Wawancara yang digunakan dalam penelitian ini adalah wawancara tak terstruktur atau wawancara mendalam. Wawancara ini bertujuan untuk memperoleh suatu bentuk informasi tertentu dari semua responden, tetapi susunan kata dan urutan pertanyaan dapat disesuaikan pada saat wawancara. Sifat wawancara ini luwes, sehingga setiap responden dapat memberikan jawaban bukan hanya dengan jujur atau benar tetapi juga menjabarkan secara terperinci (detail).

- b. Studi Pustaka, yaitu menggunakan media buku-buku referensi yang berkaitan dengan masalah yang diteliti, artikel, newsletter, internet serta data yang relevansi dari Fakultas Isipol UMY. Data dan informasi tersebut diperoleh dari sumber tertulis seperti melalui membaca dokumentasi administratif dan internal organisasi (kebijaksanaan Fisip UMY, program-program, agenda kegiatan dan hasil penelitian lain). Berdasarkan hasil penelitian menggunakan beberapa study pustaka, diantaranya: Buku Panduan Akademik Fisipol UMY 2008-2009, Buku Diskripsi Pekerjaan Pejabat Struktural UMY tahun 2002/2003, Buku Peraturan Pokok Kepegawaian UMY, Buku Daftar Agenda Rapat & Pemakaian Ruang Sidang Fisipol UMY, Baner Visi & Misi Organisasi , Daftar pegawai edukatif UMY, Daftar pegawai tetap non edukatif UMY,

Daftar pegawai kontrak non edukatif, File daftar dosen Fisipol UMY, Lembar sertifikat kegiatan-kegiatan pelatihan yang diikuti karyawan Fisipol UMY dan dokumentasi gambar berupa foto-foto beberapa ruangan yang menggambarkan situasi ruang kerja.

6. Teknik Analisis Data

Dalam penelitian ini, peneliti menggunakan analisis data kualitatif. Data yang diperoleh dengan menelaah seluruh data yang tersedia dari berbagai sumber, yaitu dari wawancara yang dilakukan, catatan lapangan, dokumentasi, dan sebagainya. Langkah-langkah analisisnya dilakukan dengan menfokuskan pada bagaimana kegiatan komunikasi organisasi Fisipol UMY mengelola iklim komunikasi internal dalam meningkatkan produktivitas kerja karyawan. Teknik analisis data kualitatif menurut Miles dan Huberman (1992:hal 15-21), yang dipergunakan dalam penelitian ini terdiri dari tiga komponen :

a). Pengumpulan data

Adalah data penelitian yang akan diperoleh dengan menggunakan beberapa teknik yang sesuai dengan model interaktif, seperti wawancara mendalam, pengamatan langsung atau observasi langsung dan dokumentasi yang diperoleh dari penelitian.

b). Reduksi data

Merupakan proses pemilihan, pemusatan perhatian pada penyederhanaan dan pengabstrakan dan transformasi data “kasar” yang muncul dari catatan-catatan tertulis dilapangan. Reduksi data

merupakan bagian dari analisis yang menajamkan, menggolongkan, mengarahkan, membuang yang tidak perlu, dan mengorganisasikan data dengan cara sedemikian rupa sehingga kesimpulan-kesimpulan akhirnya dapat ditarik dan diverifikasi.

c). Penyajian Data

Merupakan alur penting yang kedua dari kegiatan analisis. “Penyajian” dibatasi sebagai sekumpulan informasi tersusun yang memberi kemungkinan adanya penarikan kesimpulan dan tindakan. Penyajian data merupakan usaha menggambarkan fenomena atau keadaan sesuai dengan data yang telah direduksi dan disajikan kedalam laporan yang sistematis dan mudah dipahami.

d). Penarikan Kesimpulan

Yaitu permasalahan yang menjadi pokok pemikiran terhadap apa yang diteliti. Pada tahap ini peneliti mengambil kesimpulan terhadap data yang direduksi ke dalam laporan secara sistematis, dengan cara membandingkan, menghubungkan, dan memilih data yang mengarah pada pemecahan masalah. Mampu menjawab permasalahan dan tujuan yang hendak dicapai.

7. Uji Validitas Data

Triangulasi adalah teknik pemeriksaan keabsahan data yang memanfaatkan sesuatu yang lain diluar data itu. Teknik triangulasi yang paling banyak digunakan adalah pemeriksaan melalui sumber lainnya. Dalam penelitian ini yang digunakan dalam triangulasi data yaitu:

Triangulasi data dengan sumber data, berarti membandingkan data mengecek balik derajat kepercayaan suatu informasi yang diperoleh melalui waktu dan alat yang berbeda dalam metode kualitatif (Patton 1987:331).

Hal ini dapat dicapai dengan cara:

- a. Membandingkan data hasil pengamatan dengan data hasil wawancara.
- b. Membandingkan apa yang dikatakan orang dengan apa yang dikatakannya secara pribadi.
- c. Membandingkan apa yang dikatakan orang didepan orang tentang situasi penelitian dengan apa yang dikatakan sepanjang waktu.