

## BAB I

### PENDAHULUAN

#### A. Latar Belakang Masalah

Dewasa ini banyak orang tergabung dengan organisasi baik di lingkungan masyarakat dan pekerjaan. Selain menguasai bahasa yang menekankan “pengorganisasian” (*organizing*), kebanyakan kita menjadi anggota berbagai organisasi. Kita berusaha menjadi anggota organisasi terbaik, dan kita mengharapkan manfaat tertentu atas keikutsertaan kita dalam kegiatan yang terorganisasi (Pace, 2006: 3).

Schein dalam Muhammad (2007: 23) mengatakan bahwa organisasi adalah suatu koordinasi rasional kegiatan sejumlah orang untuk mencapai beberapa tujuan umum melalui pembagian pekerjaan dan fungsi melalui hirarki otoritas dan tanggung jawab. Schein juga mengatakan bahwa organisasi mempunyai karakteristik tertentu, yaitu mempunyai struktur, tujuan, saling berhubungan satu bagian dengan bagian lain dan tergantung kepada komunikasi manusia untuk mengkoordinasikan aktivitas dalam organisasi tersebut.

Suatu pendekatan subyektif memandang organisasi sebagai kegiatan yang dilakukan orang-orang. Organisasi terdiri dari tindakan-tindakan, interaksi, dan

transaksi yang melibatkan orang-orang. Organisasi diciptakan dan dipupuk melalui kontak-kontak yang terus-menerus berubah yang dilakukan orang-orang antara yang satu dengan yang lainnya. Berdasarkan pandangan obyektif, organisasi berarti proses (Pace, 2006: 11).

Komunikasi merupakan alat perekat yang mempertahankan sebuah organisasi, yang menyatukan tujuan organisasi dan individu yang berada di dalamnya (Ivancevich, 1996: 488). Fungsi dari komunikasi dalam sebuah kelompok atau organisasi adalah untuk kontrol, memotivasi, mengekspresikan atau menunjukkan emosi, dan memberikan informasi (Robbins, 2001: 284).

Komunikasi digunakan dalam segala hal, termasuk di dalam berhubungan atau berinteraksi dengan orang-orang yang terkait dalam sebuah organisasi. Karena dengan komunikasi, kita bisa menyampaikan pesan, dengan tujuan orang lain bisa memahami maksud pesan kita, melalui umpan balik yang diberikan pada kita.

Selain itu, pentingnya komunikasi dapat dilihat dalam beberapa hal:

- 1) Menimbulkan rasa kesetiakawanan dan loyalitas antara para bawahan dengan atasan, bawahan dengan bawahan, atasan dengan atasan, serta pegawai dengan kantor atau instansi yang bersangkutan;
- 2) Dengan komunikasi, semua pegawai dapat mengetahui kebijakan, peraturan, ketentuan, yang telah ditetapkan oleh pimpinan;
- 3) Dengan komunikasi, semua informasi, keterangan yang dibutuhkan oleh para pegawai dapat dengan cepat diperoleh;

- 4) Meningkatnya rasa tanggung jawab terhadap semua pegawai;
- 5) Meningkatnya kerjasama (*teamwork*) di antara para pegawai;
- 6) Komunikasi merupakan suatu cara untuk memperoleh keterangan yang diperlukan dalam pelaksanaan suatu pekerjaan. Fungsi ini antara lain dapat dipenuhi dengan cara latihan secara periodik, buku-buku pedoman, *coaching* setiap hari, perintah-perintah; dan
- 7) Komunikasi penting bagi suatu organisasi sebab merupakan salah satu alat yang utama bagi anggota organisasi untuk bekerja sama (Wursanto, 1987: 29).

Komunikasi organisasi sendiri memiliki pengertian sebagai pertunjukan dan penafsiran pesan diantara unit-unit komunikasi yang merupakan bagian dari suatu organisasi tertentu. Suatu organisasi terdiri dari unit-unit komunikasi dalam hubungan-hubungan hirarki antara yang satu dengan lainnya dan berfungsi dalam suatu lingkungan (Pace, 2006: 31). Selain itu, salah satu definisi komunikasi organisasi yang dikemukakan oleh Katz dan Kahn (Muhammad, 2007: 65) adalah arus informasi, pertukaran informasi dan pemindahan arti di dalam suatu organisasi.

Seperti yang dikemukakan oleh Katz dan Kahn dalam Muhammad (2007: 65), salah satu definisi komunikasi organisasi adalah arus informasi di dalam suatu organisasi. Empat arus informasi atau bisa disebut dimensi komunikasi dalam sebuah organisasi, yakni pertama, informasi dari pihak yang mempunyai otoritas lebih tinggi kepada pihak yang mempunyai otoritas lebih rendah –

komunikasi ke bawah (*downward communication*). Kedua, informasi dari pihak yang otoritasnya lebih rendah kepada pihak yang otoritasnya lebih tinggi – komunikasi ke atas (*upward communication*). Ketiga, informasi yang bergerak di antara orang-orang dan jabatan-jabatan yang sama tingkat otoritasnya – komunikasi horizontal. Keempat, informasi yang bergerak di antara orang-orang dan jabatan-jabatan yang tidak menjadi atasan ataupun bawahan satu dengan yang lainnya dan mereka menempati bagian fungsional yang berbeda – komunikasi lintas saluran (Pace, 2006: 183).

Pada prinsipnya, komunikasi sangatlah penting. Untuk itu, diperlukan kemampuan dan teknik komunikasi yang memadai. Kemampuan dan teknik komunikasi yang rendah akan menyebabkan rendahnya kualitas komunikasi dan sistem komunikasi. Berlandaskan uraian diatas, komunikasi itu perlu dan harus diaudit untuk mengetahui keefektifannya dalam sebuah organisasi.

Istilah audit komunikasi diperkenalkan pertama kali oleh George Odiorne (Morrison, 2008: 252-253) yang ingin menunjukkan bahwa proses-proses komunikasi bagaimanapun dapat diperiksa, dievaluasi, dan diukur secara cermat dan sistematis sebagaimana halnya dengan catatan-catatan keuangan. Menurut Odiorne, kegiatan-kegiatan komunikasi sebagai pelaksanaan dari sistem komunikasi ataupun program komunikasi khusus dapat diukur, sehingga kualitas dan kinerja para eksekutif, pejabat dan staf komunikasi dapat diketahui dan bila

diperlukan dapat diperbaiki secara sistematis, sehingga efektivitas maupun efisiensi komunikasi dapat meningkat.

Audit komunikasi dibutuhkan untuk mempelajari secara detil mengenai metode, obyek dan subyek perusahaan dalam melakukan komunikasi. Suatu audit dapat memberikan gambaran yang jelas mengenai hal-hal yang telah dilakukan saat ini dan sebagai dasar untuk memutuskan perubahan yang perlu dilakukan.

Myron Emmanuel, seorang konsultan senior dari kota New York dalam sebuah buku konsultasi berjudul *Inside Organizational Communication* (2<sup>nd</sup> Edition) yang diterbitkan oleh *International Association of Business Communicators* (IABC), memberikan definisi operasional dengan kandungan arti yang jauh lebih mendalam dan menyeluruh. Definisi tersebut berbunyi:

*Pada dasarnya audit komunikasi merupakan kajian yang menyeluruh dan seksama tentang filsafat komunikasi beserta konsep-konsep, struktur, arus dan praktek komunikasi dalam suatu organisasi, baik itu organisasi kecil atau besar, organisasi usaha atau nirlaba, dan swasta atau publik. Suatu audit komunikasi diharapkan dapat menyikap kemacetan-kemacetan informasi, hambatan-hambatan terhadap komunikasi yang efektif, dan peluang-peluang yang telah disia-siakan. (Hardjana, 2000: 12)*

Definisi tersebut dengan tegas menyatakan bahwa tujuan melakukan audit komunikasi adalah menemukan segala gangguan dan hambatan komunikasi – menyikap kemacetan informasi, hambatan-hambatan terhadap komunikasi yang efektif, dan peluang-peluang yang telah disia-siakan.

PT. Telekomunikasi Indonesia Tbk secara khusus merupakan perusahaan telekomunikasi yang memiliki anggota organisasi dalam jumlah yang banyak, dimana tersebar diseluruh Indonesia. Oleh karena itu, komunikasi internal pun seharusnya menjadi salah satu perhatian bagi perusahaan. Komunikasi dua arah yang baik akan sangat menentukan kelangsungan hidup dan kesehatan organisasi atau perusahaan. Buku klasik *The Function of the Executive* karya Chester Irving Barnard (1938) yang di kutip Andre Hardjana menyebutkan:

*Dalam setiap organisasi yang tuntas lagi menyeluruh, komunikasi pasti menduduki tempat sentral, karena struktur, keluasan jangkauan, dan ruang lingkungannya hampir sepenuhnya ditentukan oleh teknik-teknik komunikasi. Bahkan sesungguhnya dalam organisasi muncul dan dipelihara karena tuntutan-tuntutan komunikasi (Hardjana, 2000: ix).*

Sejalan dengan pernyataan besar itu, ia menegaskan bahwa fungsi pokok seorang eksekutif adalah “membangun dan memelihara sistem komunikasi yang efektif.” (1938: 217-218). Penegasan eksekutif dan pemikiran yang tersohor itu selanjutnya mendapat banyak konfirmasi empiris dari para akademisi dan peneliti komunikasi, yang menjadikan bidang komunikasi keorganisasian sebagai spesialisasi dalam studi ilmu komunikasi di tahun 1950-an dan 1960-an. Berbagai penelitian empiris menunjukkan bahwa kehidupan organisasi tidak mungkin dipisahkan dari “prinsip-prinsip komunikasi efektif” (Alex Bavelas dan Dermot Barrett, 1951: 366), karena komunikasi kemudian disadari sebagai “darah kehidupan organisasi” (Hardjana, 2000: x).

Kegiatan, interaksi, dan saling ketergantungan antar anggota organisasi dapat berlangsung berkat komunikasi, karena “hanya dengan komunikasi pengaruh atas perilaku individu dapat terjadi.” (Hardjana, 2000: x). Oleh karena itu, semua kegiatan, termasuk proses manajemen, yang sangat menentukan kelangsungan hidup organisasi, tergantung dari komunikasi efektif, karena sebagaimana ditulis oleh Daniel Katz dan Robert Kahn (1966: 426), komunikasi memang merupakan inti dari sistem sosial atau organisasi itu sendiri. Demikian penyelenggaraan sistem komunikasi yang baik merupakan keharusan bagi setiap organisasi. Oleh karena itu, maka audit komunikasi sangat penting dilakukan. Sama halnya dengan keuangan yang dapat diaudit secara akurat dan tepat, komunikasi juga demikian. Proses komunikasi yang ada di suatu perusahaan dapat diteliti, diperiksa dan diaudit secara akurat.

Dalam praktek, alasan dan tujuan audit komunikasi dilakukan oleh organisasi dijabarkan dan dirinci secara teknis dan praktis. Penjabaran dan rincian tersebut bersifat khas karena harus disesuaikan dengan keistimewaan situasi dan kebutuhan yang muncul. Secara garis besarnya, sejumlah tujuan yang sering disebutkan oleh para eksekutif perusahaan untuk mengadakan audit komunikasi dapat dirangkum menjadi delapan butir seperti berikut ini:

- 1) Menentukan lokasi kelebihan muatan informasi (*overload*) ataupun kekurangan muatan informasi (*underload*) terjadi berkaitan dengan topik-topik, sumber-sumber, dan saluran-saluran komunikasi tertentu.

- 2) Menilai kualitas informasi yang dikomunikasikan oleh dan/ atau kepada sumber-sumber informasi.
- 3) Mengukur kualitas hubungan-hubungan komunikasi, secara khusus mengukur sejauh mana kepercayaan antarpribadi (*trust*), dukungan, keramahan dan kepuasan kerja karyawan secara keseluruhan dilaksanakan.
- 4) Mengenali jaringan-jaringan yang aktif operasional untuk desas-desus (*rumor*), pesan-pesan sosial, dan pesan-pesan kedinasan (*job-related*); kemudian dibandingkan dengan jaringan komunikasi resmi atau jaringan yang dibentuk sesuai dengan bagan organisasi.
- 5) Mengenali sumber-sumber kemacetan (*bottlenecks*) arus informasi dan para penyaring informasi (*gatekeepers*) dengan memperbandingkan peran-peran komunikasi dalam praktek, seperti penyendiri (*isolate*), penghubung (*liaison*), anggota-anggota kelompok (*group members*) dengan peran-peran yang seharusnya sebagaimana diharapkan oleh bagan organisasi dan uraian tugas.
- 6) Mengenali kategori-kategori dan contoh-contoh tentang pengalaman-pengalaman dan peristiwa-peristiwa komunikasi.
- 7) Menggambarkan pola-pola komunikasi yang terjadi pada tingkatan pribadi, kelompok dan organisasi dalam berkaitannya dengan topik, sumber, saluran, frekuensi, jangka waktu, dan kualitas interaksi.
- 8) Memberikan rekomendasi-rekomendasi tentang perubahan ataupun perbaikan yang perlu dilakukan berkaitan dengan sikap, perilaku, praktek-praktek kebiasaan, dan keterampilan yang didasarkan atas hasil analisis audit komunikasi.

Dalam audit komunikasi yang lengkap dan mendalam menggunakan lebih dari satu teknik dan metode. Hal ini terkait dengan rekomendasi yang dihasilkan yang harus dapat mengatasi masalah dan memperbaiki sistem yang ada. Masalah-masalah dalam sistem komunikasi organisasi disebabkan oleh beberapa faktor dan mempunyai pengaruh baik internal maupun eksternal sehingga membutuhkan interpretasi multidimensional.

*International Communication Association* (ICA) telah membakukan standar pengukuran untuk audit komunikasi yang dikenal sebagai sistem lima alat pengukuran yang oleh Goldhaber dirumuskan menjadi teknik dan metode, yakni: (1) survai dengan kuesioner; (2) wawancara tatap muka; (3) teknik analisis jaringan; (4) pengalaman Komunikasi; dan (5) catatan harian komunikasi. Dalam hal ini, penelitian menggunakan metode pengalaman komunikasi. Dalam analisis pengalaman komunikasi, responden diminta untuk menguraikan peristiwa-peristiwa komunikasi (*communication episodes*) yang dianggap sebagai contoh khas (*incidents*) dari peristiwa komunikasi yang sukses ataupun gagal. Tujuan dari teknik (peristiwa kritis) atau analisis (pengalaman komunikasi) ini adalah untuk memperoleh profil dasar mengenai kesuksesan atau kegagalan komunikasi dalam berbagai unit kerja dalam organisasi (Hardjana, 2000: 68). Pengalaman komunikasi sendiri bisa dilihat melalui beberapa hal seperti proses penyampaian pesan, gaya komunikasi, keterbukaan dan kejujuran, partisipasi anggota

organisasi, *reward* dan *punishment*, umpan balik bawahan, media komunikasi, dan model komunikasi.

Audit komunikasi untuk melihat pengalaman komunikasi yang terjadi di dalam sebuah unit, departemen, atau organisasi dari dimensi komunikasi organisasi, diharapkan bisa menjelaskan mengapa komunikasi dalam unit, departemen, atau organisasi dari dimensi komunikasi tersebut sukses atau gagal (Hardjana, 2000: 68). Untuk melihat pengalaman komunikasi, peneliti menggunakan metode fenomenologi. Fenomenologi merupakan pandangan berpikir yang menekankan pada pengalaman-pengalaman subyektif manusia dan interpretasi-interpretasi dunia. Peneliti dalam metode fenomenologi berusaha memahami arti peristiwa dan kaitan-kaitannya terhadap orang-orang yang berada dalam situasi-situasi tertentu (Moleong, 2007:15). Yang ditekankan oleh kaum fenomenologis adalah aspek subyektif dari perilaku manusia. Mereka berusaha untuk masuk ke dalam dunia konseptual para subyek yang ditelitinya sedemikian rupa sehingga mereka mengerti apa dan bagaimana suatu pengertian yang dikembangkan oleh mereka di sekitar peristiwa dalam kehidupannya sehari-hari (Moleong, 2007: 17).

Berdasarkan uraian diatas dapat disimpulkan bahwa dasar pemikiran dalam melakukan audit komunikasi adalah bahwa sangat penting untuk mengetahui bekerjanya sistem komunikasi organisasi pada suatu organisasi secara periodik kemudian merencanakan dan mengubahnya sesuai kebutuhan. Hal ini

karena hanya dengan sistem komunikasi organisasi yang baik, komunikasi dalam sebuah organisasi dapat dilakukan secara efektif. Untuk itu, peneliti menggunakan metode pengalaman komunikasi untuk melihat dimensi-dimensi komunikasi pada organisasi dengan metode fenomenologi, yakni pandangan berpikir yang menekankan pada pengalaman-pengalaman subyektif manusia.

Alasan peneliti tertarik untuk memilih PT. Telekomunikasi Indonesia Tbk cabang Batam sebagai lokasi penelitian, dikarenakan peneliti sendiri melihat adanya potensi masalah komunikasi internal pada karyawan PT. Telkom cabang Batam pada saat peneliti melakukan magang beberapa waktu yang lalu. Potensi masalah komunikasi internal yang dilihat peneliti selama peneliti melakukan magang, yakni adanya ketidakpuasaan karyawan terhadap berbagai hal, seperti atasan, teman sejawat-sekerja, karena alasan-alasan tertentu. Oleh karena itu, peneliti tertarik untuk meneliti bagaimanakah pengalaman komunikasi keorganisasian di PT. Telekomunikasi Indonesia Tbk cabang Batam.

## **B. Rumusan Masalah**

Berdasarkan latar belakang yang telah diuraikan diatas, maka peneliti mengemukakan rumusan masalah penelitian ini sebagai berikut :

“Bagaimanakah arah aliran informasi di PT. Telekomunikasi Indonesia Tbk cabang Batam?

### **C. Tujuan Penelitian**

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui arah aliran informasi di PT. Telekomunikasi Indonesia Tbk cabang Batam.

### **D. Manfaat Penelitian**

#### **a. Akademis**

Menambah dan memperluas kajian ilmu komunikasi, khususnya dibidang komunikasi organisasi dengan menerapkan suatu metode analisis sistem komunikasi organisasi secara rinci, yaitu audit komunikasi.

#### **b. Praktis**

Memberikan referensi yang berupa evaluasi untuk kemajuan organisasi dalam memperbaiki dan meningkatkan sistem komunikasi internal organisasi dan sekaligus membuka jalinan kerjasama yang lebih baik antara pihak universitas dengan organisasi.

### **E. Kerangka Teori**

#### **1. Audit Komunikasi**

##### **a. Definisi Audit Komunikasi**

Pada dasarnya, prinsip-prinsip yang digunakan dalam riset formal dan audit komunikasi adalah sama saja, yaitu sama-sama menggunakan teori dan metode ilmiah, baik dalam menentukan responden maupun dalam mengolah

dan menganalisis data. Keduanya merupakan upaya sistematis yang dapat dilakukan praktisi humas untuk mengetahui masalah atau situasi yang tengah dihadapi perusahaan.

Istilah audit komunikasi diperkenalkan pertama kali oleh George Odiorne (Morrison, 2008: 252-253) yang ingin menunjukkan bahwa proses-proses komunikasi bagaimanapun dapat diperiksa, dievaluasi, dan diukur secara cermat dan sistematis sebagaimana halnya dengan catatan-catatan keuangan. Menurut Odiorne, kegiatan-kegiatan komunikasi sebagai pelaksanaan dari sistem komunikasi ataupun program komunikasi khusus dapat dikur, sehingga kualitas dan kinerja para eksekutif, pejabat dan staf komunikasi dapat diketahui dan bila diperlukan dapat diperbaiki secara sistematis, sehingga efektivitas maupun efisiensi komunikasi dapat meningkat.

Audit komunikasi dibutuhkan untuk mempelajari secara detail mengenai metode, obyek dan subyek perusahaan dalam melakukan komunikasi. Suatu audit dapat memberikan gambaran yang jelas mengenai hal-hal yang telah dilakukan saat ini dan sebagai dasar untuk memutuskan perubahan yang perlu dilakukan.

Seperti yang dikatakan Jane Gibson dan Richard Hodgetts (Hardjana, 2000: 10), bahwa audit komunikasi adalah suatu analisis yang lengkap atas sistem-sistem komunikasi internal dan eksternal dari suatu organisasi. Ruang lingkup audit komunikasi dapat meliputi rentangan dari sekedar pertimbangan

atas salah satu divisi sampai ke iklim organisasi secara keseluruhan; rentang lingkup tersebut bergantung pada mandat dan kepentingan pimpinan puncak organisasinya.

Dalam pada itu, Anthony Booth (1988: 8) dari Inggris, dalam buku teknis berjudul *The Communication Audit: A Guide for Managers* memberikan definisi bahwa audit komunikasi adalah proses pembuatan analisis atas komunikasi-komunikasi di dalam organisasi oleh konsultan internal atau eksternal dengan tujuan untuk meningkatkan efisiensi organisasi.

Definisi operasional diatas dengan tegas membatasi ruang lingkup audit komunikasi. Kegiatan-kegiatan yang harus diaudit terbatas pada komunikasi-komunikasi di dalam organisasi. Dan tujuan dari audit dinyatakan dengan jelas yakni untuk meningkatkan efisiensi organisasi.

Namun Myron Emmanuel, seorang konsultan senior dari kota New York dalam sebuah buku konsultasi berjudul *Inside Organizational Communication* (2<sup>nd</sup> Edition) yang diterbitkan oleh *International Association of Business Communicators* (IABC), memberikan definisi operasional dengan kandungan arti yang jauh lebih mendalam dan menyeluruh. Definisi tersebut berbunyi:

*Pada dasarnya audit komunikasi merupakan kajian yang menyeluruh dan seksama tentang filsafat komunikasi beserta konsep-konsep, struktur, arus dan praktek komunikasi dalam suatu organisasi, baik itu organisasi kecil atau besar, organisasi usaha atau nirlaba, dan swasta atau publik. Suatu audit komunikasi diharapkan dapat menangkap kemacetan-kemacetan informasi, hambatan-hambatan terhadap*

*komunikasi yang efektif, dan peluang-peluang yang telah disia-siakan.*  
(Hardjana, 2000: 12)

Definisi tersebut dengan tegas menyatakan bahwa tujuan melakukan audit komunikasi adalah menemukan segala gangguan dan hambatan komunikasi – menyikap kemacetan informasi, hambatan-hambatan terhadap komunikasi yang efektif, dan peluang-peluang yang telah disia-siakan.

Dari definisi diatas, dapat disimpulkan bahwa audit komunikasi adalah suatu analisis yang lengkap dari sistem komunikasi organisasi internal dan eksternal. Dilakukan atas mandat dan kepentingan dari manajemen puncak dan memiliki ruang lingkup dari hanya sebuah divisi hingga keseluruhan organisasi, dengan tujuan untuk meningkatkan efisiensi organisasi.

#### b. Tujuan dan Alasan Audit Komunikasi

Dalam praktek, alasan dan tujuan mengapa audit komunikasi dilakukan oleh organisasi dijabarkan dan dirinci secara teknis dan praktis. Penjabaran dan rincian tersebut bersifat khas karena harus disesuaikan dengan keistimewaan situasi dan kebutuhan yang muncul. Di antara sejumlah tujuan penting yang banyak dikemukakan oleh para eksekutif untuk melakukan audit komunikasi, menurut laporan *ICA Communication Audit* yang dikemukakan oleh Gerald Goldhaber dan Donald Rogers (Hardjana, 2000: 16) adalah untuk memperoleh informasi tentang “*muatan informasi dalam kaitannya dengan*

*topic-topik penting, sumber dan saluran informasi, kualitas informasi dan kualitas komunikasi*”, karena muatan informasi dalam bentuk kelebihan muatan (*overload*) atau kekurangan muatan (*underload*) merupakan sumber distorsi terbesar dalam sistem komunikasi. Secara garis besarnya, sejumlah tujuan yang sering disebutkan oleh para eksekutif perusahaan untuk mengadakan audit komunikasi dapat dirangkum menjadi delapan butir seperti berikut ini:

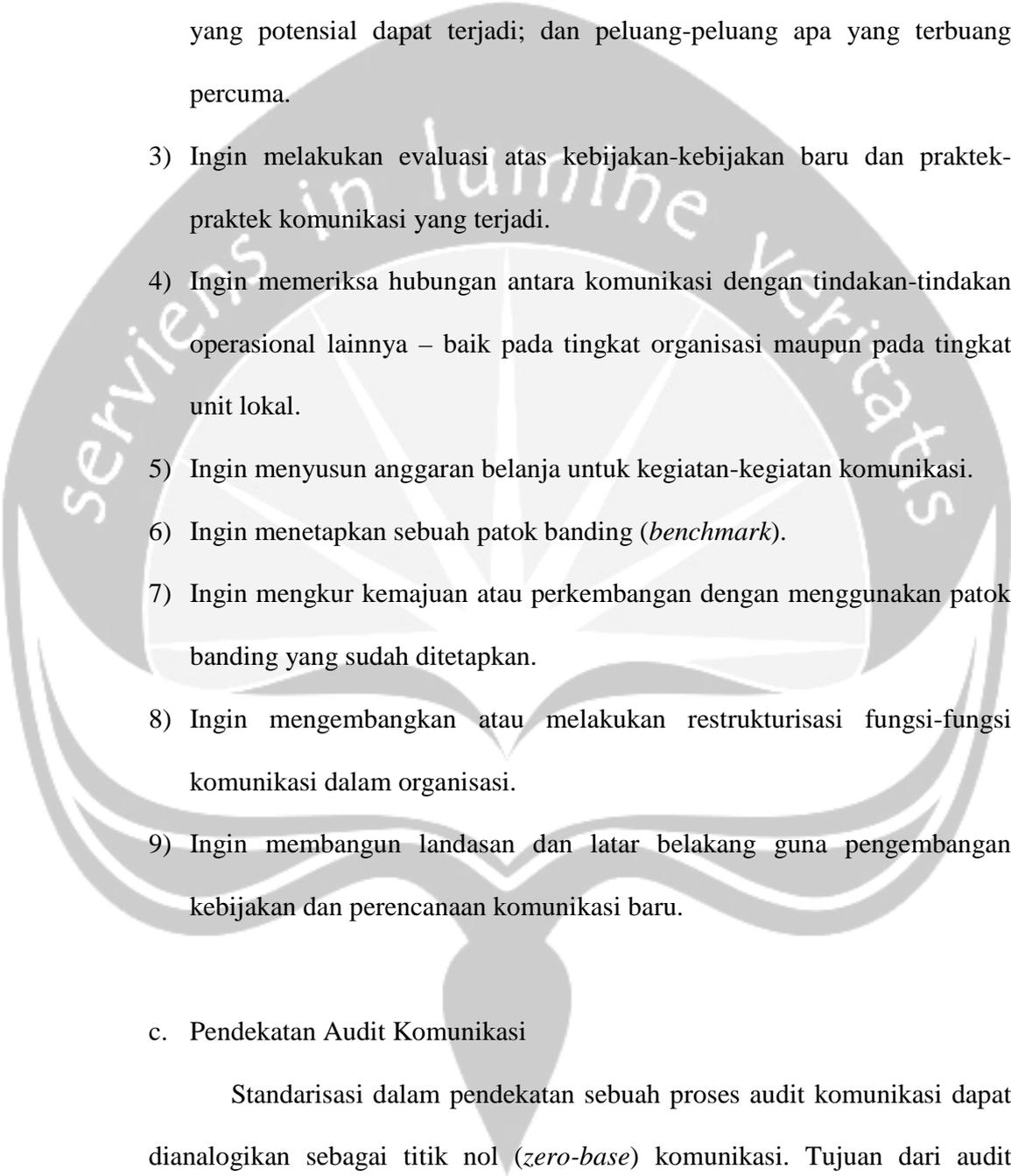
- 1) Menentukan lokasi kelebihan muatan informasi (*overload*) ataupun kekurangan muatan informasi (*underload*) terjadi berkaitan dengan topik-topik, sumber-sumber, dan saluran-saluran komunikasi tertentu.
- 2) Menilai kualitas informasi yang dikomunikasikan oleh dan/ atau kepada sumber-sumber informasi.
- 3) Mengukur kualitas hubungan-hubungan komunikasi, secara khusus mengukur sejauh mana kepercayaan antarpribadi (*trust*), dukungan, keramahan dan kepuasan kerja karyawan secara keseluruhan dilaksanakan.
- 4) Mengenali jaringan-jaringan yang aktif operasional untuk desas-desus (*rumor*), pesan-pesan sosial, dan pesan-pesan kedinasan (*job-related*); kemudian dibandingkan dengan jaringan komunikasi resmi atau jaringan yang dibentuk sesuai dengan bagan organisasi.
- 5) Mengenali sumber-sumber kemacetan (*bottlenecks*) arus informasi dan para penyaring informasi (*gatekeepers*) dengan memperbandingkan peran-

peran komunikasi dalam praktek, seperti penyendiri (*isolate*), penghubung (*liaison*), anggota-anggota kelompok (*group members*) dengan peran-peran yang seharusnya sebagaimana diharapkan oleh bagan organisasi dan uraian tugas.

- 6) Mengenali kategori-kategori dan contoh-contoh tentang pengalaman-pengalaman dan peristiwa-peristiwa komunikasi.
- 7) Menggambarkan pola-pola komunikasi yang terjadi pada tingkatan pribadi, kelompok dan organisasi dalam berkaitannya dengan topic, sumber, saluran, frekuensi, jangka waktu, dan kualitas interaksi.
- 8) Memberikan rekomendasi-rekomendasi tentang perubahan ataupun perbaikan yang perlu dilakukan berkaitan dengan sikap, perilaku, praktek-praktek kebiasaan, dan keterampilan yang didasarkan atas hasil analisis Audit Komunikasi.

Tujuan untuk mengadakan audit komunikasi sebagaimana disebutkan di atas berkaitan dengan alasan mengapa audit komunikasi itu dibutuhkan. Dengan mempertimbangkan hubungan antara kedua hal itu, Emmanuel (1985: 54) sebagai seorang konsultan senior di New York menyusun sebuah daftar dari sejumlah alasan yang paling sering diajukan oleh eksekutif perusahaan yang menjadi klien, yakni sebagai berikut:

- 1) Ingin mengetahui apakah program-program komunikasi berjalan dengan baik.

- 
- 2) Ingin membuat diagnosis tentang masalah-masalah yang terjadi ataupun yang potensial dapat terjadi; dan peluang-peluang apa yang terbuang percuma.
  - 3) Ingin melakukan evaluasi atas kebijakan-kebijakan baru dan praktek-praktek komunikasi yang terjadi.
  - 4) Ingin memeriksa hubungan antara komunikasi dengan tindakan-tindakan operasional lainnya – baik pada tingkat organisasi maupun pada tingkat unit lokal.
  - 5) Ingin menyusun anggaran belanja untuk kegiatan-kegiatan komunikasi.
  - 6) Ingin menetapkan sebuah patok banding (*benchmark*).
  - 7) Ingin mengukur kemajuan atau perkembangan dengan menggunakan patok banding yang sudah ditetapkan.
  - 8) Ingin mengembangkan atau melakukan restrukturisasi fungsi-fungsi komunikasi dalam organisasi.
  - 9) Ingin membangun landasan dan latar belakang guna pengembangan kebijakan dan perencanaan komunikasi baru.

c. Pendekatan Audit Komunikasi

Standarisasi dalam pendekatan sebuah proses audit komunikasi dapat dianalogikan sebagai titik nol (*zero-base*) komunikasi. Tujuan dari audit komunikasi dalam meneguhkan filosofi organisasi dan mendukung tujuan-tujuan yang dibutuhkan organisasi.

Bila dicermati secara sistematis, laporan-laporan audit komunikasi, baik sebagai riset evaluatif maupun sebagai alat diagnosis audit kesehatan, pada dasarnya menggunakan tiga macam pendekatan yang berbeda, yakni (Hardjana, 2000: 30-40):

1) Pendekatan Konseptual

Pendekatan konseptual berkaitan dengan pengertian kinerja organisasi di bidang komunikasi; efektivitas sistem komunikasi. Pendekatan ini diawali dengan pemilihan seperangkat standar untuk mengukur kinerja organisasi. Perangkat alat ukur itu khusus dikembangkan untuk mengukur tingkat pencapaian tujuan dari kegiatan-kegiatan komunikasi, sejauh mana sasaran tercapai (*goal attainment*). Kemudian alat ukur yang sudah dipilih dengan pertimbangan baik-baik ini diaplikasikan pada pemeriksaan kinerja organisasi. Standar yang paling umum dipergunakan dalam audit komunikasi ini adalah efisiensi dan efektivitas. Efisiensi pada dasarnya menunjukkan bahwa kegiatan dijalankan secara benar (*doing the things right*). Sebaliknya efektivitas menunjukkan bahwa kegiatan yang dilakukan adalah benar (*doing the right things*). Artinya yang pertama berkaitan dengan penyimpangan cara kerja, sedangkan yang kedua dengan penyimpangan tujuan. Bila organisasi mengembangkan sistem komunikasi yang benar dan melaksanakan sistem komunikasi tersebut secara benar tanpa menyimpang maka kinerja organisasi adalah baik dan terdapat

kemajuan dalam pencapaian sasaran maupun tujuan. Dalam kondisi tersebut kedua konsep saling berhubungan.

## 2) Pendekatan Survei sebagai Alat Tunggal

Masalah pokok dalam pendekatan survei sebagai alat tunggal adalah mencari dan menentukan sebuah alat ukur yang kemudian digunakan untuk memeriksa organisasi. Kegiatan-kegiatan komunikasi diperiksa berdasarkan alat ukur tersebut. Pendekatan survei sebagai alat tunggal merupakan riset evaluasi lapangan yang paling banyak dilakukan. Boleh dikatakan hampir semua riset evaluatif dalam komunikasi keorganisasian termasuk dalam kategori ini. Riset-riset tersebut, diantaranya adalah:

### a. Riset Homofili

Pada dasarnya riset homofili dilakukan atas dasar pandangan bahwa efektivitas komunikasi berkaitan dengan kemiripan ciri-ciri penting antara penyampai dan penerima komunikasi. Semakin besar kemiripan tersebut akan semakin efektif komunikasi yang berlangsung dan demikian pula sebaliknya.

### b. Riset Kecemasan

Secara khusus riset kecemasan mempertanyakan hubungan antara kecemasan atau rasa tidak aman karyawan dengan posisi dalam berbagai jaringan interaksi diantara para karyawan. Posisi terkucil atau

tersingkir yang dialami oleh karyawan dianggap berhubungan dengan tingkat kecemasan yang dialaminya.

c. Riset Kredibilitas

Riset kredibilitas berkaitan dengan hubungan manusiawi antara kedua orang yang terlibat dalam proses komunikasi, khususnya keandalan sumber komunikasi di mata penerima komunikasi. Komunikasi dari sumber komunikasi yang terpercaya, terpandang ataupun yang disegani akan lebih efektif – menimbulkan dampak yang lebih besar – daripada komunikasi dari sumber lain.

d. Riset Kontingensi

Riset kotingensi bertujuan untuk mencari kondisi-kondisi kritis mana saja yang berpengaruh pada komunikasi antar karyawan – baik kondisi makro ataupun mikro yang menimbulkan masalah komunikasi di kalangan para karyawan. Kondisi makro berkaitan dengan jenis industri perusahaan tempat karyawan bekerja dan afiliasi suku maupun budaya lokal. Sedangkan faktor mikro meliputi berbagai cirri dan kedudukan karyawan, seperti usia, jenis kelamin, pendidikan, pengalaman kerja, dan jabatan.

e. Riset Jaringan

Riset jaringan pada dasarnya mencari hubungan antar anggota dalam kelompok maupun antaranggota. Kemudian menghubungkan aneka kedudukan orang dalam jaringan komunikasi tersebut dengan macam-macam aspek komunikasi anggota, seperti kebutuhan, kepuasan, dan kinerja.

f. Riset Efektivitas Komunikasi dan Organisasi

Sebagaimana jelas dari namanya, riset efektivitas komunikasi dan organisasi memeriksa bagaimana hubungan antara komunikasi efektif dan kinerja organisasi, termasuk berbagai macam tingkatan unit kesatuannya, seperti individu, kelompok dan organisasi secara keseluruhan. Dalam hal ini, hubungan antar jabatan – atasan-bawahan langsung – perlu mendapat perhatian, karena berkaitan dengan persepsi dan kepuasan komunikasi.

3) Pendekatan Prosedur (*procedural approach*)

Pendekatan ketiga ini sesuai dengan namanya lebih mengutamakan proses penyelenggaraan audit komunikasi daripada alat-alat pengukuran yang digunakan. Pendekatan prosedur merupakan pendekatan yang paling kompleks di bidang audit komunikasi, karena melibatkan sekelompok auditor (*team of auditors*) dengan alat ukur ganda (*multiple instruments*) untuk seluruh organisasi untuk seluruh organisasi dalam kurun waktu yang panjang. Lembaga-lembaga konsultan komunikasi umumnya

mengikuti pendekatan prosedur ini, terutama sesudah organisasi profesi *International Communication Association* (ICA) menyediakan prosedur baku untuk audit komunikasi di kalangan pengguna publik.

d. Model-model dalam Audit Komunikasi

Model-model dominan audit komunikasi dapat dimasukkan dalam tiga kategori, diantaranya adalah:

1) Model Struktur Konseptual Menurut Howard Greenbaum

Model struktur konseptual adalah audit komunikasi keorganisasian untuk memahamikan antara maksud atau tujuan organisasi, tata kerja, atau prosedur pelaksanaan meliputi pemanfaatan jaringan komunikasi, adopsi kebijakan komunikasi dan pelaksanaannya dan struktur organisasi yang mencakup unit kerja, jaringan komunikasi fungsional, kebijakan dan kegiatan komunikasi. Model ini mempunyai pengaruh yang lebih besar daripada dua model lainnya namun model ini pun tersulit dilaksanakan dibanding dua model lainnya itu.

2) Model Profil Komunikasi Keorganisasian (PKK)

Profil komunikasi keorganisasian (*organizational communication profile*, disingkat OCP) pada dasarnya merupakan model analisis fungsional sistem organisasi (*Functional Organizational System Analysis*). Analisis fungsional secara sederhana dapat diuraikan sebagai penggunaan pengetahuan dari ilmu sosial untuk memeriksa

keadaan masa kini (dalam) suatu organisasi dimaksudkan untuk menemukan jalan-jalan yang dapat digunakan untuk memperbaikinya. Secara teknis, analisis fungsional dapat dikatakan sebagai pencarian dimana kesalahan-kesalahan yang terjadi dalam proses yang dapat membantu peningkatan efektivitas organisasi.

Adapun unsur-unsur yang perlu diperiksa menurut Edgar Schein adalah komunikasi; peran dan fungsi anggota dalam kelompok; pemecahan masalah dan pengambilan keputusan; norma dan pertumbuhan kelompok; kepemimpinan dan kewenangan; kerja sama maupun persaingan antar kelompok.

Model fungsional ini memandang komunikasi keorganisasian sebagai faktor penyebab efektif dan tidak efektifnya kerja fungsional organisasi atau sebagai sintom atau gejala tidak sehatnya organisasi.

Langkah-langkah pelaksanaan analisis ini disusun berdasarkan tujuh variable penting yang mempunyai pengaruh besar pada sosok komunikasi, yakni kepuasan organisasi, iklim komunikasi, kualitas media, kemudahan memperoleh informasi, penyebaran informasi, muatan informasi, kemurnian pesan dan budaya organisasi. Melalui analisis ini dapat diketahui peristiwa-peristiwa kritis yang terjadi dalam organisasi.

### 3) Model Evaluasi Komunikasi

Merupakan pemeriksaan dan penilaian atas praktek dan kegiatan komunikasi pada situasi tertentu. Informasi yang diperoleh dapat dijadikan patok banding bagi manajemen untuk memperbaiki sistem komunikasi internal dan eksternal, perbaikan dalam perencanaan, dan pengendalian manajemen dan menjembatani berbagai rumpang dalam sistem komunikasi (Hardjana, 2000: 40-58).

#### e. Metode dan Teknik Audit Komunikasi

Audit komunikasi yang lengkap dan mendalam menggunakan lebih dari satu teknik dan metode. Hal ini terkait dengan rekomendasi yang dihasilkan yang harus dapat mengatasi masalah dan memperbaiki sistem yang ada.

Masalah-masalah dalam sistem komunikasi organisasi disebabkan oleh beberapa faktor dan mempunyai pengaruh baik internal maupun eksternal sehingga membutuhkan interpretasi multidimensional.

*International Communication Association (ICA)* telah membakukan standar pengukuran untuk audit komunikasi yang dikenal sebagai sistem lima alat pengukuran yang oleh Goldhaber dirumuskan menjadi teknik dan metode, yakni:

#### 1) Survei dengan kuesioner

Survai dalam ICA Audit terdiri dari 122 butir pertanyaan, termasuk 12 butir ciri-ciri demografik, 24 butir tentang pertanyaan khusus yang ditentukan berdasarkan kebutuhan.

2) Wawancara tatap muka

Tujuan utama melakukan wawancara adalah untuk memeriksa, menguji, atau melengkapi data yang diperoleh melalui alat ukur lain. Wawancara tatap muka mengenal dua jenis pedoman wawancara yang terdiri dari wawancara penjajakan untuk mengumpulkan informasi penting dalam rangka pengenalan masalah; dan wawancara pendalaman yang disebut juga wawancara tindak lanjut untuk membantu tafsiran atas temuan yang diperoleh melalui alat audit lain.

3) Teknik analisis jaringan

Untuk memetakan kegiatan-kegiatan komunikasi yang melibatkan responden dalam organisasi ataupun unit kerjanya baik secara formal maupun nonformal. Responden secara khusus diminta menunjukkan sejauh mana dan dengan intensitas bagaimana ia terlibat dalam komunikasi dengan rekan-rekan unit atau departemennya, di dalam jam kerjanya baik jaringan formal maupun nonformal.

#### 4) Pengalaman komunikasi

Dikenal sebagai teknik peristiwa kritis. Responden diminta untuk menguraikan peristiwa-peristiwa komunikasi yang dianggap sebagai contoh yang khas, baik peristiwa sukses maupun kegagalan. Dari cerita tersebut dapat ditarik kesimpulan seperangkat contoh khas tentang komunikasi dalam suatu organisasi sehingga dapat dijelaskan mengapa komunikasi di unit tersebut sukses atau gagal.

#### 5) Catatan harian komunikasi

Hanya cocok digunakan dalam organisasi dengan struktur yang kompleks dan jelas. Setiap responden diminta membuat catatan harian selama satu minggu tentang semua kegiatan komunikasi yang dilakukan (antarpribadi, via telepon, rapat, pesan tertulis yang diterima dan dikirim) dalam bentuk formulir.

Standar pengukuran ini tidak kaku berarti para ahli atau konsultan tetap memiliki kebebasan untuk memilih dan menentukan teknik dan metode mana saja yang dianggap sesuai dengan masalah, situasi organisasi dan tujuan audit yang hendak dicapai karena setiap organisasi pun berbeda, baik jenis, ragam maupun ukurannya (Hardjana, 2000: 60-70).

Berdasarkan sumber lain, metode yang dapat digunakan dalam audit komunikasi meliputi *readership survey*, misalnya untuk mengetahui seberapa banyak pembacanya, peserta program, pemahaman terhadap

suatu publikasi khusus atau pesan-pesan tertentu; *content analysis*, untuk mengkodekan dan mengklasifikasikan secara sistematis pesan-pesan khusus dalam aspek tema-tema yang ada maupun atribut-atribut lain yang melekat dalam pesan, seperti pesan yang *favourable* maupun sebaliknya; *readability studies*, untuk menilai tingkat keterbacaan sebuah artikel atau isi media cetak; *communication climate survey*, untuk mengukur sikap dan persepsi publik terhadap tingkat keterbukaan dan ketersediaan saluran komunikasi; dan *network analysis*, untuk mengamati frekuensi dan pentingnya jaringan interaksi, dimana pola-pola jaringan komunikasi dibandingkan dengan struktur organisasi formal untuk melihat kesenjangan antara yang diharapkan manajemen dengan kenyataan dalam praktek (Putra, 1998: 26-27).

f. Teknik Pengumpulan dan Analisis Data

Ada tiga jenis teknik pengumpulan dan analisis data yang dapat digunakan dalam audit komunikasi, diantaranya adalah:

- 1) Teknik observasi, merupakan kegiatan mengamati dan mencatat perilaku yang dapat dilakukan atas perilaku orang lain, sebagai pengamat terlatih (*trained observer*) dan perilakunya sendiri yang disebut sebagai study tugas (*duty study*).
- 2) Teknik wawancara, meliputi dua teknik berbeda yakni teknik wawancara dengan kuesioner yang merupakan alat pengumpulan data secara tertulis

dimana berbagai bentuk pertanyaan seperti pertanyaan terbuka, tertutup, pilihan, skala likert, skala semantik diferensial, pilihan ganda, dan pertanyaan kesesuaian pilihan yang dapat digabungkan dan digunakan dalam satu kuesioner sesuai dengan jenis dan tujuan audit komunikasi yang telah diuji coba (*pretest*) sebelumnya. Dan wawancara tatap muka.

- 3) Teknik analisis isi, untuk membuat analisis dari isi pesan-pesan yang ada dalam dokumen. Teknik ini melibatkan pemilihan komunikasi-komunikasi tertulis atau dokumen yang hendak dipelajari, membuat kategori pengukuran berdasarkan sampling atau keseluruhan dokumen, frekuensi pemunculan kategori, menggunakan uji statistik, dan menarik kesimpulan. Teknik ini digunakan dalam berbagai kepentingan, diantaranya untuk mengukur tingkat kemudahan pemahaman dari dokumen-dokumen organisasi, analisis tema pada suatu terbitan, analisis pesan melalui saluran komunikasi formal dan sebagainya. Dalam audit komunikasi, teknik ini memberikan manfaat untuk tiga kegiatan, yaitu membuat paparan apa, bagaimana dan siapa suatu komunikasi dinyatakan; membuat inferensi tentang anteseden mengenai sebab musabab mengapa suatu komunikasi dinyatakan; dan membuat inferensi tentang apa dampak dari komunikasi yang dinyatakan tersebut.

## 2. Komunikasi Organisasi

### a. Definisi Komunikasi Organisasi

Menurut Pace & Faules, ada dua perspektif utama yang akan mempengaruhi komunikasi organisasi didefinisikan, yaitu :

- 1) **Perspektif objektif** menekankan definisi komunikasi organisasi sebagai pertunjukan dan penafsiran pesan diantara unit-unit komunikasi yang merupakan bagian dari suatu organisasi tertentu. Fokusnya adalah penanganan pesan, yakni menerima, menafsirkan, dan bertindak berdasarkan informasi dalam suatu peristiwa komunikasi organisasi. Komunikasi dipandang sebagai alat untuk merekayasa atau mengkonstruksi organisasi yang memungkinkan individu (anggota organisasi) beradaptasi dengan lingkungan organisasi.
- 2) **Perspektif subjektif** mendefinisikan komunikasi organisasi sebagai proses penciptaan makna atas interaksi diantara unit-unit organisasi yang menciptakan, memelihara, dan mengubah organisasi. Fokusnya adalah bagaimana individu anggota organisasi bertransaksi dan kemudian memberi makna terhadap peristiwa komunikasi yang terjadi. Dalam arti lain, bagaimana anggota organisasi berperilaku akan bergantung kepada makna informasi itu bagi mereka.

Dengan demikian, definisi komunikasi organisasi baik dilihat dari perspektif objektif maupun perspektif subjektif adalah sebagai proses

penciptaan dan penafsiran informasi diantara unit-unit komunikasi sebagai bagian dari suatu organisasi secara keseluruhan. Dalam konteks ini, komunikasi organisasi dipandang sebagai proses mengumpulkan, memproses, menyimpan, dan menyebarkan informasi di antara unit-unit organisasi yang memungkinkan sistem komunikasi organisasi berfungsi secara efektif.

Namun tampaknya para ahli belum mempunyai persepsi yang sama mengenai definisi komunikasi organisasi. Berbagai macam persepsi mereka mengenai hal ini dan beberapa diantaranya adalah sebagai berikut.

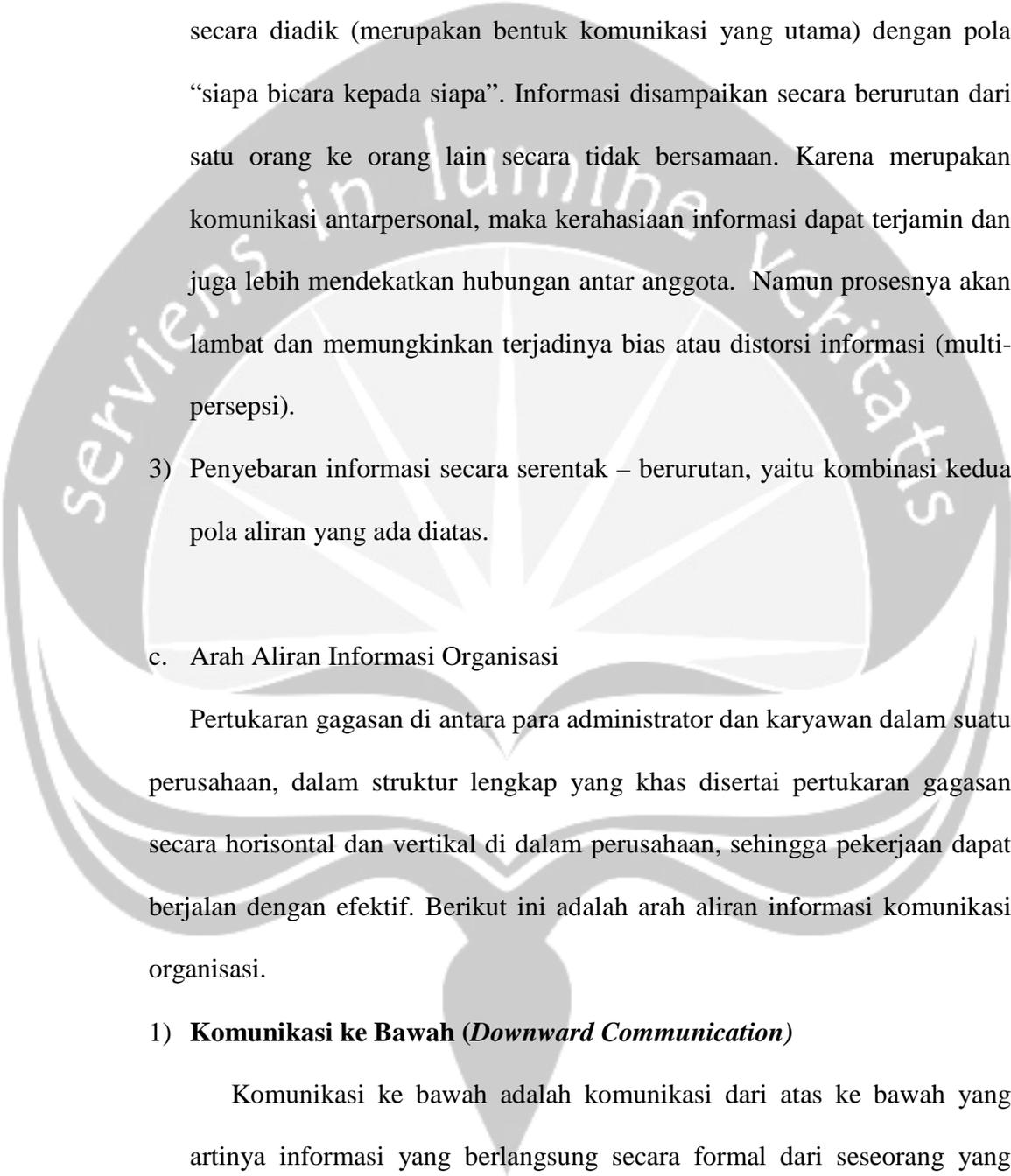
- 1) **Katz dan Kahn** mengatakan bahwa komunikasi organisasi merupakan arus informasi, pertukaran informasi dan pemindahan arti di dalam suatu organisasi.
- 2) **Zelko dan Dance** mengatakan bahwa komunikasi organisasi adalah suatu sistem yang saling tergantung yang mencakup komunikasi internal dan komunikasi eksternal. Komunikasi internal adalah komunikasi dalam organisasi itu sendiri, seperti komunikasi bawahan kepada atasan, komunikasi atasan kepada bawahan, dan komunikasi sesama karyawan. Sedangkan komunikasi eksternal adalah komunikasi yang dilakukan organisasi terhadap lingkungan luarnya, seperti komunikasi dalam penjualan hasil produk, pembuatan iklan dan hubungan dengan masyarakat umum.

Dari pengertian diatas, dapat disimpulkan bahwa komunikasi organisasi terjadi dalam suatu sistem terbuka yang kompleks yang meliputi pesan dan arusnya, tujuan, arah dan media, yang dipengaruhi oleh lingkungannya sendiri baik internal maupun eksternal, yang melibatkan orang dan sikapnya, perasaan, hubungan dan keterampilan/skill.

b. Sifat Aliran Informasi

Aliran informasi dalam suatu organisasi adalah suatu proses dinamik; dalam proses inilah pesan-pesan secara tetap dan berkesinambungan diciptakan, ditampilkan, dan diinterpretasikan. Guetzkow dalam Pace (2006: 171) mengatakan bahwa aliran informasi dalam suatu organisasi dapat terjadi dengan tiga cara, yakni :

- 1) Penyebaran pesan secara serentak, yakni proses penyebaran informasi yang disampaikan secara bersamaan dalam suatu waktu dengan obyek sasaran yang banyak. Biasanya dalam bentuk memo, pertemuan, rapat (akbar), televisi, atau *teleconference* (penyampaian pesan bermedia). Kelebihan dari sifat aliran informasi tersebut adalah dapat diakses pada saat bersamaan yang berhubungan dengan banyak orang. Namun oleh karena penyebarannya bersifat terbuka, maka sifat aliran tersebut tidak dapat digunakan untuk menyebarkan informasi yang bersifat rahasia.

- 
- 2) Penyebaran pesan secara berurutan, yakni proses penyebaran informasi secara diadik (merupakan bentuk komunikasi yang utama) dengan pola “siapa bicara kepada siapa”. Informasi disampaikan secara berurutan dari satu orang ke orang lain secara tidak bersamaan. Karena merupakan komunikasi antarpersonal, maka kerahasiaan informasi dapat terjamin dan juga lebih mendekatkan hubungan antar anggota. Namun prosesnya akan lambat dan memungkinkan terjadinya bias atau distorsi informasi (multi-persepsi).
  - 3) Penyebaran informasi secara serentak – berurutan, yaitu kombinasi kedua pola aliran yang ada diatas.

c. Arah Aliran Informasi Organisasi

Pertukaran gagasan di antara para administrator dan karyawan dalam suatu perusahaan, dalam struktur lengkap yang khas disertai pertukaran gagasan secara horisontal dan vertikal di dalam perusahaan, sehingga pekerjaan dapat berjalan dengan efektif. Berikut ini adalah arah aliran informasi komunikasi organisasi.

1) **Komunikasi ke Bawah (*Downward Communication*)**

Komunikasi ke bawah adalah komunikasi dari atas ke bawah yang artinya informasi yang berlangsung secara formal dari seseorang yang memiliki wewenang atau kedudukan lebih tinggi kepada orang yang

kedudukannya lebih rendah. Lima jenis informasi yang biasa dikomunikasikan dari atasan ke bawahan (Pace, 2006: 185), yaitu:

- a) *How to job* adalah jenis informasi yang menyangkut bagaimana kita melaksanakan tugas atau pekerjaan. Perintah/instruksi dapat berupa pemberitahuan, petunjuk, penjelasan dan *job description*.
- b) *Rationale for doing jobs* adalah jenis informasi mengenai atas dasar alasan apa kita melaksanakan tugas yang dibebankan kepada kita. Dalam hal ini, supaya karyawan memahami bagaimana dia bekerja yang berkaitan dengan tugas lainnya.
- c) *Organizational policies and practices* adalah jenis informasi mengenai kebijakan dan petunjuk-petunjuk praktis. Dalam hal ini, karyawan diberikan informasi mengenai jam kerja, gaji, pemutusan hubungan kerja, asuransi, cuti, insentif, sanksi dan sebagainya.
- d) *Employee performance* yaitu jenis informasi mengenai kinerja karyawan, bagaimana karyawan melaksanakan pekerjaannya dengan baik untuk efisien dan efektifnya tujuan organisasi.
- e) *Mission of the organization* adalah informasi untuk mengembangkan rasa memiliki tugas (*sense of mission*).

Ada empat metode dalam penyampaian informasi kepada para pegawai menurut Level (Pace, 2006: 186):

a) Metode tulisan saja

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

b) Metode lisan saja

Metode lisan saja dinilai paling efektif dalam situasi yang mencakup teguran dan mendamaikan perselisihan tetapi paling tidak efektif dalam enam situasi lainnya meskipun empat dari enam situasi juga dinilai paling efektif untuk kombinasi metode lisan diikuti tulisan.

c) Metode tulisan diikuti lisan

Metode tulisan diikuti lisan tidak dinilai paling efektif atau paling tidak efektif bagi setiap situasi.

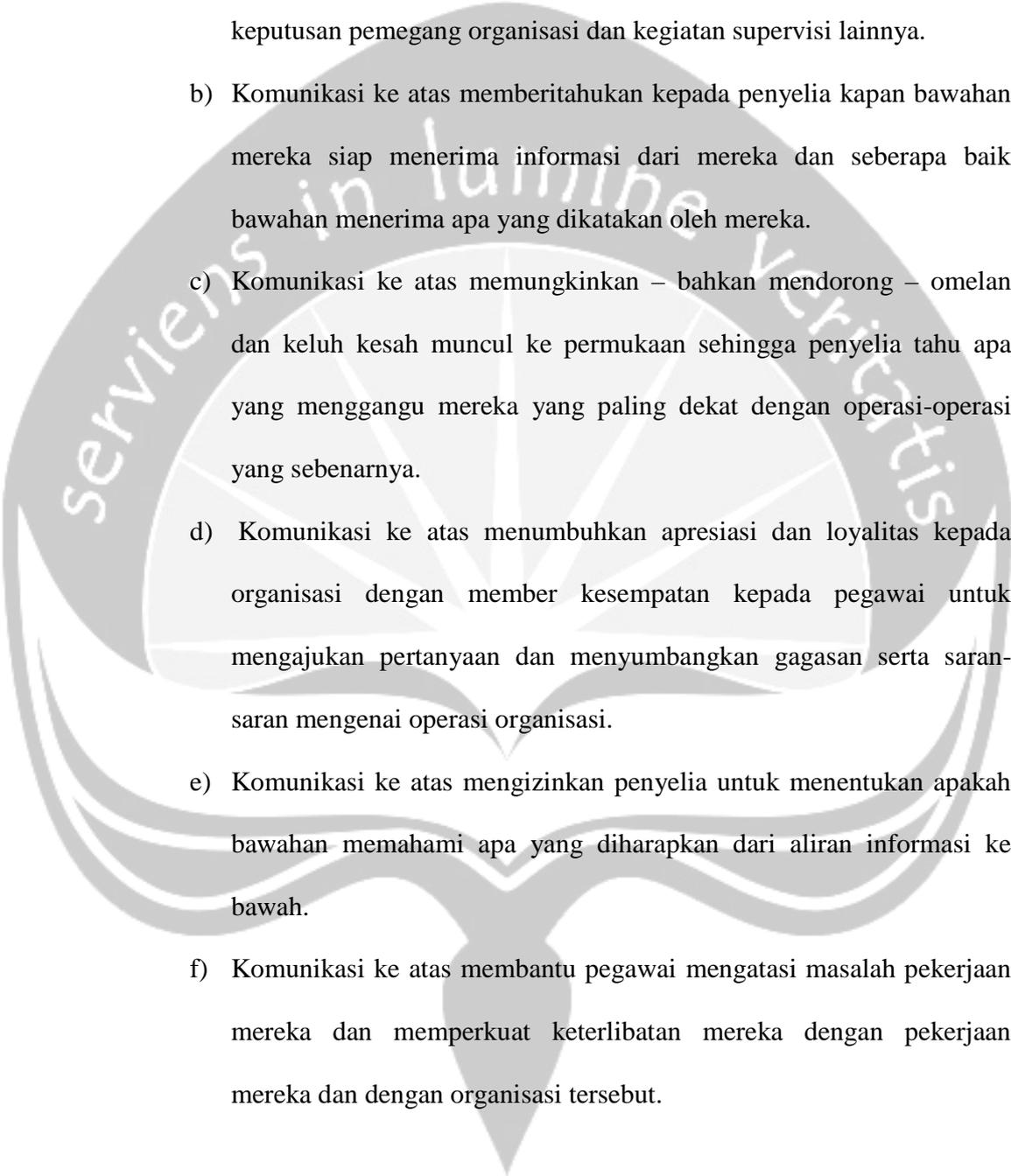
d) Metode lisan diikuti tulisan

Metode lisan diikuti tulisan dinilai paling efektif dalam enam dari sepuluh situasi dan tidak pernah dinilai tidak sesuai dengan situasi apapun.

2) **Komunikasi ke Atas (*Upward Communication*)**

Komunikasi ke atas yaitu informasi yang berlangsung dari seseorang yang memiliki kedudukan lebih rendah kepada yang lebih tinggi.

Komunikasi ke atas penting karena beberapa alasan (Pace, 2006: 190) :

- 
- a) Arus informasi ke atas memasok informasi berharga bagi pengambilan keputusan pemegang organisasi dan kegiatan supervisi lainnya.
  - b) Komunikasi ke atas memberitahukan kepada penyelia kapan bawahan mereka siap menerima informasi dari mereka dan seberapa baik bawahan menerima apa yang dikatakan oleh mereka.
  - c) Komunikasi ke atas memungkinkan – bahkan mendorong – omelan dan keluhan muncul ke permukaan sehingga penyelia tahu apa yang mengganggu mereka yang paling dekat dengan operasi-operasi yang sebenarnya.
  - d) Komunikasi ke atas menumbuhkan apresiasi dan loyalitas kepada organisasi dengan member kesempatan kepada pegawai untuk mengajukan pertanyaan dan menyumbangkan gagasan serta saran-saran mengenai operasi organisasi.
  - e) Komunikasi ke atas mengizinkan penyelia untuk menentukan apakah bawahan memahami apa yang diharapkan dari aliran informasi ke bawah.
  - f) Komunikasi ke atas membantu pegawai mengatasi masalah pekerjaan mereka dan memperkuat keterlibatan mereka dengan pekerjaan mereka dan dengan organisasi tersebut.

Planty & Machaver dalam Pace mengemukakan tujuh prinsip sebagai pedoman program komunikasi ke atas. Prinsip-prinsip ini tampaknya

dapat digunakan sampai sekarang, sama seperti ketika digunakan pada saat merumuskannya.

- a) Program komunikasi ke atas yang efektif harus direncanakan. Meskipun kerahasiaan dan keterusterangan memperkuat semua program komunikasi efektif, penyelia dan manajer harus merangsang, mendorong, dan mencari jalan untuk mengembangkan komunikasi ke atas.
- b) Program komunikasi ke atas yang efektif berlangsung secara berkesinambungan. Bawahan harus memberi dan meminta informasi dari tingkat yang lebih tinggi terlepas dari bagaimana segala sesuatu berjalan. Penyelia dan manajer harus mau menerima informasi dari bawahan dan memberi tanggapan atas apa yang mereka terima, terlepas dari apakah organisasi berfungsi lancar atau sedang mendapat gangguan.
- c) Program komunikasi ke atas yang efektif menggunakan saluran rutin. Tanpa menghilangkan kesempatan bagi setiap pegawai untuk melakukan kontak dengan dan didengar oleh manajer di setiap tingkat, informasi harus mengalir ke atas melalui organisasi mengikuti tahap-tahap yang biasa dan rutin. Masalah dan permohonan informasi harus berjalan ke atas melalui organisasi sampai menemui orang-orang yang dapat melakukan tindakan; bila orang tersebut dapat memberikan

informasi atau menyelesaikan masalah, aliran komunikasi ke atas tidak perlu berjalan lebih jauh daripada orang tersebut.

- d) Program komunikasi ke atas yang efektif menitikberatkan kepekaan dan penerimaan dalam pemasukan gagasan dari tingkat yang lebih rendah. Perbedaan dalam interpretasi dan persepsi atas peristiwa harus diperhitungkan. Jabatan seseorang dalam organisasi mendorongnya untuk memandang segala sesuatu secara berbeda dan memberi makna yang berlainan pula atas yang dilihatnya itu. Perbedaan dalam nilai-nilai dan prioritas menghasilkan perbedaan dalam dugaan dan kesimpulan.
- e) Program komunikasi ke atas yang efektif mencakup mendengarkan secara obyektif. Penyelia dan manajer harus menyediakan waktu untuk mendengarkan bawahan secara obyektif. Kebiasaan mendengarkan dengan jengkel, menunjukkan bahwa komunikasi ke atas sebenarnya tidak dikehendaki. Mendengarkan yang disampaikan oleh bawahan, memudahkan dan mengurangi ketegangan bawahan, menunjukkan maksud menerima dan kesediaan untuk mendengarkan pendapat yang bertentangan, kritik-kritik dan cara pandang yang berlainan.
- f) Program komunikasi ke atas yang efektif mencakup tindakan untuk menanggapi masalah. Mendengarkan aktif dapat memancing munculnya gagasan-gagasan baru, tetapi kegagalan dalam melakukan tindakan hanya menciptakan kemarahan dan merusak ketulusan dalam

komunikasi ke atas. Bila harus dilakukan perubahan-perubahan dalam kebijakan atau tindakan, sekadar mendengarkan tanpa melakukan suatu penyesuaian dapat menghapuskan gagasan komunikasi ke atas. Bila tidak ada tindakan yang dapat diambil, bawahan harus diberitahu dan diberi alasan mengapa perubahan-perubahan tidak dapat dilakukan.

- g) Program komunikasi ke atas yang efektif menggunakan berbagai media dan metode untuk meningkatkan aliran informasi. Metode komunikasi ke atas yang paling efektif adalah kontak tatap muka setiap hari dan percakapan antara penyelia dan bawahan.

### 3) **Komunikasi Horisontal (*Horizontal Communication*)**

Komunikasi horizontal adalah komunikasi yang berlangsung di antara para karyawan ataupun bagian yang memiliki kedudukan yang setara.

Fungsi arus komunikasi horizontal :

- a) Untuk mengkoordinasikan penugasan kerja. Kepala-kepala bagian dalam suatu organisasi kadang-kadang perlu mengadakan rapat atau pertemuan untuk mendiskusikan bagaimana tiap-tiap bagian memberikan kontribusi dalam mencapai tujuan organisasi.
- b) Berbagi informasi mengenai rencana dan kegiatan. Ide dari banyak orang biasanya akan lebih baik daripada ide satu orang. Oleh karena itu, komunikasi horizontal sangatlah diperlukan untuk mencari ide

yang lebih baik. Dalam merancang suatu program latihan atau program hubungan dengan masyarakat, anggota-anggota dari bagian perlu saling membagi informasi untuk membuat perencanaan apa yang akan mereka lakukan.

- c) Untuk memecahkan masalah. Dengan adanya keterlibatan dalam memecahan masalah akan menambah kepercayaan dan moral dari karyawan.
- d) Untuk memperoleh pemahaman bersama. Bila perubahan dalam suatu organisasi diusulkan, maka perlu ada pemahaman yang sama antara unit-unit organisasi atau anggota unit organisasi tentang perubahan itu. Untuk ini mungkin suatu unit dengan unit lainnya mengadakan rapat untuk mencari kesepakatan terhadap perubahan tersebut.
- e) Untuk mendamaikan, berunding dan menyatukan perbedaan. Individu-individu sering mengembangkan pilihan dan prioritas yang akhirnya menimbulkan ketidaksepakatan. Bila hal ini terjadi, komunikasi horizontal di antara para anggota unit kerja merupakan hal pokok dalam mendamaikan perbedaan. Kenyataannya, beberapa perbedaan perlu dirundingkan dan didamaikan. Hanya dengan melalui komunikasi horizontal prioritas dapat disesuaikan dan konflik diselesaikan.
- f) Untuk menumbuhkan dukungan interpersonal. Karena kita menggunakan sejumlah besar waktu kita untuk berinteraksi dengan

orang lain dalam pekerjaan, kita semua – sampai tingkat tertentu - memperoleh dukungan interpersonal dari rekan-rekan kita. Kebanyakan komunikasi horizontal bertujuan untuk memperkuat ikatan dan hubungan interpersonal. Komunikasi horizontal memegang peran penting dalam pembinaan hubungan di antara para pegawai dan mendorong terciptanya unit kerja yang padu. Para pegawai yang tingkatnya sama, yang sering berinteraksi, tampaknya lebih sedikit mengalami kesulitan dalam memahami satu sama lainnya. Interaksi antarsejawat menghasilkan dukungan emosional dan psikologis.

#### **4) Komunikasi Lintas Saluran (*Interline Communication*)**

Komunikasi Lintas Saluran yaitu tindak komunikasi untuk berbagi informasi melewati batas-batas fungsional. Spesialis staf biasanya paling aktif dalam komunikasi lintas-saluran ini karena biasanya tanggung jawab mereka berhubungan dengan jabatan fungsional. Sementara itu, terdapat banyak komunikasi lintas-saluran yang dilakukan spesialis staf dan orang-orang lainnya yang perlu berhubungan dalam rantai-rantai perintah lain, diperlukan kebijakan organisasi untuk membimbing komunikasi lintas-saluran.

Komunikasi lintas-saluran merupakan hal yang pantas, bahkan perlu pada suatu saat, terutama bagi pegawai tingkat lebih rendah dalam suatu saluran. Kemungkinan mengganggu saluran otoritas dan kehilangan

kendali atas aliran informasi, ada dua kondisi yang harus dipenuhi dalam menggunakan jembatan Fayol dalam Pace (2006: 198):

1. Setiap pegawai yang ingin berkomunikasi melintas saluran harus meminta izin terlebih dahulu dari atasan langsungnya. Dalam beberapa kasus, izin ini dapat diberikan dalam bentuk pernyataan kebijakan umum, yang menunjukkan keadaan yang membenarkan komunikasi lintas saluran.
2. Setiap pegawai yang terlibat dalam komunikasi lintas saluran harus memberitahukan hasil-hasil pertemuannya kepada penyeliaanya.

#### **F. Kerangka Konsep**

Seperti yang telah dipaparkan dalam kerangka teori diatas bahwa (1) *Downward Communication* adalah komunikasi dari atas ke bawah yang artinya informasi yang berlangsung secara formal dari seseorang yang memiliki wewenang atau kedudukan lebih tinggi kepada orang yang kedudukannya lebih rendah; (2) *Upward Communication* adalah informasi yang berlangsung dari seseorang yang memiliki kedudukan lebih rendah kepada yang lebih tinggi; (3) *Horizontal Communication* adalah komunikasi yang berlangsung di antara para karyawan ataupun bagian yang memiliki kedudukan yang setara; dan (4) *Interline Communication* adalah tindak komunikasi untuk berbagi informasi melewati batas-batas fungsional. Keempat arah aliran informasi organisasi tersebut menjadi

pokok bahasan peneliti dalam penelitian di PT. Telekomunikasi Indonesia Tbk cabang Batam, yang pada nantinya dapat menjadi referensi yang berupa evaluasi untuk kemajuan organisasi dalam memperbaiki dan meningkatkan sistem komunikasi internal dan juga sekaligus menjadi referensi bagi para akademisi untuk memperkaya keilmuan dalam pembahasan mengenai audit komunikasi organisasi.

Salah satu tujuan audit komunikasi adalah mengenali kategori-kategori dan contoh-contoh tentang pengalaman-pengalaman dan peristiwa-peristiwa komunikasi. Pengalaman komunikasi merupakan metode yang digunakan dalam audit komunikasi agar responden dapat menguraikan peristiwa-peristiwa komunikasi yang dapat dianggap sebagai contoh khas dari peristiwa komunikasi yang sukses atau gagal. Untuk melihat pengalaman komunikasi, peneliti menggunakan metode fenomenologi. Fenomenologi merupakan pandangan berpikir yang menekankan pada pengalaman-pengalaman subyektif manusia dan interpretasi-interpretasi dunia. Peneliti dalam fenomenologi berusaha memahami arti peristiwa dan kaitan-kaitannya terhadap orang-orang yang berada dalam situasi-situasi tertentu (Moleong, 2007:15). Disini yang ditekankan oleh kaum fenomenologis adalah aspek subyektif dari perilaku manusia. Mereka berusaha untuk masuk ke dalam dunia konseptual para subyek yang ditelitinya sedemikian rupa sehingga mereka mengerti bentuk dan cara bekerjanya suatu pengertian yang

dikembangkan oleh mereka di sekitar peristiwa dalam kehidupannya sehari-hari (Moleong, 2007: 17).

Audit komunikasi ini hanya akan sebatas pada deskripsi pengalaman komunikasi internal di PT. Telekomunikasi Indonesia Tbk cabang Batam.

## **G. Metodologi Penelitian**

### **1. Jenis Penelitian**

Dalam melakukan penelitian, jenis penelitian yang dipilih adalah jenis penelitian kualitatif. Penelitian kualitatif adalah penelitian yang bermaksud untuk memahami fenomena tentang kejadian-kejadian yang dialami subyek penelitian, misalnya perilaku, persepsi, motivasi, tindakan, dan lain-lain, secara holistik dan dengan cara deskripsi dalam bentuk kata-kata dan bahasa, pada suatu konteks khusus yang alamiah dan dengan memanfaatkan berbagai metode ilmiah (Moleong, 2004: 6).

Dalam penelitian kualitatif, peneliti berusaha memahami dan menjelaskan perilaku manusia dalam situasi tertentu. Alasannya adalah manusia bukanlah benda yang hanya sekedar bergerak, tetapi bertindak. Tujuan dari penelitian kualitatif adalah interpretasi atas perilaku seseorang. Peneliti dalam penelitian kualitatif cenderung mengumpulkan data dalam *setting* alamiah dan biasanya menggunakan metode pengumpulan data observasi partisipasi dan *indepth interview*.

## 2. Metode Fenomenologi Untuk Memahami Pengalaman Komunikasi

Penelitian ini berlandaskan pada paradigma konstruktivisme. Paradigma merupakan suatu keyakinan dasar yang akan mempengaruhi cara pandang peneliti terhadap sebuah realitas. Konstruktivisme merupakan salah satu paradigma dalam ilmu sosial. Paradigma lainnya seperti paradigma klasik (positivisme dan postpositivisme serta paradigma kritis).

Paradigma konstruktivisme memandang ilmu sosial sebagai analisis sistematis terhadap “*social meaningful action*” melalui pengamatan langsung dan terperinci terhadap perilaku sosial dalam *setting* kehidupan sehari-hari yang wajar agar mampu memahami dan menafsirkan para pelaku sosial yang bersangkutan menciptakan dan mengelola dunia sosial mereka. Berikut ini asumsi-asumsi dari paradigma konstruktivisme.

Tabel 1. Asumsi dari Paradigma Konstruktivisme

	<b>Asumsi</b>	<b>Karakteristik</b>
1.	Ontologi	Relativisme : realitas merupakan konstruksi sosial
2.	Epistemologis	Transaksional/Subjektif : pemahaman realitas merupakan interaksi peneliti dan yang diteliti
3.	Metodologi	Hermeneutik/Dialektikal : menekankan empati dan interaksi dialektik antara peneliti dan yang diteliti.

Sumber : Disertasi Rejeki (2007)

Berdasarkan asumsi metodologis, cara memperoleh pengetahuan dalam paradigma konstruktivisme adalah dengan metode dialektik/hermeneutik. Penelitian dilakukan dengan menginterpretasikan

realitas sosial guna memperoleh pemahaman atas tindakan para aktornya. Pemahaman tersebut berupa pengalaman yang bersifat intersubjektif (Rejeki, 2007)

Dalam tataran operasional, studi ini adalah untuk memahami pengalaman komunikasi internal PT Telekomunikasi Indonesia Tbk cabang Batam, khususnya pada *Downward communication*.

Dalam Denzin dan Lincoln (1994: 13) konstruktivis adalah interpretif. Beberapa teori interpretif adalah interaksionalisme simbolik, fenomenologi, etnometodologi, hermeneutik, psikoanalisis, etnologi, etnografi, dan sosiolinguistik (Sarantakos, 1994: 3). Interpretivisme berfokus pada makna. Makna akan diciptakan dan dibangun melalui pengalaman subyektif dan intersubyektif dari para aktor sosial yang dinamakan *verstehen*.

Dalam penelitian ini, pendekatan yang akan digunakan adalah pendekatan fenomenologi. Fenomenologi diartikan sebagai: 1) pengalaman subyektif atau pengalaman fenomenologikal; 2) suatu studi tentang kesadaran dari perspektif pokok dari seseorang (Moleong, 2004: 14).

Peneliti dalam pandangan fenomenologi berusaha memahami arti peristiwa dan kaitan-kaitannya terhadap orang-orang yang berada dalam situasi-situasi tertentu. (Moleong 2004: 17). Dalam fenomenologi, realitas yang dibangun tidak terlepas dari konteks sosial, ekonomi, dan politik yang terjadi disana. Fenomenologi tidak berasumsi bahwa peneliti mengetahui arti sesuatu bagi orang-orang yang sedang diteliti oleh mereka. Inkuiri

fenomenologis memulai dengan diam. Diam merupakan tindakan untuk menangkap pengertian sesuatu yang sedang diteliti.

Para fenomenolog berusaha untuk masuk ke dalam dunia konseptual para subyek yang ditelitinya sedemikian rupa sehingga mereka mengerti apa dan bagaimana suatu pengertian yang dikembangkan oleh mereka disekitar peristiwa dalam kehidupan sehari-hari. Jadi yang ditekankan dalam fenomenologi adalah pemahaman terhadap pengalaman subyektif atas peristiwa dan kaitan-kaitan yang melingkupi subyek. Oleh karena itu, peneliti mengkonstruksikan penelitiannya berdasarkan pandangan subyek yang ditelitinya. Pendekatan ini juga menekankan pentingnya *verstehen*, yaitu pemahaman interpretif terhadap interaksi antar manusia.

### 3. Subyek Penelitian

Penelitian ini dilakukan hanya dalam lingkup audit komunikasi dengan menggunakan metode pengalaman komunikasi yang terjadi dalam konteks dimensi komunikasi, yakni *mencakup downward communication, upward communication, horizontal communication, dan interline communication*. Oleh karena itu, subyek penelitian yang utama adalah Manager dari setiap divisi, diantaranya divisi *Customer Care*, divisi *Modern Channel*, divisi *Direct Channel*, dan divisi *Service Support* beserta dua orang bawahan dari masing-masing divisi.

#### 4. Teknik Pengumpulan Data

Dalam penelitian ini, teknik pengumpulan data yang digunakan oleh peneliti dapat dibagi menjadi dua menurut jenis datanya, yaitu:

a. Pengumpulan data primer ini dilakukan dengan:

1) Metode wawancara mendalam (*indepth interview*)

Metode wawancara mendalam adalah metode riset dimana periset melakukan kegiatan wawancara tatap muka secara mendalam dan terus menerus. Dengan metode wawancara mendalam, memungkinkan periset untuk mendapatkan alasan detail dari jawaban responden yang antara lain mencakup opininya, motivasinya, nilai-nilai ataupun pengalaman-pengalamannya. (Kriyantono, 2006: 63)

Wawancara mendalam dalam penelitian ini dilakukan kepada narasumber yang berasal dari PT Telekomunikasi Indonesia, yang meliputi : Manager dari setiap divisi dan dua orang karyawan (bawahan) dari masing-masing divisi. Instrumen yang dipakai dalam penelitian ini adalah diri peneliti sendiri dengan alat bantu *interview guide* yang berisi pertanyaan-pertanyaan yang harus dijawab oleh responden. Jawaban itulah nantinya yang akan diungkap oleh peneliti.

Dalam wawancara ini akan digunakan *jenis pertanyaan terbuka*, yaitu wawancara yang terdiri dari pertanyaan-pertanyaan yang sedemikian rupa bentuknya sehingga informan tidak terbatas dalam jawaban-jawabannya kepada beberapa kata saja, tetapi dapat

mengucapkan keterangan-keterangan dan cerita-cerita panjang. Teknik wawancara yang digunakan adalah teknik wawancara yang pewawancaranya menetapkan sendiri masalah dan pertanyaan-pertanyaan yang digunakan. Oleh karena itu, jenis wawancaranya adalah *wawancara terstruktur*, dimana pertanyaan akan diajukan pada sejumlah sampel yang representatif.

## 2) Observasi

Observasi adalah metode yang periset mengamati langsung obyek yang diteliti. Ada dua jenis observasi, yaitu observasi partisipan dan non partisipan. Dalam penelitian ini, observasi yang digunakan adalah observasi non partisipan dimana peneliti tidak memposisikan dirinya sebagai anggota kelompok yang diteliti.

Metode observasi digunakan dalam penelitian ini karena metode ini difokuskan untuk mendeskripsikan dan menjelaskan fenomena riset. Fenomena ini mencakup interaksi (perilaku) dan percakapan yang terjadi diantara subyek yang diteliti. Oleh karena itu, keunggulan metode observasi adalah data yang dikumpulkan adalah dalam dua bentuk yaitu interaksi dan percakapan. Artinya selain perilaku nonverbal juga mencakup perilaku verbal dari orang-orang yang diamati.

Observasi ini dilakukan dengan melakukan pengalaman terhadap proses bekerja di dalam kantor serta komunikasi yang terjadi

antara atasan dan bawahan, yang telah diamati oleh peneliti sebelumnya ketika peneliti melakukan kuliah kerja lapangan beberapa waktu yang lalu.

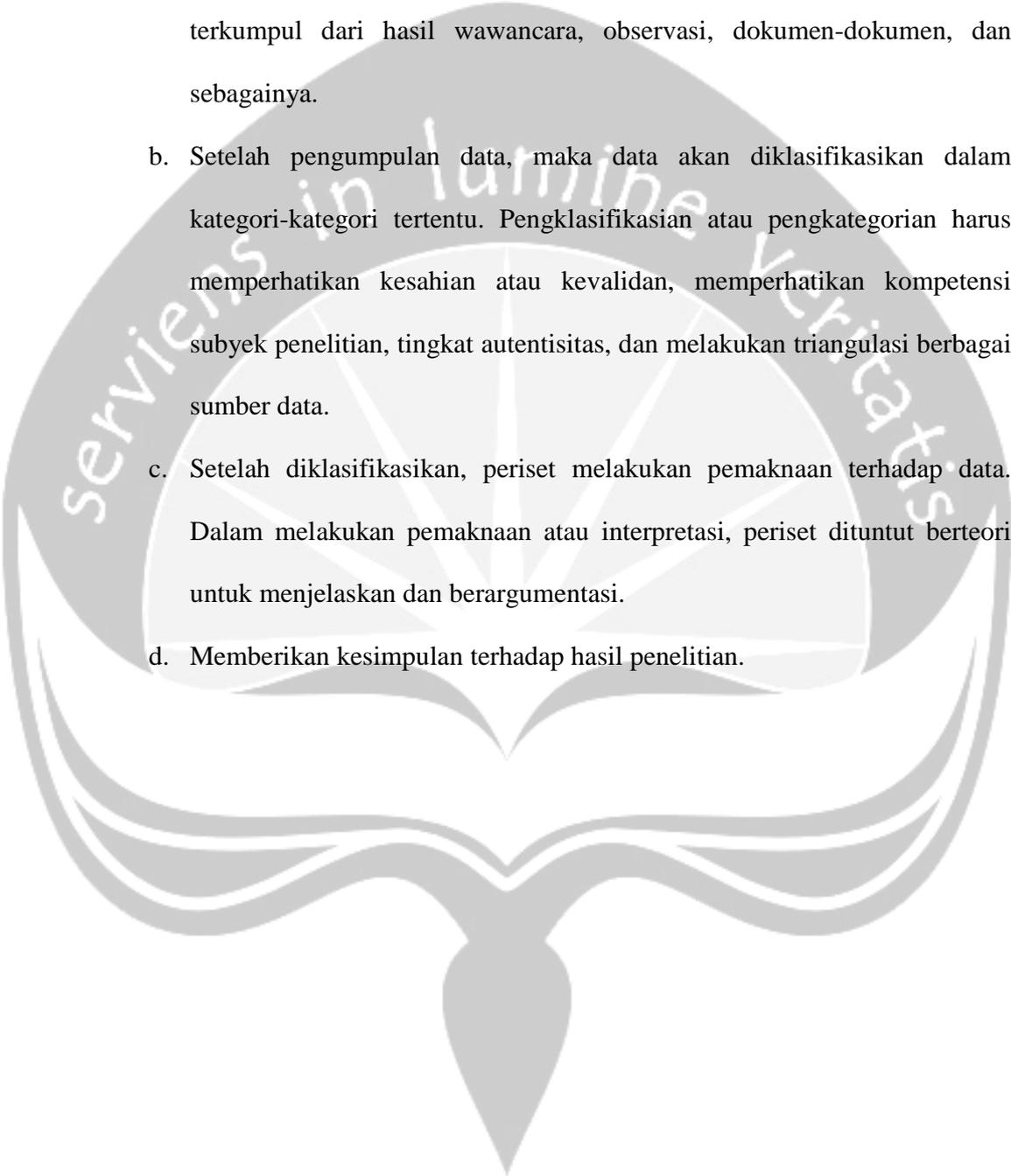
- b. Data sekunder adalah data yang terlebih dahulu dikumpulkan dan dilaporkan orang lain. Pada penelitian ini, sumber data sekunder diperoleh dari dokumen-dokumen internal perusahaan, misalnya pedoman kebijaksanaan dan juga sumber dari internet.

#### 5. Teknik Analisis Data

Analisis data adalah proses mencari dan menyusun secara sistematis data yang diperoleh dari hasil wawancara, catatan lapangan dan dokumentasi, dengan cara mengorganisasikan data ke dalam kategori, menjabarkan ke dalam unit-unit, melakukan sintesa, menyusun ke dalam pola, memilih mana yang penting dan yang akan dipelajari dan membuat kesimpulan sehingga mudah dipahami oleh diri sendiri maupun orang lain (Sugiyono, 2005: 89).

Data kualitatif adalah data-data yang berupa kata-kata, kalimat-kalimat atau narasi-narasi, baik yang diperoleh dari wawancara mendalam maupun observasi.

Berikut adalah tahapan analisis data kualitatif dalam Kriyantono : (Pramessti, 2008: 76)

- 
- a. Analisis data yang berhasil dikumpulkan periset di lapangan. Data terkumpul dari hasil wawancara, observasi, dokumen-dokumen, dan sebagainya.
  - b. Setelah pengumpulan data, maka data akan diklasifikasikan dalam kategori-kategori tertentu. Pengklasifikasian atau pengkategorian harus memperhatikan kesahian atau kevalidan, memperhatikan kompetensi subyek penelitian, tingkat autentisitas, dan melakukan triangulasi berbagai sumber data.
  - c. Setelah diklasifikasikan, periset melakukan pemaknaan terhadap data. Dalam melakukan pemaknaan atau interpretasi, periset dituntut berteori untuk menjelaskan dan berargumentasi.
  - d. Memberikan kesimpulan terhadap hasil penelitian.