

AUDIT KOMUNIKASI DAN EFEKTIVITAS ORGANISASI

**(Studi pada Biro Hubungan Masyarakat
Sekretariat Daerah Provinsi Jawa Tengah)**



TESIS

**Disusun untuk Memenuhi Sebagian Persyaratan Mencapai Derajat
Sarjana Strata 2
Program Studi Ilmu Komunikasi**

**RIEKA HAPSARI KOESMASTUTI
NIM. 14030113410058**

**PROGRAM STUDI MAGISTER ILMU KOMUNIKASI
FAKULTAS ILMU SOSIAL DAN ILMU POLITIK
UNIVERSITAS DIPONEGORO
SEMARANG
2015**

SURAT PERNYATAAN KEASLIAN

NAMA: RIEKA HAPSARI KOESMASTUTI

NIM : 14030113410058

PROGRAM STUDI: MAGISTER ILMU KOMUNIKASI

Dengan ini menyatakan bahwa Tesis yang saya susun dengan judul:

AUDIT KOMUNIKASI DAN EFEKTIVITAS ORGANISASI

**(Studi pada Biro Hubungan Masyarakat
Sekretariat Daerah Provinsi Jawa Tengah)**

adalah benar-benar hasil karya saya sendiri dan bukan merupakan plagiat dan tesis atau karya ilmiah orang lain. Apabila dikemudian hari pernyataan saya tidak benar, maka saya bersedia menerima sanksi akademis yang berlaku (dicabut predikat kelulusan dan gelar magisternya).

Demikian pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya untuk dapat dipergunakan bilamana diperlukan.

Semarang, 30 September 2015

Pembuat Pernyataan,

Rieka Hapsari Koesmastuti

NIM: 14030113410058

HALAMAN PENGESAHAN TESIS

AUDIT KOMUNIKASI DAN EFEKTIVITAS ORGANISASI

**(Studi pada Biro Hubungan Masyarakat
Sekretariat Daerah Provinsi Jawa Tengah)**

DISUSUN OLEH

**NAMA : RIEKA HAPSARI KOESMASTUTI
NIM : 14030113410058**

Telah disetujui di depan Tim Penguji

**Semarang, September 2015
Pembimbing**

**Dr. Turnomo Rahardjo
NIP. 196010301987031001**

UNIVERSITAS DIPONEGORO
PROGRAM STUDI MAGISTER ILMU KOMUNIKASI
PROGRAM PASCASARJANA

HALAMAN PENGESAHAN TESIS

NAMA: RIEKA HAPSARI KOESMASTUTI

NIM: 14030113410058

PROGRAM STUDI: MAGISTER ILMU KOMUNIKASI

JUDUL: AUDIT KOMUNIKASI DAN EFEKTIVITAS ORGANISASI
(Studi pada Biro Hubungan Masyarakat Sekretariat Daerah Provinsi Jawa
Tengah)

Pembimbing Tesis,

Dr. Turnomo Rahardjo
NIP. 196010301987031001

Ketua Program Studi

Dr. Turnomo Rahardjo
NIP. 196010301987031001

UNIVERSITAS DIPONEGORO
PROGRAM STUDI MAGISTER ILMU KOMUNIKASI
PROGRAM PASCASARJANA

HALAMAN PENGESAHAN TESIS

NAMA: RIEKA HAPSARI KOESMASTUTI
NIM: 14030113410058
PROGRAM STUDI: MAGISTER ILMU KOMUNIKASI
JUDUL:

AUDIT KOMUNIKASI DAN EFEKTIVITAS ORGANISASI

**(Studi pada Biro Hubungan Masyarakat
Sekretariat Daerah Provinsi Jawa Tengah)**

Telah dipertahankan dalam sidang ujian tesis Program Magister Ilmu Komunikasi,
Program Pascasarjana Universitas Diponegoro

Hari: Selasa

Tanggal: 22 September 2015

Pukul: 13.00 WIB

Dinyatakan: LULUS

PANITIA PENGUJI TESIS

Ketua Sidang: Dr. Hedi Pudjo Santosa (.....)

Penguji I: Bulan Prabawani, S.Sos, MM, Ph.D (.....)

Penguji II: Dr. Turnomo Rahardjo (.....)

**Untuk keluargaku,
Tesis ini Bunda persembahkan untuk kalian,
Yang mewarnai perjuangan penuh tantangan ini**

PERSEMBAHAN

Tesis ini, penulis persembahkan kepada:

Allah SWT

Yang Maha Memudahkan dan Memberi Jalan

Keluarga Kecilku

Atas doa, dukungan, dan cinta yang selalu mengalir

**Keluarga Besar, Sahabat, Pemprov Jateng, Keluarga Biro Humas &
Almamater-ku**

Terima kasih

Terima Kasih

Allah SWT, Dzat yang Maha segalanya, yang memudahkan dan selalu memberi jalan terbaik

Darda Naradi Wibowo, pendamping yang selalu memberikan apapun yang dibutuhkan. Motivasi, bantuan, doa, dan semua yang telah dicurahkan.

Daffa dan Kemal, dua pangeran kecil yang menjadi saksi perjuangan bersama Bunda Untuk Ibu dan Bapak yang selalu mendukung setiap perjuangan dan usahaku

Papa dan Mama yang tidak putus memberi doa dan dukungan

Gubernur Jawa Tengah dan Pemerintah Provinsi Jawa Tengah yang telah memberikan kesempatan Tugas Belajar

Kepala Biro Humas Setda Provinsi Jawa Tengah, atas izin dan kesempatan yang diberikan untuk mengembangkan diri

Keluarga Besar Biro Humas Setda Provinsi Jawa Tengah, yang selalu mewarnai perjuanganku dengan canda

DR. Turnomo Rahardjo, dosen pembimbing sekaligus Guru yang luar biasa

Seluruh Dosen MIKOM dan Jurusan Ilmu Komunikasi FISIP UNDIP atas berbagai bimbingan, bantuan, doa, dan kemudahan yang diberikan

Staf MIKOM, terima kasih atas bantuan dan semua kemudahan

Teman-teman MIKOM, khususnya Angkatan 6 Komunikasi Strategis, atas dukungan dan kebersamaan. Semoga kita semua sukses

Untuk semua pihak yang telah mendukung baik secara moril ataupun materiil, terima kasih.

Nama : Rieka Hapsari Koesmastuti

NIM : 14030113410058

Judul : Audit Komunikasi dan Efektivitas Organisasi (Studi pada Biro Hubungan Masyarakat Sekretariat Daerah Provinsi Jawa Tengah)

ABSTRAK

Audit Komunikasi dan Efektivitas Organisasi merupakan penelitian yang dilakukan untuk mengkaji kinerja sistem komunikasi keorganisasian serta pengaruhnya terhadap pencapaian tujuan organisasi (efektivitas organisasi). Dengan menggunakan Model Profil Komunikasi Keorganisasian, penelitian ini berupaya mengungkap 8 variabel komunikasi organisasi yaitu kepuasan organisasi, iklim komunikasi organisasi, kualitas media, aksesibilitas informasi, penyebaran informasi, muatan informasi, ketepatan pesan, dan budaya organisasi serta hubungan dan pengaruh kedelapan variabel ini terhadap efektivitas organisasi.

Penelitian dilakukan di Biro Humas Setda Provinsi Jawa Tengah yang terindikasi mengalami hambatan komunikasi organisasi, yaitu *upward communication*, dari kinerja yang kurang memuaskan. Kultur kolektivistik Jawa yang mempengaruhi budaya organisasi dan perilaku organisasi juga kurang mencerminkan prinsip organisasi birokrasi profesional dan modern menurut Max Weber.

Hasil penelitian menunjukkan terdapat beberapa hambatan komunikasi dalam organisasi, yaitu kepuasan organisasi, iklim komunikasi organisasi, kualitas media, dan penyebaran informasi. Kedelapan variabel audit komunikasi berhubungan positif dengan efektivitas organisasi, sementara 6 dari 8 variabel berpengaruh secara signifikan terhadap efektivitas organisasi. 2 variabel yang tidak berpengaruh adalah aksesibilitas dan penyebaran informasi akibat arah aliran informasi bertingkat yang mengakibatkan kurang efektifnya penyebaran informasi.

Budaya organisasi yang mendapat pengaruh dari kultur Jawa (kolektivistik) ternyata berpengaruh signifikan terhadap efektivitas organisasi sehingga budaya ini baik bagi organisasi dan menciptakan sistem komunikasi organisasi yang baik sehingga memunculkan kondusifitas yang mempermudah pencapaian tujuan organisasi (efektivitas). Sistem komunikasi organisasi yang baik didukung budaya organisasi kolektivistik yang kuat akan mempermudah pencapaian tujuan organisasi.

Kata Kunci: Audit Komunikasi, Humas, birokrasi, kolektivistik, efektivitas organisasi

Name : Rieka Hapsari Koesmastuti

NIM : 14030113410058

Title : Communication Audit and Organizational Effectiveness (Study at Public Relations Bureau in Regional Secretariat of Central Java Government)

ABSTRACT

Communication Audit and Organizational Effectiveness is a research which is done for reviewing the performance of organizational communication system and the impact of them toward the achievement of organization goals and objectives. Using Organizational Communication Profile Model, 8 variables of communications organization are object for auditing. They are organizational satisfaction, organizational communication climate, media quality, information accessibility, information dissemination, load of information, message accuracy, and organizational culture.

The research was carried out at Public Relations Bureau in Regional Secretary of Central Java Government which is indicated in having a problem about upward communication. Also, Javanese collectivism culture, which having strong influence in organizational culture and behavior, was not reflecting bureaucracy principals according to Max Weber.

The result shows that there are some barriers in internal organizational communications system, which are organizational satisfaction, organizational communication climate, media quality, and information accessibility. All variables of communication audit were having positive and significant relationship with organizational effectiveness. While, 6 of 8 variables were having significant impact, except information accessibility and dissemination. That are because ineffective information flow in organization (hierarchical flow).

Another interesting finding is influence from Javanese collectivism culture into organizational culture and bureaucracy is having a significant impact on organizational effectiveness. Strong collectivism culture which was reflected in individual behavior such as the use of Javanese language “Krama Inggil” to speak to the supervisors or older people in organization is good and the organization should keep this in order to create conducive situation and achieve the organization goals and objectives. Good organizational communication system, supported by a strong Javanese collectivism culture will allow organization to achieve its goals and objectives effectively and nicely

Keywords: *Communication Audit, public relations, bureaucracy, collectivism, organizational effectiveness*

KATA PENGANTAR

Sebagai salah satu kajian dalam ilmu komunikasi, komunikasi organisasi merupakan hal yang penting untuk diteliti di dalam kinerja suatu organisasi. Komunikasi dan organisasi berhubungan, maka memperbaiki komunikasi berarti memperbaiki organisasi. Hal inilah yang mendasari pentingnya melakukan penelitian komunikasi keorganisasian sebagai penyebab adanya penurunan kinerja organisasi.

Terlebih dalam suatu organisasi kehumasan, yang dituntut untuk bekerja kreatif, menyesuaikan perkembangan, sehingga menghasilkan produk kehumasan yang berkualitas dan kekinian, pengelolaan internal organisasi menjadi sangat penting. Fungsi kehumasan biasanya hanya dijalankan oleh perorangan atau kelompok kecil. Namun, fungsi kehumasan pemerintah yang dijalankan oleh sebuah organisasi yang cukup besar, membutuhkan pengelolaan komunikasi internal yang tepat sehingga menjaga kinerja dan efektivitas organisasi.

Biro Humas Sekretariat Daerah Provinsi Jawa Tengah merupakan organisasi yang menjalankan fungsi kehumasan bagi Pemerintah Provinsi Jawa Tengah. Pekerjaannya yang bersentuhan langsung dengan pimpinan daerah dan masyarakat menuntut kinerja humas senantiasa menyesuaikan perkembangan untuk dapat memenuhi tuntutan publik.

Namun kenyataannya, yang terjadi belum seperti cita-cita yang diimpikan. Kinerja Biro Humas menjadi sorotan akibat baliho yang dianggap jadul, serapan anggaran yang kurang maksimal, serta adanya pengaruh budaya kolektivistik Jawa pada perilaku organisasi dan budaya birokrasi yang kurang mencerminkan organisasi formal dan profesional menurut Max Weber. Berdasarkan pengamatan, penyebabnya berakar dari hambatan komunikasi organisasi, diantaranya komunikasi ke atas yang kurang lancar.

Dengan merujuk pada permasalahan di atas, peneliti memandang perlu untuk mengkaji kinerja fungsi komunikasi keorganisasian dan pengaruhnya terhadap efektivitas organisasi sekaligus menjelaskan pengaruh kultur kolektivistik Jawa dalam operasional organisasi dan budaya birokrasi. Kajian ini dinamakan dengan Audit Komunikasi.

Penelitian Audit Komunikasi yang dilakukan untuk mengetahui hambatan komunikasi organisasi untuk meningkatkan efektivitas organisasi merupakan analisis fungsional yang menggunakan Metode Profil Komunikasi Keorganisasian. Kajian ini juga mengacu pada berbagai literatur untuk mengembangkan penelitian yang dijalankan.

Penelitian ini menggunakan metode kuantitatif eksplanatif, yang menjelaskan hubungan dan pengaruh variabel-variabel Audit Komunikasi terhadap efektivitas organisasi. Sampel merupakan anggota organisasi Biro Humas Setda Provinsi Jawa Tengah yang diminta menilai persepsi mereka terhadap variabel kepuasan organisasi, iklim komunikasi organisasi, kualitas media, aksesibilitas informasi, penyebaran informasi, muatan pesan, ketepatan pesan, dan budaya organisasi serta hubungan dan pengaruhnya terhadap efektivitas organisasi.

Hasil penelitian menunjukkan terdapat beberapa hambatan komunikasi dalam organisasi, yaitu kepuasan organisasi, iklim komunikasi organisasi, kualitas media, dan penyebaran informasi. Kedelapan variabel audit komunikasi berhubungan positif dengan efektivitas organisasi, sementara 6 dari 8 variabel berpengaruh secara

signifikan terhadap efektivitas organisasi. 2 variabel yang tidak berpengaruh adalah aksesibilitas dan penyebaran informasi akibat arah aliran informasi bertingkat yang mengakibatkan kurang efektifnya penyebaran informasi.

Hasil penelitian ini mengkonfirmasi Teori Birokrasi Max Weber yang menjelaskan bahwa pengelolaan organisasi diperlukan rules (aturan) untuk mencapai tujuan organisasi (efektif). Rules merupakan prinsip yang menjadi asal mula prinsip komunikasi pada Teori Birokrasi Weber. Namun demikian, prinsip organisasi formal dan profesional menurut Max Weber, kurang bisa diterapkan pada organisasi birokrasi kolektivistik.

Budaya organisasi yang mendapat pengaruh dari kultur Jawa (kolektivistik) ternyata berpengaruh signifikan terhadap efektivitas organisasi sehingga budaya ini baik bagi organisasi dan menciptakan sistem komunikasi organisasi yang baik sehingga memunculkan kondusifitas yang mempermudah pencapaian tujuan organisasi (efektivitas). Sistem komunikasi organisasi yang baik didukung budaya organisasi kolektivistik yang kuat akan mempermudah pencapaian tujuan organisasi. Temuan penelitian ini menjelaskan Teori Gudykunst tentang variabilitas kultural, bahwa perilaku seseorang berhubungan dengan latar belakang budaya. Dengan demikian, perilaku individu yang bekerja dalam organisasi formal dan profesional tetap mempertahankan budaya Jawa yang kuat yang tercermin pada penggunaan bahasa Krama Inggil, budaya ewuh/pakewuh, dan lain sebagainya.

Penelitian ini diharapkan memberikan sumbangan bagi dunia akademis, praktis, dan lingkungan sosial. Penulis berharap semakin banyak produksi penelitian tentang Audit Komunikasi/efektivitas organisasi sehingga memperkaya wawasan komunikasi keorganisasian. Penelitian ini juga diharapkan berguna untuk membuka wawasan tentang pentingnya Audit Komunikasi bagi organisasi untuk mengetahui hambatan komunikasi sehingga dapat segera diperbaiki untuk menyelamatkan organisasi. Selain itu penerapan budaya organisasi yang dipengaruhi budaya kolektivistik Jawa juga penting bagi pencapaian tujuan organisasi.

Terakhir, Penulis menyadari bahwa penelitian ini memiliki banyak keterbatasan. Untuk itu diharapkan kritik dan saran yang membangun guna perbaikan terhadap penelitian sejenis di masa yang akan datang.

Semarang, 30 September 2015

Penulis,
Rieka Hapsari Koesmastuti

DAFTAR ISI

SURAT PERNYATAAN KEASLIAN	i
HALAMAN PENGESAHAN TESIS.....	ii
HALAMAN PERSEMBAHAN	vi
UCAPAN TERIMA KASIH	vii
ABSTRAK	viii
ABSTRACT	ix
KATA PENGANTAR	x
DAFTAR ISI	xii
DAFTAR GAMBAR.....	xvi
DAFTAR TABEL	xx
BAB I PENDAHULUAN.....	1
1.1. Latar Belakang.....	1
1.2. Perumusan Masalah	18
1.3. Tujuan Penelitian	20
1.4. Signifikansi penelitian	20
1.4.1. Akademis	20
1.4.2. Praktis	21
1.4.3. Sosial.....	21
1.5. Kerangka Teori	21
1.5.1. State of The Art	21
1.5.2. Paradigma Penelitian	30
1.5.3. Teori <i>Interaction Process Analysis</i> : Mengungkap Permasalahan Komunikasi dalam Organisasi	34
1.5.4. Perspektif Struktural Klasik/ <i>Scientific and Classical Management</i> dalam Komunikasi Organisasi	37
1.5.5. Teori Birokrasi Max Weber: Prinsip Birokrasi dan Efektivitas Organisasi ..	41
1.5.6. Audit Komunikasi: Mengetahui Kinerja Sistem Komunikasi Keorganisasia	49
1.5.7. Teori Efektivitas Organisasi dalam Pendekatan Nilai-nilai Bersaing	59
1.5.8. Variabilitas Budaya: Pengaruh Budaya pada Perilaku Anggota Organisasi Birokrasi	60
1.6. HIPOTESIS	63
1.7. DEFINISI KONSEPTUAL DAN DEFINISI OPERASIONAL	65
1.7.1. Definisi Konseptual	65

1.7.2. Definisi Operasional	67
1.8. METODOLOGI PENELITIAN	81
1.8.1. Tipe penelitian	81
1.8.2. Populasi.....	81
1.8.3. Sampel	82
1.8.4. Teknik pengambilan sampel	82
1.8.5. Jenis dan sumber data	82
1.8.6. Teknik pengumpulan data.....	82
1.8.7. Instrumen penelitian	83
1.8.8. Teknik Analisis data	83
1.8.9. Uji Validitas dan Reliabilitas	84
1.8.10. Keterbatasan/kelemahan penelitian	85
Bab II BIRO HUMAS SETDA PROVINSI JAWA TENGAH: ANTARA IDEALISME DENGAN REALITAS	86
2.1. Humas Pemerintah dan Humas Korporat (Swasta)	87
2.2. Idealisme Humas Pemerintah	94
2.3. Aliran Informasi dan Komunikasi Internal Biro Humas	102
2.4. Idealisme dan Realitas Praktisi Humas Pemerintah	109
BAB III KONDISI SISTEM KOMUNIKASI ORGANISASI BIRO HUMAS SEKRETARIAT DAERAH PROVINSI JAWA TENGAH	111
3.1. Variabel Kepuasan Organisasi.....	112
3.1.1. Kategori Kepuasan Pekerjaan	112
3.1.2. Kepuasan Kepenyeliaan/Pimpinan	115
3.1.3. Kepuasan Pendapatan/Penghasilan.....	117
3.1.4. Peluang Promosi	119
3.1.5. Kepuasan dengan Rekan.....	120
3.2. Variabel Iklim Komunikasi Organisasi	121
3.2.1. Kategori Kepercayaan Atasan-Bawahan	121
3.2.2. Kesempatan <i>Upward Communication</i>	123
3.2.3 Komunikasi ke bawah/ <i>downward communication</i>	128
3.2.4 Komitmen pada Kinerja.....	130
3.3. Variabel Kualitas Media	131
3.3.1. Kategori Media Internal.....	131
3.3.2. Media Eksternal	132

3.4. Aksesibilitas Informasi	135
3.5. Penyebaran Informasi	140
3.6. Muatan/Beban Informasi	142
3.7. Kemurnian/Ketepatan Pesan.....	146
3.8. Budaya Organisasi	151
3.8.1. Relasi Antar Anggota Organisasi	151
3.8.2. Komunikasi ke bawah/ <i>downward communications</i>	154
3.8.3. Budaya Diskusi.....	158
3.8.4. Pengaruh kultur setempat dalam budaya organisasi	161
3.9. Efektivitas Organisasi	170
3.9.1. Penggunaan Teknologi dalam Menunjang Pekerjaan.....	171
3.9.2. Kapabilitas Karyawan dengan Beban Kerja	173
3.9.3. Keberhasilan Kerja	177
3.9.4. Perencanaan dan Penyelesaian Pekerjaan.....	178
3.9.5. Saluran Komunikasi yang Mempermudah Penyelesaian Pekerjaan.....	184
3.9.6. Kenyamanan Kerja	186
3.9.7. Kepercayaan antar Anggota Organisasi.....	187
3.9.8. Kemampuan Menyelesaikan Pekerjaan Secara Tuntas	189
3.10. Deskripsi Hasil Penilaian Responden terhadap Dimensi dan Variabel Audit Komunikasi dan Efektivitas Organisasi	191
3.10.1. Variabel Kepuasan Organisasi.....	191
3.10.2. Variabel Iklim Komunikasi Organisasi	193
3.10.3. Variabel Kualitas Media	196
3.10.4. Variabel Aksesibilitas Informasi	197
3.10.5. Variabel Penyebaran Informasi	198
3.10.6. Variabel Muatan Informasi/Pesan	200
3.10.7. Variabel Ketepatan Pesan	202
3.10.8. Variabel Budaya Organisasi	202
3.10.9. Variabel Efektivitas Organisasi	204
3.11. Kecenderungan Indikasi Hubungan Antar Variabel Berdasarkan Uji Tabulasi Silang.....	207
3.11.1. Hubungan antara Kepuasan Kerja dengan Efektivitas Organisasi	208
3.11.2. Hubungan antara Iklim Komunikasi Organisasi dengan Efektivitas Organisasi.....	209

3.11.3. Hubungan antara Kualitas Media dengan Efektivitas Organisasi	210
3.11.4. Hubungan antara Aksesibilitas Informasi dengan Efektivitas Organisasi.	211
3.11.5. Hubungan antara Penyebaran Informasi dengan Efektivitas Organisasi...	213
3.11.6. Hubungan antara Beban/Muatan Informasi dengan Efektivitas Organisasi	214
3.11.7. Hubungan antara Ketepatan Pesan dengan Efektivitas Organisasi	215
3.11.8. Hubungan antara Budaya Organisasi dengan Efektivitas Organisasi.....	216
3.12. Analisis Korelasi Variabel Audit Komunikasi dengan Efektivitas Organisasi	217
3.13. Analisis Regresi Variabel Audit Komunikasi terhadap Efektivitas Organisasi	219
BAB IV ORGANISASI BIROKRASI KULTUR TIMUR: PRINSIP BIROKRASI MAX WEBER DAN VARIABILITAS BUDAYA	224
4.1. Audit Komunikasi: Menemukan Permasalahan/Hambatan Komunikasi Organisasi	224
4.2. Hubungan dan Pengaruh Audit Komunikasi terhadap Efektivitas Organisasi	236
4.3. Aksesibilitas dan Penyebaran Informasi terhadap Efektivitas Organisasi	241
4.4. Pengaruh Kultural dalam Operasional Organisasi dan Proses Birokrasi.....	247
4.5. Impersonality Teori Birokrasi Weber vs Variabilitas Budaya Gudykunst.....	254
BAB V PENUTUP	258
5.1. Kesimpulan	258
5.2. Implikasi.....	260
5.3. Rekomendasi.....	263

DAFTAR PUSTAKA

LAMPIRAN-LAMPIRAN

DAFTAR GAMBAR

Gambar 1.1. Skema Hubungan Antar Variabel	64
Gambar 2.1. Struktur Organisasi Biro Humas Setda Provinsi Jawa Tengah.....	103
Gambar 3.1. Persebaran Responden tentang Kesesuaian Pekerjaan dengan Deskripsi Kerja	112
Gambar 3.2. Persebaran Responden pada Proporsionalitas Pembagian Kerja	113
Gambar 3.3. Persebaran Responden untuk Menikmati Pekerjaan yang Dibebankan	114
Gambar 3.4. Persebaran Responden pada Penilaian tentang Pujian Atasan.....	115
Gambar 3.5. Penilaian Responden pada Atasan yang Menjaga Perasaan Bawahannya	116
Gambar 3.6. Penilaian Responden tentang Atasan yang Memberikan Solusi.....	117
Gambar 3.7. Penilaian Responden pada Kesesuaian Tunjangan Penghasilan.....	118
Gambar 3.8. Penilaian Responden pada Bonus Tambahan	119
Gambar 3.9. Penilaian Responden tentang Peluang Promosi	120
Gambar 3.10. Penilaian Responden tentang Adanya Sikap Saling Mendukung Antar Teman	121
Gambar 3.11. Penilaian Responden pada Sikap Atasan Mempercayai Bawahan .	122
Gambar 3.12. Penilaian Responden pada Sikap Bawahan yang Mempercayai Atasan	123
Gambar 3.13. Penilaian Responden tentang Adanya Kesempatan Berkomunikasi dengan Pimpinan.....	124
Gambar 3.14. Penilaian Responden tentang Kesempatan Memberikan Saran demi Kemajuan Organisasi	125
Gambar 3.15. Penilaian Responden pada Keterbukaan Pimpinan Meminta Saran	126
Gambar 3.16. Penilaian Responden tentang Keterlibatan Staf dalam Penyusunan Anggaran.....	127
Gambar 3.17. Penilaian Responden tentang Koordinasi Pimpinan-Bawahan tanpa memandang status	128
Gambar 3.18. Penilaian Responden pada Keterbukaan Pimpinan pada Saran dan Ide Bawahan.....	129
Gambar 3.19. Penilaian Responden tentang Kerjasama Anggota untuk Hasil Kerja Terbaik	130
Gambar 3.20. Penilaian Responden pada Perhatian Pimpinan terhadap Kinerja Bawahan.....	131
Gambar 3.21. Penilaian Responden pada Kredibilitas Media Internal.....	132

Gambar 3.22. Penilaian Responden pada Daya Tarik Media Eksternal	133
Gambar 3.23. Penilaian Responden pada Kredibilitas Media Eksternal	134
Gambar 3.24. Penilaian Responden pada Kebanggaan Afiliasi	135
Gambar 3.25. Penilaian Responden pada Akses Informasi Atasan Langsung	135
Gambar 3.26. Penilaian Responden pada Akses Informasi kepada Atasan yang Lebih Tinggi.....	137
Gambar 3.27. Penilaian Responden pada Akses Informasi Kepada Rekan Sekerja.....	137
Gambar 3.28. Penilaian Responden pada Kelengkapan Arsip	138
Gambar 3.29. Penilaian Responden pada Akses Informasi terhadap Arsip	139
Gambar 3.30. Penilaian Responden pada Akses Informasi Melalui Selentingan..	140
Gambar 3.31. Penilaian Responden pada Kesamarataan Penerimaan Informasi ..	141
Gambar 3.32. Penilaian Responden pada Kesamarataan Memperoleh Kabar Terbaru	142
Gambar 3.33. Penilaian Responden tentang Jumlah Informasi dari Teman.....	143
Gambar 3.34. Penilaian Responden tentang Jumlah Informasi dari Atasan Langsung.....	143
Gambar 3.35. Penilaian Responden tentang Jumlah Informasi dari Selentingan ..	144
Gambar 3.36. Penilaian Responden tentang Jumlah Informasi dari Atasan Lebih Tinggi.....	144
Gambar 3.37. Penilaian Responden tentang Jumlah Informasi dari Nota Dinas...	144
Gambar 3.38. Penilaian Responden tentang Jumlah Informasi dari BBM Grup...	145
Gambar 3.39. Penilaian Responden pada Kesalahpahaman Informasi tentang Karyawan	147
Gambar 3.40. Penilaian Responden pada Kesalahpahaman Informasi tentang Keuangan	147
Gambar 3.41. Penilaian Responden pada Kesalahpahaman Informasi Tentang Pimpinan	149
Gambar 3.42. Penilaian Responden pada Ketepatan Informasi Lampau	150
Gambar 3.43. Penilaian Responden pada Kemauan Bekerjasama dan Berbagi	151
Gambar 3.44. Penilaian Responden pada Perilaku Bersahabat Anggota Organisasi	152
Gambar 3.45. Penilaian Responden pada Ketegangan di dalam Organisasi	153
Gambar 3.46. Penilaian Responden pada Kemudahan Meredakan Ketegangan...	154
Gambar 3.47. Penilaian Responden pada Motivasi dari Atasan.....	155
Gambar 3.48. Penilaian Responden pada Cara Pimpinan Memberikan Instruksi .	156

Gambar 3.49. Penilaian Responden pada Kemauan Pimpinan Menunjukkan Perilaku Bersahabat	156
Gambar 3.50. Penilaian Responden pada Kemauan Pimpinan Mendengarkan Saran dan Ide Bawahan.....	157
Gambar 3.51. Penilaian Responden pada Budaya Diskusi/Remputan dalam Organisasi	159
Gambar 3.52. Penilaian Responden pada Kemudahan Pencapaian Kesepakatan dalam Perselisihan	161
Gambar 3.53. Penilaian Responden pada Penggunaan Bahasa Krama Inggil pada Pimpinan Saat Berkomunikasi.....	162
Gambar 3.54. Penilaian Responden pada Penggunaan Bahasa Krama Inggil pada Karyawan yang Lebih Tua.....	163
Gambar 3.55. Penilaian Responden pada Pelaksanaan Aturan Perilaku Budaya Jawa.....	165
Gambar 3.56. Penilaian Responden pada Rasa Tidak Enak/Pekewuh yang Mewarnai operasional anggota.	165
Gambar 3.57. Penilaian Responden pada Rasa Tidak Enak pada Pimpinan	166
Gambar 3.58. Penilaian Responden pada Perilaku Menemani Pimpinan Sampai Larut Malam.....	168
Gambar 3.59. Penilaian Responden pada Adanya Perintah Bekerja pada Hari Libur.....	168
Gambar 3.60. Penilaian Responden pada Keandalan Personil Biro Humas.....	169
Gambar 3.61. Penilaian Responden pada Penyesuaian Teknologi dan Perangkat Terkini di Biro Humas	171
Gambar 3.62. Penilaian Responden pada Penyesuaian Organisasi dengan Tren yang Sedang Berkembang	172
Gambar 3.63. Penilaian Responden pada Penyesuaian Kapabilitas Karyawan dengan Beban Pekerjaan	174
Gambar 3.64. Penilaian Responden pada Penambahan Tenaga Kerja Apabila Diperlukan.....	175
Gambar 3.65. Penilaian Responden pada Kesesuaian Menjalankan Tugas dengan Tupoksi	176
Gambar 3.66. Penilaian Responden pada Pencapaian Keberhasilan Kerja yang Menuai Pujian	177
Gambar 3.67. Penilaian Responden pada Terobosan Biro Humas bagi Pemprov Jateng.	178
Gambar 3.68. Penilaian Responden pada Pemahaman Anggota pada Tujuan Organisasi	179

Gambar 3.69. Penilaian Responden pada Pemahaman Rincian Tugas Berdasarkan Tujuan Organisasi	180
Gambar 3.70. Penilaian Responden pada Kemampuan Menyelesaikan Pekerjaan Sesuai Target.....	182
Gambar 3.71. Penilaian Responden pada Perbandingan Hasil Pekerjaan dengan Usaha yang Dilakukan	183
Gambar 3.72. Penilaian Responden pada Kemudahan Komunikasi ke Atas untuk Penyelesaian Pekerjaan	184
Gambar 3.73. Penilaian Responden pada Kemudahan Komunikasi Horisontal kepada pimpinan (CEO Perusahaan)	185
Gambar 3.74. Penilaian Responden pada Kenyamanan Kerja	186
Gambar 3.75. Penilaian Responden pada Kontinuitas Kenyamanan Kerja.....	187
Gambar 3.76. Penilaian Responden pada Adanya Rasa Saling Percaya Antar Anggota.....	188
Gambar 3.77. Penilaian Responden pada Kemampuan Menyelesaikan Pekerjaan Secara Tuntas	189
Gambar 3.78. Penilaian Responden pada Kemauan Menyelesaikan Pekerjaan dengan memuaskan	190

DAFTAR TABEL

Tabel 1.1. Ringkasan Jurnal State of the Art	29
Tabel 1.2. Matriks Audit Komunikasi dan Efektivitas Organisasi	29
Tabel 3.1. Dimensi Kepuasan Kerja	191
Tabel 3.2. Dimensi Kepuasan Kepenyeliaan	191
Tabel 3.3. Dimensi Kepuasan Gaji/Upah	192
Tabel 3.4. Dimensi Peluang Promosi	192
Tabel 3.5. Dimensi Kepuasan pada Rekan Sejawat	192
Tabel 3.6. Deskripsi Variabel Kepuasan Organisasi	193
Tabel 3.6. Deskripsi Variabel Kepuasan Organisasi	193
Tabel 3.7. Dimensi Kepercayaan Diantara Anggota Organisasi	193
Tabel 3.8. Dimensi Pembuatan Keputusan Bersama (Atasan dan Bawahan)	193
Tabel 3.9. Dimensi Sikap Dukungan (Kejujuran)	194
Tabel 3.10. Dimensi Keterbukaan dalam Komunikasi ke Bawah	194
Tabel 3.11. Dimensi Mendengarkan dalam Komunikasi ke Atas	194
Tabel 3.12. Dimensi Perhatian pada Kinerja Tinggi	194
Tabel 3.13. Deskripsi Variabel Iklim Komunikasi Organisasi	195
Tabel 3.14. Dimensi Media Internal	196
Tabel 3.15. Dimensi Media Eksternal	196
Tabel 3.16. Deskripsi Variabel Kualitas Media	196
Tabel 3.17. Dimensi Akses Atasan Langsung	197
Tabel 3.18. Dimensi Akses Atasan Lebih Tinggi	197
Tabel 3.19. Dimensi Akses Rekan Kerja	197
Tabel 3.20. Dimensi Akses Dokumen	197
Tabel 3.21. Dimensi Akses Selentingan	197
Tabel 3.22. Deskripsi Variabel Aksesibilitas Informasi	198
Tabel 3.22. Deskripsi Variabel Aksesibilitas Informasi	198
Tabel 3.23. Dimensi Tingkat Keluasan dan Kesamarataan Informasi Penting	198
Tabel 3.24. Dimensi Tingkat Keluasan dan Kesamarataan Informasi Terbaru	198
Tabel 3.25. Deskripsi Variabel Penyebaran Informasi	199
Tabel 3.26. Dimensi Muatan Pesan Atasan Langsung	200
Tabel 3.27. Diimensi Muatan Pesan Rekan Sejawat	200
Tabel 3.28. Dimensi Muatan Pesan pada Selentingan	200

Tabel 3.29. Dimensi Muatan Pesan pada Atasan Lebih Tinggi.....	200
Tabel 3.30. Dimensi Muatan Pesan pada Media Komunikasi Tertulis	201
Tabel 3.31. Dimensi Muatan Pesan pada Media Elektronik.....	201
Tabel 3.32. Deskripsi Variabel Muatan Informasi	201
Tabel 3.33. Deskripsi Ketepatan Pesan yang Beredar	202
Tabel 3.34. Dimensi Relasi.....	203
Tabel 3.35. Deskripsi Ketepatan Pesan yang Beredar	203
Tabel 3.36. Dimensi Lingkungan Fisik	203
Tabel 3.37. Deskripsi Budaya Organisasi.....	204
Tabel 3.38. Dimensi Fleksibilitas	204
Tabel 3.39. Dimensi Dukungan dan Sumber Daya	204
Tabel 3.40. Dimensi Perencanaan	205
Tabel 3.41. Dimens Produktivitas	205
Tabel 3.42. Dimensi Ketersediaan Informasi	206
Tabel 3.43. Dimensi Stabilitas	206
Tabel 3.44. Dimensi Kohesivitas.....	206
Tabel 3.45. Dimensi Tenaga Kerja Terampil	206
Tabel 3.46. Deskripsi Efektivitas Organisasi	207
Tabel 3.47. Tabulasi Silang antara Kepuasan Organisasi dengan Efektivitas Organisasi	208
Tabel 3.48. Hasil Analisis Chi Square Variabel Kepuasan Organisasi dengan Efektivitas Organisasi	208
Tabel 3.49. Tabulasi Silang antara Iklim Komunikasi Organisasi dengan Efektivitas Organisasi	209
Tabel 3.50. Analisis Chi Square Variabel Iklim Komunikasi Organisasi dengan Efektivitas Organisasi	210
Tabel 3.51. Tabulasi Silang antara Kualitas Media dengan Efektivitas Organisasi	210
Tabel 3.52. Analisis Chi Square Variabel Kualitas Media dengan Efektivitas Organisasi	211
Tabel 3.53. Tabulasi Silang antara Aksesibilitas Informasi dengan Efektivitas Organisasi	211
Tabel 3.54. Analisis Chi Square Variabel Aksesibilitas Informasi dengan Efektivitas Organisasi	212
Tabel 3.55. Tabulasi Silang antara Penyebaran Informasi dengan Efektivitas Organisasi	213

Tabel 3.56. Analisis Chi Square Variabel Penyebaran Informasi dengan Efektivitas Organisasi	213
Tabel 3.57. Tabulasi Silang antara Muatan Informasi dengan Efektivitas Organisasi	214
Tabel 3.58. Analisis Chi Square Variabel Muatan Informasi dengan Efektivitas Organisasi	215
Tabel 3.59. Tabulasi Silang antara Ketepatan Pesan dengan Efektivitas Organisasi	215
Tabel 3.60. Analisis Chi Square Variabel Ketepatan Pesan dengan Efektivitas Organisasi	216
Tabel 3.61. Tabulasi Silang antara Budaya Organisasi dengan Efektivitas Organisasi	216
Tabel 3.62. Analisis Chi Square Variabel Budaya Organisasi dengan Efektivitas Organisasi	217
Tabel 3.63. Hasil Uji Korelasi Variabel Audit Komunikasi dengan Efektivitas Organisasi	218
Tabel 3.64. Hasil Uji Korelasi Variabel Audit Komunikasi dengan Efektivitas Organisasi	221