

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang

Public Relations merupakan fungsi manajemen yang membantu membangun dan menjaga lini komunikasi, pemahaman bersama, penerimaan mutual, dan kerja sama antara organisasi dan publiknya. Lebih lanjut, *Public Relations* membantu manajemen tetap mengikuti perubahan dan memanfaatkan perubahan secara efektif (Harlow dalam Cutlip, dkk, 2009: 5). Berdasarkan hal tersebut, *Public Relations* menjadi sebuah peringatan bagi manajemen tentang arah perubahan, tren yang sedang berkembang, dan meresponnya dalam kegiatan komunikasi.

Pernyataan tersebut menjelaskan pentingnya praktisi *Public Relations* sebagai salah satu fungsi manajemen. *Public Relations* perlu memiliki kedudukan yang penting agar perusahaan dapat merespon perubahan sebagai upaya penyesuaian organisasi terhadap perkembangan masyarakat. Penyesuaian ini penting bagi perusahaan agar berjalan baik dan bertahan di tengah kompetisi usaha yang semakin ketat. *Public Relations*, sebagai salah satu fungsi manajemen, bertindak sebagai komunikator organisasi yang perlu memiliki keahlian tertentu.

Jefkins menjelaskan salah satu kriteria keahlian yang harus dimiliki seorang pejabat *Public Relations* yaitu memiliki imajinasi, karena *Public Relations* menghadapi pekerjaan yang memerlukan tingkat kreativitas tinggi. *Public Relations* perlu memiliki kemampuan mencari tahu dan akses informasi yang luas; mampu melakukan riset dan evaluasi atas hasil riset tersebut (Jefkins, Yadin, 2004: 24).

Beberapa pernyataan para ahli di atas, menjelaskan prasyarat seorang praktisi Profesi *public relations* yang ideal adalah mampu menyesuaikan diri dengan tren yang berkembang. Dalam prakteknya, *Public Relations* akan memberikan

advis/saran kepada pimpinan organisasi tentang kegiatan komunikasi yang perlu dilakukan untuk merespon tren tersebut. Karakteristik tersebut diterangkan oleh Baskin (1997) sebagai salah satu elemen *Public Relations* yaitu *counseling*, yang artinya mampu memberi advis kepada manajemen (pimpinan organisasi) terkait kebijakan, hubungan, dan kegiatan komunikasi yang harus dilakukan.

Fenomena yang ada di lingkungan sekitar, perkembangan tren/kecenderungan minat masyarakat pada suatu hal merupakan hal yang perlu untuk diketahui oleh seorang praktisi *Public Relations*, sehingga dalam melaksanakan pekerjaan akan dapat menyesuaikan, beradaptasi dengan cepat, dan menghasilkan produk kehumasan yang memiliki unsur kekinian. Hal ini penting, karena masyarakat dewasa ini semakin kritis, utamanya dalam menilai suatu perusahaan/organisasi. Kesalahan/kekurangan sekecil apapun akan berpengaruh pada masyarakat.

Fungsi *Public Relations*, bisa dipegang dan dilaksanakan oleh beberapa orang, maupun organisasi. Prinsipnya, baik perseorangan maupun organisasi, perlu memiliki kriteria yang sama. Tuntutan kriteria ini merupakan tantangan tersendiri bagi organisasi pemegang fungsi *Public Relations* untuk sistem organisasi yang lebih besar lagi. Banyaknya anggota dalam organisasi menuntut pengelolaan organisasi yang baik sehingga fungsi kehumasan bisa berjalan dengan baik. Pengelolaan ini penting terlebih jika dalam suatu organisasi yang memegang fungsi kehumasan, tidak semua personil/anggota memiliki kriteria ideal dan menguasai pekerjaan *Public Relations*. Untuk itu, di dalam organisasi juga perlu adanya interaksi dan komunikasi yang baik sehingga kemampuan, kecakapan, dan motivasi anggota yang memiliki *skill* dalam hal kehumasan bisa tergali dengan baik. Hal ini penting untuk

memengaruhi anggota lain agar bisa memiliki kemampuan, kecakapan, dan motivasi yang kurang/lebih sama.

Di dalam organisasi (baik kehumasan maupun non kehumasan), komunikasi merupakan hal yang mutlak, baik pimpinan kepada bawahan, bawahan kepada pimpinan, maupun sesama anggota. Melalui komunikasi, berbagai informasi dalam bentuk apapun dapat dibagi, sehingga pelaksanaan pekerjaan menjadi lebih mudah.

Keterbukaan komunikasi ke atas/kemudahan akses komunikasi dari bawahan kepada pimpinan (*upward*) penting bagi organisasi, selain juga komunikasi ke bawah (*downward*). *Upward communication* merupakan prasyarat bagi keterlibatan karyawan dalam pengambilan keputusan, penyelesaian masalah, dan pengembangan kebijakan dan prosedur pekerjaan (Smith, Richetto, & Zima dalam Daniels, Spiker, & Papa, 1997: 117). Katz dan Kahn (dalam Daniels, Spiker, & Papa, 1997: 117) mengemukakan pentingnya komunikasi ke atas bagi atasan/pimpinan karena berguna untuk memberikan informasi kepada atasan tentang performa dan hal-hal terkait pekerjaan, karyawan dan permasalahannya, persepsi bawahan tentang praktik dan kebijakan organisasi, serta tugas dan prosedur untuk mencapai tujuan organisasi. Ditambahkan, Planty dan Machaver mengemukakan bahwa komunikasi ke atas salah satunya akan membantu manajemen untuk mendapatkan ide yang berharga dari bawahan (Daniels, Spiker, & Papa, 1997: 117).

Dengan demikian, komunikasi ke atas penting dalam sebuah organisasi. Upaya membuka akses komunikasi dari bawahan kepada pimpinan akan bermanfaat bagi organisasi karena potensi karyawan justru bisa digali. Pimpinan juga bisa mendapatkan ide-ide kreatif yang justru akan mengembangkan organisasi. Karyawan-karyawan muda yang memiliki "*passion*" bekerja yang tinggi, menyukai tantangan dan hal baru, akan memberikan semangat baru bagi organisasi dalam

menyelesaikan pekerjaan. Akses komunikasi yang ditutup justru akan membuat organisasi menjadi monoton. Pimpinan akan kekurangan pengetahuan karena bekerja sebatas wawasan pribadi.

Di dalam suatu organisasi, ketika anggota tidak memiliki keleluasaan untuk memberikan saran kepada pimpinan, maka organisasi tidak berjalan baik (Katz & Kahn dalam Daniels, dkk, 1997: 117). Karyawan/bawahan yang memiliki ide-ide cemerlang namun tidak dapat disampaikan, justru akan membuat suatu organisasi tidak berkembang lebih baik. Pekerjaan yang dilakukan hanya menghasilkan produk yang monoton, bahkan membosankan. Hal ini disebabkan pertimbangan hasil produk komunikasi hanya berdasarkan selera pimpinan. Pimpinan yang hanya menuntut bawahan untuk menyelesaikan tugas dengan segera, tanpa melibatkan unsur komunikasi, diskusi, dan menerima masukan, justru akan menjadikan organisasi menjadi kurang baik.

Hal ini sejalan dengan teori *Interaction Process Analysis* (IPA) yang memberikan penekanan pada pentingnya memelihara hubungan kerja (*task relationship*) dan hubungan interpersonal (*interpersonal relationship*) atau disebut juga *socio-emotional relationship*. Di dalam operasional kelompok diskusi (yang berkembang menjadi organisasi), penting bagi anggota maupun pimpinan dalam mengembangkan kedua hubungan tersebut. Semua anggota organisasi tidak hanya fokus pada bagaimana mengerjakan suatu pekerjaan (orientasi, evaluasi, kontrol) namun mengembangkan hubungan baik antara sesama anggota melalui komunikasi yang baik (solidaritas, meredakan ketegangan, identifikasi kelompok) (Littlejohn, 2009: 528-529).

Bawahan/anggota yang tidak diberikan kesempatan memberikan saran, maka organisasi tersebut mengalami permasalahan kontrol/*problems of control* (Littlejohn,

2009: 529), dimana organisasi tidak dapat mengontrol produk-produk pekerjaan yang dihasilkan agar menjadi produk yang baik, sesuai dengan kriteria produk kehumasan. Di dalam kategori *task relationship*, anggota diperkenankan untuk memberikan saran, opini, maupun informasi dalam melaksanakan tugas (Littlejohn, 2009: 529), artinya ada akses komunikasi yang baik dari bawahan kepada pimpinan. Sementara pimpinan yang hanya fokus pada pekerjaan, tidak berusaha membuka akses komunikasi yang baik untuk bawahan, maka anggota organisasi menjadi tegang, tidak rileks yang akan justru mengakibatkan organisasi menjadi tidak produktif. Kelompok maupun organisasi yang sukses adalah yang mampu memberikan penekanan pada keduanya, yaitu *task relationship* dan *socioemotional/interpersonal relationship* (Littlejohn & Foss, 2009: 529).

Dalam suatu organisasi, penting untuk menekankan adanya hubungan yang baik untuk meredakan ketegangan dalam organisasi. Dalam teori IPA disebut *dramatizing*, yaitu menceritakan berbagai hal yang ringan dan berbagi pengalaman baik terkait maupun tidak terkait dengan pekerjaan (Littlejohn & Foss, 2009: 529). Dengan demikian, anggota organisasi tidak akan mengalami stres yang justru akan menyulitkan penyelesaian pekerjaan. Namun ketika akses informasi ke atas tidak leluasa, maka *dramatizing* tidak dapat dilakukan dengan baik, karyawan menjadi tegang, sehingga akan berpengaruh bagi karyawan. Karyawan yang merasa diperhatikan melalui perhatian pimpinan untuk sekedar mengobrol akan membuat karyawan tersebut senang dan tidak ragu untuk mengabdikan kepada perusahaan.

Interaksi antara anggota maupun antara pimpinan dengan anggota yang berlangsung dalam organisasi mendapat pengaruh dari berbagai hal. Pengaruh tersebut terwujud dalam komunikasi yang dilaksanakan secara terus menerus sehingga menjadi penuntun anggota organisasi dalam berperilaku. Tuntunan

berperilaku dalam organisasi inilah yang menjadi budaya organisasi. Budaya organisasi dijelaskan dalam teori *Interaction Process Analysis* (IPA) sebagai cara-cara komunikasi dan pesan dalam organisasi yang akhirnya menjadi budaya dan membentuk peran, kepribadian, hingga karakter keseluruhan dalam organisasi (Littlejohn & Foss, 2009: 528).

Cara anggota berkomunikasi dalam organisasi, pada akhirnya akan “diturunkan”/ ”ditiru” oleh anggota lain. Hal ini memunculkan adanya kekhasan suatu organisasi dibandingkan organisasi lainnya. Adanya rasa memiliki pada anggota, menjadi alasan anggota merasa identik dengan organisasi afiliasinya sehingga mempengaruhi gaya interaksi maupun komunikasinya. Cara-cara komunikasi yang menuntun seluruh komunikasi anggota inilah yang lama-kelamaan membudaya, membedakan dengan organisasi lainnya dan pada akhirnya disebut budaya organisasi.

Di dalam organisasi, juga diperlukan adanya pengaturan yang jelas, pembagian pekerjaan yang jelas, sehingga tidak saling tumpang tindih. Hal ini berarti, setiap anggota organisasi memiliki bagian pekerjaan masing-masing, sehingga bersinergi untuk mencapai tujuan organisasi. Pengaturan dalam organisasi, yang banyak dianut oleh organisasi karena prinsip-prinsipnya yang jelas, mampu menjelaskan kekuasaan, dan mengatur organisasi dengan lebih baik dijelaskan dalam Teori Birokrasi Max Weber (Littlejohn, 2008: 254).

Menurut Weber, organisasi merupakan sebuah sistem yang rasional dengan kekuatan aturan (Littlejohn & Foss, 2008: 254). Berdasarkan hal tersebut, maka organisasi klasik sangat terikat aturan, bagaimana tujuan telah ditetapkan dan aturan untuk mencapainya harus ditepati, namun kurang luwes, dan fleksibel. Namun

demikian, pandangan Weber banyak dianut karena kemampuannya untuk menjelaskan kekuasaan dan mengatur organisasi dengan lebih baik.

Teori ini juga menjelaskan tentang organisasi sebagai sistem aktivitas interpersonal yang penuh dengan tujuan yang didesain untuk mengkoordinasikan tugas-tugas individu. Tugas-tugas ini dilaksanakan untuk mencapai tujuan bersama, dan hal ini tidak dapat dilakukan tanpa otoritas (*authority*), spesialisasi (*specialization*), dan peraturan/regulasi. (Littlejohn & Foss, 2008: 254).

Pada dasarnya, manusia berperilaku secara rasional untuk mencapai tujuannya, hal ini juga berlaku bagi organisasi. Setiap anggota bersinergi dalam melakukan pekerjaan/tugas dalam organisasi untuk mencapai tujuan organisasi. Untuk dapat melakukannya diperlukan otoritas, spesialisasi pekerjaan yang jelas, serta aturan. Weber (dalam Littlejohn & Foss, 2008: 254) berupaya menjelaskan cara terbaik bagi organisasi dalam mengelola kompleksitas pekerjaan individu dan pencapaian tujuan bersama, dan prinsip-prinsip yang dikenalkannya tersebut terus bertahan selama bertahun-tahun.

Dengan adanya komunikasi yang baik dalam organisasi, maka operasional organisasi bisa berjalan baik. Masing-masing anggota bisa saling berkoordinasi, pimpinan-bawahan bisa saling memberi dan meminta saran. Dengan demikian, pekerjaan organisasi bisa terselesaikan dengan mudah. Sebaliknya, jika masing-masing anggota tidak mampu berkomunikasi dengan baik, maka tidak ada proses berbagi informasi. Pimpinan tidak mengetahui apa yang dibutuhkan oleh anggota, sesama anggota juga tidak saling mengetahui kebutuhan masing-masing. Hal ini akan menghambat pelaksanaan tujuan organisasi yang telah dijabarkan dalam pelaksanaan tugas. Pencapaian tujuan organisasi, menurut Max Weber menandakan organisasi tersebut disebut organisasi yang efektif. Barnard (dalam Gibson, dkk,

1987: 27), dalam pendekatan efektivitas organisasi menurut tujuan, juga menyebut keefektifan/efektivitas organisasi sebagai pencapaian tujuan yang ditetapkan dengan usaha kerja sama.

Komunikasi dan keberhasilan organisasi berhubungan, artinya memperbaiki komunikasi organisasi berarti memperbaiki organisasi (Pace, Faules, 2013: 24). Sebagai sebuah objek studi, organisasi dikonstruksi dan dipelihara lewat proses komunikasi. Pendekatan ini menekankan apa yang sebenarnya terjadi dalam organisasi, dapat diteliti melalui penelitian komunikasi organisasi dan memberikan suatu penjelasan yang jarang ditemukan dalam pendekatan-pendekatan lain.

Penelitian komunikasi organisasi berarti mengkaji unsur-unsur komunikasi organisasi yang terdapat di dalam organisasi sehingga mampu mencapai keberhasilan organisasi. Barnard (dalam Harjana, 2000) mengenalkan peri kehidupan organisasi bahwa dalam setiap teori organisasi yang menyeluruh, komunikasi pasti menduduki tempat sentral, karena struktur, keluasan jangkauan, dan ruang lingkungannya hampir seluruhnya ditentukan oleh teknik komunikasi. Bahkan sesungguhnya spesialisasi dalam organisasi muncul dan dipelihara karena tuntutan-tuntutan komunikasi. Dengan demikian, semua kegiatan termasuk proses manajemen tergantung dari proses komunikasi. Sebagaimana dikemukakan Katz dan Kahn (dalam Harjana, 2000: x), komunikasi memang merupakan inti dari sistem sosial atau organisasi itu sendiri.

Penelitian untuk mengetahui proses komunikasi di dalam organisasi dilaksanakan dengan mengkaji kinerja unsur-unsur komunikasi organisasi. Dari hasil kajian tersebut, akan diketahui unsur yang perlu diperbaiki untuk dapat meningkatkan efektivitas organisasi Biro Humas. Penelitian ini akan dilaksanakan melalui penyelenggaraan audit komunikasi, yaitu kajian mendalam dan menyeluruh

tentang sistem komunikasi keorganisasian yang bertujuan meningkatkan efektivitas organisasi (Harjana, 2000: x). Dengan hasil dari audit komunikasi, sistem komunikasi dapat diperbaharui sesuai dengan kebutuhan dan kondisi internal maupun eksternal, sehingga tingkat efektivitas kerja organisasi tersebut dapat meningkat (Harjana, 2000: xi).

Audit Komunikasi merupakan proses yang penting untuk dilakukan ketika suatu perusahaan mengalami masalah, terlebih masalah kredibilitas. Hal ini dikarenakan masalah-masalah yang terkait dengan organisasi biasanya berakar dari sistem komunikasi organisasi yang kurang efektif. Sebagaimana disebutkan sebelumnya, bahwa organisasi dan komunikasi berhubungan, maka memperbaiki komunikasi berarti memperbaiki organisasi. Untuk itu, ketika program-program dari sebuah organisasi kehilangan kredibilitasnya, organisasi mengalami ketidakberesan, dan ketidakpuasan karyawan yang mengakibatkan penurunan kinerja, maka Audit Komunikasi menjadi penting untuk dilakukan (Harjana, 2000: 19).

Dengan melakukan audit komunikasi, dapat diketahui lokasi kelebihan/kekurangan informasi, kualitas hubungan komunikasi antar anggota organisasi, hingga mengenali hambatan-hambatan/sumber kemacetan (*bottleneck*) arus komunikasi (Harjana, 2000: 16-17). Dengan demikian, pada dasarnya, audit komunikasi dilakukan untuk mengetahui apakah program komunikasi dalam organisasi sudah dilaksanakan dengan baik, sehingga selanjutnya akan dirumuskan rekomendasi untuk perbaikan sistem komunikasi organisasi, perbaikan pada praktik-praktik yang kurang baik, serta sikap dan perilaku anggota organisasi berdasarkan hasil analisis Audit Komunikasi. Jika suatu organisasi sudah melakukan pembenahan, maka akan dapat dirumuskan rencana kerja baru yang lebih baik yang merupakan bentuk dari cara meningkatkan efektivitas organisasi (Harjana, 2000: 21).

Biro Humas Sekretariat Daerah Provinsi Jawa Tengah merupakan organisasi yang melaksanakan fungsi kehumasan/*Public Relations* pada sistem Pemerintah Provinsi Jawa Tengah. Dalam melaksanakan fungsi tersebut, Biro Humas bertugas menyusun perumusan kebijakan pemerintahan daerah, pengkoordinasian pelaksanaan tugas perangkat daerah, pembinaan dan fasilitasi, serta pemantauan, evaluasi dan pelaporan pelaksanaan kebijakan pemerintahan daerah di Bidang Publikasi, Pengelolaan Informasi, Analisis Media dan Informasi (Pasal 253 Peraturan Gubernur Jawa Tengah Nomor 59 Tahun 2008 tentang Penjabaran Tugas Pokok, Fungsi, dan Tata Kerja Sekretariat Daerah Provinsi Jawa Tengah).

Pelaksanaan tugas yang diamanatkan kepada Biro Humas tidak selalu mencapai hasil yang diinginkan oleh pemangku kepentingan Biro Humas. Hasil akhir produk kehumasan terkadang masih belum menunjukkan performa organisasi yang maksimal. Hal ini sebagaimana dimuat di beberapa media, baik cetak maupun *online*, bahwa Biro Humas Sekretariat Daerah Provinsi Jawa Tengah menuai kritik dari Gubernur Jawa Tengah, H. Ganjar Pranowo. Salah satu berita yang diunggah oleh Tribunnews.com Semarang menyebutkan *headline* “*Belum Ikuti Tren, Ganjar Sebut Humas Pemprov Jadul*” (Pujangga, 2013. <http://jateng.tribunnews.com>, diakses pada tanggal 23 Oktober 2013 jam 22.30 WIB). Berita dalam situs tersebut menceritakan dengan jelas bahwa Gubernur menyebut Biro Humas masih terkesan kuno, lantaran produk yang dihasilkan masih belum mengikuti perkembangan tren saat ini. Gubernur bahkan juga mengatakan bahwa “Humas-nya *jadul*”, dan lebih spesifik mengemukakan kekurangan Biro Humas khususnya pada desain baliho yang kurang komunikatif dan kurang “*asik*”.

Hal senada juga disampaikan pada laman suaramerdeka.com, yaitu kritik Ganjar Pranowo dalam *headline* “*Humas Pemprov Jateng Buka Rekrutmen Desain*”

Grafis”. Di awal berita, disebutkan Ganjar memaksa Humas Pemprov untuk bekerja lebih kreatif terkait desain baliho yang kurang menarik dan komunikatif (Sudibyo, 2013. <http://www.suaramerdeka.com>, diakses pada 23 Oktober 2013 jam 22.00 WIB).

Temuan tersebut menunjukkan performa organisasi yang belum maksimal sehingga organisasi kurang berfungsi dengan baik. Ini terlihat dari pelaksanaan tugas yang belum memuaskan bagi salah satu pemangku kepentingan, yaitu Gubernur Jawa Tengah. Salah satu program yang disusun oleh Biro Humas mengalami penurunan kredibilitas yang dilihat dari kemunculan berita tersebut. Adanya berita kurang baik yang muncul di media menunjukkan bahwa di dalam organisasi Biro Humas Setda Provinsi Jawa Tengah terdapat permasalahan yang perlu diselesaikan. Hal ini dikarenakan, Biro Humas sebagai institusi kehumasan, perlu untuk peka dan mampu menyesuaikan perkembangan yang terjadi dewasa ini.

Ekspektasi publik di tengah perkembangan teknologi tentu mengalami perubahan. Publik menjadi semakin pintar, sehingga praktisi *public relations* perlu memberikan rangsangan yang “pintar” juga agar organisasi, dalam hal ini Biro Humas Setda Provinsi Jawa Tengah, mampu memenuhi ekspektasi publik, baik Gubernur Jawa Tengah maupun masyarakat Jawa Tengah yang sudah semakin cerdas dan membutuhkan informasi menarik, bukan sekedar propaganda.

Produk komunikasi seperti baliho sebagai media bagi Biro Humas dalam menyampaikan informasi-informasi tentang Pemprov Jateng hendaknya mampu merepresentasikan produk *Public Relations* yang baik. Sebagaimana disebutkan dalam beberapa konsep di atas, desain baliho perlu untuk lebih komunikatif, menyesuaikan perkembangan zaman/tren yang berkembang, serta memenuhi ekspektasi publik. Proses pengerjaan baliho sebenarnya merupakan proses yang tidak

mudah, diperlukan kemampuan dan “*taste/rasa*” yang mumpuni terhadap desain. Namun demikian, hal itu saja tidak cukup, diperlukan keterbukaan pimpinan organisasi Biro Humas untuk menerima ide kreativitas karyawan yang mendesain media komunikasi tersebut.

Faktanya, karyawan kreatif yang mampu mendesain dengan baik, kurang diberi ruang yang leluasa dalam memberikan sumbangan pikiran dan berbagi makna tentang desain baliho yang baik. Akses komunikasi kepada pimpinan kurang baik, sehingga bawahan hanya menuruti selera pimpinan dan menjalankan kemauan pimpinan tanpa bisa memberikan saran untuk kebaikan organisasi.

Biro Humas juga mendapat sorotan pada serapan anggaran, selain pada belum optimalnya produk kehumasan yang dihasilkan. Pada tahun anggaran 2013, evaluasi Laporan Triwulan III Tahun 2013 Biro Humas pada Rapat Koordinasi SKPD Provinsi Jawa Tengah tanggal 18 Oktober 2013 menunjukkan bahwa secara global Biro Humas mengalami deviasi penyerapan anggaran -3,29%. Hal ini berarti serapan anggaran mengalami penyimpangan. Penyimpangan ini disebabkan oleh pengalihan kegiatan dialog interaktif menjadi Belanja Modal Pengadaan Peralatan Pendukung *Teleconference*, sementara kegiatan dialog interaktif akan dialihkan pada triwulan IV. Kegiatan dialog interaktif, yang seharusnya dilaksanakan sesuai Rencana Kegiatan Operasional (RKO) 2013, justru dialihkan pada belanja modal *Teleconference*, yang tidak tercantum pada RKO.

Angka deviasi -3,29% menunjukkan angka penyimpangan yang relatif besar, jika dibandingkan angka standar deviasi maksimal sebesar $\leq -1,5\%$ untuk serapan anggaran Pemprov Jawa Tengah (Wawancara dengan Kepala Sub Bagian Biro Administrasi Bangda sebagai pengelola Laporan Bulanan Simbangda Pemerintah Provinsi Jawa Tengah pada 8 November 2013, jam 15.45 WIB). Hal ini

menunjukkan Biro Humas kurang mampu melaksanakan rencana organisasi yang telah ditetapkan, sehingga kinerja organisasi kurang baik dan fungsi organisasi kurang berjalan dengan maksimal. Perencanaan yang kurang matang dan pekerjaan yang belum sesuai rencana mengakibatkan sebuah organisasi menjadi tidak efektif. Pengalihan-pengalihan pos anggaran yang tidak sesuai rencana mencerminkan tujuan organisasi yang telah ditetapkan belum dapat tercapai.

Public Relations merupakan bagian dari manajemen strategis perusahaan, sehingga dalam menjalankan tugasnya, perlu ada perencanaan yang baik untuk mampu mencapai target yang telah ditentukan oleh manajemen. Perencanaan strategis berarti merencanakan tujuan, mengidentifikasi publik kunci, pengaturan kebijakan/prosedur sebagai panduan pelaksanaan strategi tertentu, dan menentukan strategi-strategi yang akan dilakukan (Cutlip, dkk, 2000: 373).

Perencanaan *Public Relations* yang baik berarti mampu menentukan strategi yang akan dilaksanakan pada suatu tahun anggaran yang disesuaikan dengan keadaan yang mungkin terjadi. Praktisi *Public Relations* perlu untuk mampu memperkirakan apa yang akan terjadi sehingga dapat menentukan strategi atau hal-hal yang akan dilakukan sehingga organisasi berjalan dengan baik, tidak terjadi penyimpangan-penyimpangan tertentu yang mengakibatkan deviasi dan penyerapan anggaran yang tidak sempurna, mengingat organisasi Biro Humas adalah organisasi pemerintah yang juga menggunakan uang rakyat, sehingga ketidakmampuan mengelola anggaran akan dianggap menyalahgunakan/melakukan penyimpangan atas uang rakyat.

Biro Humas Setda Provinsi Jawa Tengah, sebagai organisasi profesional modern, juga masih mendapat pengaruh kultural yang kuat dalam interaksi antar anggota organisasi, khususnya pimpinan-bawahan. Komunikasi kepada pimpinan

atau komunikasi yang terkait pimpinan menggunakan bahasa dan pilihan kata yang dianalogikan seperti di dalam rumah tangga. Berdasarkan pengamatan, komunikasi kepada pimpinan menggunakan Bahasa *Krama Inggil*, penyebutan pimpinan kepada orang lain menggunakan diksi “*Bapak tindak*”, “*Bapak pinarak*”. Hal lain yang banyak terjadi adalah adanya perasaan “tidak enak” untuk menolak karena takut dianggap kurang sopan. Perasaan “tidak enak” yang disebut “*ewuh/pakewuh*” ini berakar dari budaya Jawa dan masih sangat mewarnai operasional organisasi, hubungan pimpinan-bawahan, hingga proses birokrasi. Budaya organisasi yang menjadi kebiasaan dalam organisasi Biro Humas merupakan hasil adanya pengaruh kuat kultur setempat yaitu Budaya Jawa.

Organisasi ideal modern, menurut Teori Birokrasi Weber, hendaknya merupakan organisasi yang profesional, sistem hirarki yang jelas, dan hubungan manusia dalam organisasi berlangsung secara impersonal (Daniels, Spiker, Papa, 1997: 24). Biro Humas sebagai organisasi birokratis, maka anggota di dalamnya hendaknya tidak berkomunikasi dalam konteks pribadi terlebih dianalogikan dalam konsep rumah tangga seperti contoh di atas. Hubungan antar anggota, baik sesama anggota maupun hubungan pimpinan-bawahan seharusnya berlangsung secara impersonal seperti salah satu prinsip organisasi ideal profesional yang disebutkan oleh Max Weber. Dengan demikian, pelaksanaan birokrasi di organisasi di Biro Humas belum memenuhi standar birokrasi Max Weber.

Budaya organisasi, dikaitkan dengan teori *Interaction Process Analysis* (IPA) merupakan cara-cara komunikasi dan pesan dalam organisasi yang akhirnya menjadi budaya dan membentuk peran, kepribadian, hingga karakter keseluruhan dalam organisasi (Littlejohn, 2009: 528). Pesan-pesan yang dipertukarkan, yang banyak dipengaruhi budaya Jawa, akhirnya membudaya, mewarnai setiap interaksi dan

proses komunikasi, terutama antara pimpinan-bawahan, sehingga membentuk peran, karakter, bahwa bawahan menggunakan bahasa “*Krama Inggil*” dalam berkomunikasi, sementara pimpinan tidak perlu menggunakan bahasa “*Krama Inggil*”, bahkan bisa menggunakan bahasa “*Ngoko/Ngoko Alus*”.

Pengaruh budaya juga nampak ketika karyawan diminta menunggu pimpinan kembali ke tempat setelah melaksanakan pendampingan Gubernur, untuk melakukan koreksi pekerjaan. Permintaan untuk mendampingi pimpinan pada hari libur juga sering terjadi. Hal ini diistilahkan dengan “*ndherekke Bapak*”. Kegiatan ini biasanya berupa pelaksanaan tugas maupun hal pribadi/non tugas. Pimpinan organisasi ini, merupakan pemimpin yang fokus pada *task relationship*, artinya menekankan hubungan pada bagaimana menyelesaikan tugas, memberi instruksi tentang penyelesaian tugas, dan kurang menerapkan *interpersonal relationship*, seperti solidaritas pada karyawan dan upaya meredakan ketegangan.

Karyawan yang bekerja hingga larut malam akan dipaksa berpikir hingga di luar batas kemampuannya. Waktu istirahat yang bisa digunakan untuk memulihkan stamina justru masih digunakan untuk bekerja, sementara esoknya, karyawan tetap mengikuti jam masuk kerja yaitu pukul 07.00 WIB. Karyawan yang juga terpaksa melakukan pendampingan pimpinan pada hari libur juga akan mengurangi hak waktu liburnya dengan keluarga. Pemimpin yang mampu mengombinasikan *task relationship* dan *interpersonal/ socioemotional relationship* tidak hanya akan fokus tentang bagaimana menyelesaikan pekerjaan, namun memperhatikan kebutuhan karyawan, berkomunikasi dengan karyawan tentang hal lain di luar pekerjaan yang menjadikan karyawan nyaman bekerja bersama pimpinannya.

Fakta-fakta di atas memperlihatkan bahwa terdapat permasalahan komunikasi di dalam organisasi Biro Humas, yang ditunjukkan dari kurangnya akses

komunikasi, terutama *upward communication* sehingga kreatifitas karyawan tidak tergali dengan baik dan menghasilkan produk kehumasan yang kurang sesuai dengan perkembangan zaman; kurangnya perencanaan kegiatan kehumasan yang baik sehingga terjadi deviasi pada penyerapan anggaran Biro Humas, serta masih kuatnya pengaruh kultural Budaya Jawa pada proses birokrasi dan operasional organisasi, khususnya komunikasi pimpinan dan bawahan. Komunikasi organisasi yang belum berjalan dengan baik ternyata dapat mengganggu kinerja organisasi sehingga fungsi organisasi juga menjadi kurang baik, yang pada akhirnya akan menghambat pencapaian tujuan organisasi. Muhammad (1989) menyebutkan bahwa tujuan organisasi dibatasi sebagai suatu konsepsi akhir yang diinginkan, atau kondisi yang partisipan usahakan mempengaruhinya, melalui penampilan aktivitas tugas-tugas mereka.

Tujuan organisasi Biro Humas sesuai dengan Peraturan Gubernur Jawa Tengah No. 59 Tahun 2008 tentang Penjabaran Tugas Pokok, Fungsi dan Tata Kerja Sekretariat Daerah Provinsi Jawa Tengah salah satunya adalah pelaksanaan tugas perangkat daerah di bidang hubungan masyarakat. Hal ini selanjutnya dijabarkan dalam Rencana Kerja Biro Humas yang menyebutkan salah satu tugas Biro Humas menyelenggarakan program pengembangan komunikasi, informasi, dan media massa melalui kegiatan fasilitasi peningkatan pelayanan informasi. Dengan tidak terlaksananya pekerjaan dengan baik, menghambat pencapaian tujuan organisasi, sehingga organisasi menjadi tidak efektif.

Schein dan Down (dalam Pace & Faules 2013: 493) menyebutkan bahwa komunikasi organisasi sebagai penyebab fungsi organisasi yang efektif maupun tidak efektif. Berdasarkan hal tersebut, maka peneliti perlu melakukan pengkajian sistem komunikasi organisasi Biro Humas melalui Audit Komunikasi, terlebih tujuan Audit

Komunikasi adalah untuk meningkatkan efektivitas organisasi. Hasil dari Audit Komunikasi akan memberi petunjuk tentang hambatan/permasalahan komunikasi dalam organisasi yang selanjutnya akan menjadi bahan perumusan kebijakan untuk mengatasi permasalahan tersebut. Pada akhirnya, organisasi akan mampu fokus bekerja mencapai tujuan.

Berdasarkan hasil dari Audit Komunikasi yang memberikan petunjuk hambatan dan permasalahan organisasi serta perspektif yang menganggap bahwa komunikasi diperhitungkan sebagai penyebab efektif atau tidaknya organisasi, maka di dalam penelitian ini, Audit Komunikasi merupakan suatu analisis fungsional (Pace & Faules dalam Harjana, 2000: 53-54). Secara positif dapat dikatakan bahwa proses komunikasi atau kemantapan proses komunikasi dapat menimbulkan hubungan kerja yang efektif dan produktivitas yang tinggi.

Analisis fungsional dalam Audit Komunikasi menggunakan Model Profil Komunikasi Keorganisasian. Model ini dikembangkan oleh Pace & Peterson (dalam Pace & Faules, 2013: 495-496). Profil Komunikasi Organisasi menyediakan cara bagi anggota organisasi untuk melaporkan seberapa jauh kepuasan mereka terhadap organisasi, jenis iklim komunikasi apakah yang terdapat dalam organisasi, bagaimana informasi dibagikan dalam organisasi, dan gambaran budaya organisasi (Pace & Faules, 2013: 497).

Dengan demikian, berdasarkan perspektif fungsional, akan diteliti variabel-variabel sistem komunikasi keorganisasian yang ada di dalam Audit Komunikasi. Variabel yang diteliti adalah yang memiliki pengaruh besar pada sosok komunikasi dalam praktik, yaitu kepuasan organisasi, iklim komunikasi organisasi, kualitas media komunikasi organisasi, aksesibilitas informasi, penyebaran informasi, muatan

pesan, kemurnian/ketepatan pesan, dan budaya organisasi (Pace & Faules dalam Harjana, 2000: 55-56).

1.2. Perumusan Masalah

Profesi *Public Relations* idealnya merupakan profesi yang dinamis. Pekerjaan-pekerjaan bidang kehumasan dituntut untuk bisa berkembang sesuai tuntutan zaman, tren yang berkembang, dan kondisi lingkungan saat ini. Keterlibatan karyawan dan akses komunikasi bawahan kepada pimpinan juga perlu dilaksanakan sehingga pimpinan dapat menggali potensi karyawan dengan lebih baik, menggunakan kreatifitas yang dimiliki bawahan untuk melakukan pekerjaan-pekerjaan, terlebih karyawan-karyawan muda yang bersemangat untuk bekerja. Dengan demikian, hasil produk-produk kehumasan menjadi produk yang mampu menarik perhatian publik dan dapat menyesuaikan perkembangan. Pengelolaan anggaran pada suatu organisasi seharusnya sesuai perencanaan, tidak mengalami deviasi, walaupun terjadi deviasi, maksimal hanya mencapai -1,5%. Untuk itu, perencanaan bagi praktisi *Public Relations/* kehumasan merupakan hal yang harus dipikirkan dengan baik, tentang publik kunci, kegiatan yang akan dilaksanakan, target, maupun prosedur pelaksanaannya. Selain itu, di dalam organisasi ideal yang pengaturannya berdasarkan Teori Birokrasi Weber, hendaknya menggunakan komunikasi yang profesional dan impersonal dalam hubungan antar anggota, hubungan pimpinan-bawahan, serta proses birokrasi sebagaimana prinsip organisasi ideal profesional dalam teori birokrasi Max Weber.

Fakta menunjukkan, Biro Humas sebagai organisasi yang memiliki fungsi kehumasan/*Public Relations* bagi Pemerintah Provinsi Jawa Tengah dinilai belum bisa mengikuti tren yang berkembang sehingga produk yang dihasilkan masih ketinggalan zaman dan kurang mampu memenuhi keinginan/harapan publik yang

ditunjukkan oleh kritik dari Gubernur Jawa Tengah, sebagai publik internal dari Biro Humas Sekretariat Daerah Provinsi Jawa Tengah. Akses komunikasi ke atas, keterlibatan bawahan pada pengambilan keputusan belum sepenuhnya dilaksanakan, sehingga bawahan tidak memiliki akses untuk memberikan saran maupun ide kreatif untuk menyelesaikan pekerjaan menjadi lebih baik. Penyerapan anggaran pada triwulan III Tahun 2013 juga mengalami deviasi -3,29% akibat pengalihan kegiatan dialog interaktif pada pembelian alat *Teleconference* sehingga pelaksanaan kegiatan kurang sesuai dengan perencanaan. Selain itu, Biro Humas yang merupakan organisasi birokrasi modern, pengaruh kultural masih sangat mewarnai proses birokrasi di dalamnya. Hal ini terjadi pada cara karyawan berkomunikasi dengan pimpinan maupun sesama karyawan yang analoginya seperti dalam rumah tangga dan belum mencerminkan organisasi modern dan profesional. Fakta ini mencerminkan prinsip-prinsip birokrasi pada Teori Birokrasi Max Weber belum bisa dilaksanakan sepenuhnya

Dengan demikian, organisasi Biro Humas mengalami permasalahan komunikasi terkait akses komunikasi ke atas, perencanaan organisasi kehumasan yang kurang matang, serta masih kuatnya pengaruh kultural Budaya Jawa pada organisasi modern profesional ini. Untuk itu, penting untuk mengkaji pelaksanaan sistem komunikasi keorganisasian sehingga pelaksanaan pekerjaan sebagaimana dicontohkan sebelumnya akan lebih baik, fungsi organisasi juga berjalan baik, tujuan organisasi bisa tercapai sehingga organisasi menjadi efektif. Untuk meneliti berbagai permasalahan komunikasi di dalam organisasi dilaksanakan melalui kegiatan audit komunikasi yaitu kajian mendalam dan menyeluruh tentang sistem komunikasi keorganisasian untuk meningkatkan efektivitas organisasi. Dengan menggunakan model Profil Komunikasi Keorganisasian, variabel-variabel audit komunikasi akan

diteliti, yaitu kepuasan organisasi, iklim komunikasi, kualitas media, kemudahan perolehan informasi, penyebaran informasi, muatan informasi, kemurnian pesan, dan budaya organisasi.

Berdasarkan kondisi tersebut, muncul pertanyaan penelitian:

- a. Adakah hubungan kepuasan organisasi dengan efektivitas organisasi?
- b. Adakah hubungan iklim komunikasi organisasi dengan efektivitas organisasi?
- c. Adakah hubungan kualitas media dengan efektivitas organisasi?
- d. Adakah hubungan kemudahan perolehan informasi (aksesibilitas informasi) dengan efektivitas organisasi?
- e. Adakah hubungan penyebaran informasi dengan efektivitas organisasi?
- f. Adakah hubungan muatan informasi dengan efektivitas organisasi?
- g. Adakah hubungan kemurnian pesan dengan efektivitas organisasi?
- h. Adakah hubungan budaya organisasi dengan efektivitas organisasi?

Dalam penelitian ini juga penting untuk ditelaah pengaruh variabel-variabel kepuasan organisasi, iklim komunikasi, kualitas media, kemudahan perolehan informasi, penyebaran informasi, muatan informasi, kemurnian pesan, dan budaya organisasi terhadap efektivitas organisasi.

1.3. Tujuan Penelitian

Penelitian ini merupakan penelitian eksplanatif, yang akan menjelaskan hubungan dan pengaruh antara variabel audit komunikasi dengan efektivitas organisasi.

1.4. Signifikansi penelitian

1.4.1. Akademis

Penelitian ini menjelaskan hubungan variabel audit komunikasi dengan efektivitas organisasi. Penelitian ini bermaksud melakukan verifikasi teori birokrasi Max Weber

untuk menjelaskan hubungan antara kedua variabel tersebut. Penelitian ini diharapkan juga akan memperkaya teori tentang Audit Komunikasi, dimana pengaruh kultural dalam proses birokrasi akan dimasukkan dalam variabel budaya organisasi yang tidak dicantumkan dalam Teori Audit Komunikasi yang sudah ada.

1.4.2. Praktis

Penelitian ini diharapkan mampu memberikan sumbangan tentang kondisi komponen komunikasi organisasi di dalam organisasi Biro Humas, sekaligus mengungkap kemacetan-kemacetan dan permasalahan komunikasi sehingga dapat tercapai efektivitas organisasi serta penerapan prinsip birokrasi yang sesuai dengan teori birokrasi Max Weber sehingga dapat dirumuskan formula yang lebih baik untuk memperbaiki organisasi.

1.4.3. Sosial

Penelitian ini penting untuk memberikan gambaran tentang hal-hal yang perlu dilakukan, terkait komponen komunikasi organisasi untuk meningkatkan efektivitas organisasi masing-masing sehingga tercapai tujuan organisasi.

1.5. Kerangka Teori

1.5.1. State of The Art

Penelitian tentang audit komunikasi pada dasarnya merupakan penelitian evaluatif, yaitu melakukan evaluasi pada sistem komunikasi keorganisasian. Berbagai kajian audit komunikasi telah dilakukan di banyak organisasi/perusahaan sebagai bahan pertimbangan penentuan kebijakan organisasi selanjutnya.

Penelitian Henderson (2005) dilaksanakan dengan melakukan audit komunikasi pada organisasi kesehatan non profit Family HealthCare Center. Audit komunikasi dilakukan pada internal dan eksternal organisasi. Audit eksternal

dilakukan untuk mengetahui konsistensi dan kesesuaian pesan komunikasi yang dilakukan dengan visi misi Family HealthCare Center. Sementara audit internal dilakukan untuk mengevaluasi apakah persepsi karyawan tentang organisasi sesuai dengan visi dan misi organisasi.

Penelitian ini dilakukan dengan model audit komunikasi pendekatan sistem (bukan fungsional). Tiga alat pengumpulan data digunakan, yaitu kuesioner, wawancara personal, dan analisis isi media. Ketiga alat tersebut penting untuk digunakan karena Henderson bermaksud mengadakan audit komunikasi internal dan eksternal.

Hasilnya, persepsi publik eksternal menunjukkan bahwa pesan-pesan komunikasi dan kegiatan publikasi dari Family HealthCare Center menunjukkan kesesuaian dengan visi misi organisasi. Visi organisasi adalah menjadi penyedia layanan kesehatan yang berkualitas di dalam masyarakat dengan memperhatikan kebutuhan setiap orang. Beberapa contoh hasil wawancara dengan publik eksternal menunjukkan bahwa organisasi secara proaktif melayani pasien dan calon pasien, menunjukkan kepedulian kepada masyarakat. Sementara misi organisasi adalah menyediakan pelayanan kesehatan keluarga yang efisien, bermartabat, peka terhadap sensitivitas budaya terkait kemampuan membayar, di dalam lingkungan pembelajaran para profesional kesehatan.

Selanjutnya, audit komunikasi internal yang ditujukan kepada karyawan menunjukkan bahwa efisiensi komunikasi perlu diperbaiki. Hal ini dikarenakan lokasi Family HealthCare Center yang tersebar di beberapa lokasi menuntut komunikasi intensif diantara masing-masing cabang. Selama ini komunikasi yang dilakukan kurang efisien, akses informasi terbatas karena letak yang terlalu jauh sementara fasilitas telepon kurang memadai. Telepon banyak digunakan untuk

keperluan pasien sehingga ketika membutuhkan komunikasi dengan cabang lain, telepon seringkali bernada sibuk. Hal ini yang menghambat koordinasi antar cabang. Selain itu, dari audit internal juga ditemukan bahwa resepsionis yang kurang mumpuni di dalam menjalankan tugasnya, dan *software* yang digunakan sudah ketinggalan zaman.

Secara umum, hasil dari audit komunikasi internal menunjukkan masalah klasik bahwa karyawan membutuhkan waktu dan informasi yang lebih dari penyelia/atasan langsung, mereka membutuhkan dukungan teknologi untuk menunjang pekerjaan, misalnya email perusahaan, mereka membutuhkan sumber informasi yang dapat dipercaya tentang kebijakan perusahaan, dan mereka ingin lebih dihargai dalam pencapaian prestasi.

Selanjutnya penelitian Carvalho yang melakukan audit komunikasi pada institusi pendidikan swasta, *Higher Education Institution* (HEI). Penelitian ini dilakukan untuk mengetahui hubungan antara evaluasi komunikasi internal dalam organisasi dengan orientasi pasar (*market orientation*). Orientasi pasar dimaksud adalah perencanaan dan implementasi aktivitas-aktivitas organisasi untuk memenuhi kebutuhan dan kepuasan para pemangku kepentingan. Metode yang digunakan adalah triangulasi, yaitu melalui wawancara, pengisian *self-administered questionnaire*, dan analisis insiden kritis.

Hasil audit internal menunjukkan terdapat masalah utama dalam organisasi adalah komunikasi vertikal, yaitu antara pimpinan dan bawahan. Diantara masalah komunikasi internal yang muncul, masalah komunikasi antara manajer HEI dengan guru, dan masalah komunikasi staf non-akademik dengan mahasiswa adalah yang paling banyak muncul.

Selanjutnya untuk analisis hubungan antara audit komunikasi internal dengan orientasi pasar. Hasil uji korelasi menunjukkan terdapat hubungan yang signifikan antara lemahnya komunikasi internal dengan buruknya perencanaan dan implementasi yang ditujukan untuk para pemangku kepentingan organisasi. Hal ini pada akhirnya akan berdampak pada kepuasan kerja dan performa organisasi. Sebagaimana diketahui, jika komunikasi internal kurang baik maka kepuasan kerja dan orientasi pasar bagi pemangku kepentingan internal dan keseluruhan pemangku kepentingan juga kurang baik. Lebih lanjut dijelaskan, bahwa komunikasi internal merupakan prasyarat untuk mengembangkan strategi perusahaan, mengembangkan individu anggota organisasi yang berkualitas, serta performa organisasi.

Penelitian tentang audit komunikasi masih jarang dilakukan. Menurut Hargie, Tourish, dan Wilson (2002: 416), penelitian tentang audit komunikasi jarang dipublikasikan. Kalaupun dilakukan oleh perusahaan, hasil audit akhirnya digunakan secara internal oleh perusahaan tersebut dan jarang menjadi bahan masukan literatur. Hal ini terlihat dari literatur tentang audit komunikasi sudah jarang dipublikasikan sejak 1990-an. Hargie, dkk menyebut bahwa audit komunikasi merupakan cara penting dalam melakukan penelitian komunikasi keorganisasian yang efektif tetapi secara mengejutkan, metode ini tidak dihiraukan.

Komunikasi yang efektif merupakan hal yang sangat sentral dalam menjalankan sebuah organisasi. Untuk itu, praktek komunikasi dalam organisasi perlu diidentifikasi, diketahui, dikembangkan, sehingga dapat mencapai tujuan organisasi. Untuk menilai kinerja fungsi komunikasi di dalam organisasi menggunakan Audit Komunikasi.

Penelitian Hargie, dkk merupakan penelitian lanjutan yang bertujuan untuk mengetahui adanya perubahan persepsi staf terhadap praktik komunikasi pimpinan

organisasi pasca audit pertama yang telah dilakukan sebelumnya, memeriksa sejauh mana perubahan praktik komunikasi manajemen di dalam organisasi dilaksanakan dan dievaluasi setelah audit pertama, dan mengetahui apakah intervensi manajemen atas hasil audit komunikasi sebelumnya berdampak secara positif/negatif pada iklim komunikasi organisasi.

Hasilnya, pertama, ditemukan bahwa peningkatan informasi akan meningkatkan kepuasan dalam iklim komunikasi, artinya terdapat hubungan antara tingkat kepuasan staf dengan arus informasi pimpinan organisasi. Hal ini dijelaskan dalam *Uncertainty Reduction Theory*, ketika ketidakpastian bawahan muncul, maka kebutuhan informasi meningkat.

Kedua, ditemukan bahwa praktik komunikasi pimpinan kepada bawahan masih kurang dan pimpinan/manajemen perlu lebih mengintensifkan komunikasi *face-to-face* kepada staf sebagai cara yang memiliki efek yang kuat di dalam komunikasi.

Ketiga, intervensi pimpinan terhadap hasil audit komunikasi sebelumnya berpengaruh/mengembangkan iklim komunikasi dalam organisasi. Artinya, iklim komunikasi organisasi dipengaruhi perilaku simbolik pimpinan dalam komunikasi terbuka. Adanya intervensi pimpinan juga akan membawa pada efisiensi organisasi.

Penelitian Hargie, dkk ini merupakan penelitian evaluatif, yang berupaya mengumpulkan, menganalisis, dan menginterpretasikan informasi untuk mengetahui tingkat keberhasilan sebuah program. Artinya, penelitian Hargie, dkk ini berupaya mengetahui tingkat keberhasilan kegiatan-kegiatan komunikasi yang telah dilakukan oleh organisasi dan memberikan saran-saran tentang apa yang perlu dilakukan organisasi berdasarkan temuan hasil audit komunikasi tersebut.

Selanjutnya, penelitian audit komunikasi juga dilakukan oleh Sularso (2002). Hampir sama dengan Hargie, dkk, Sularso menggunakan metode audit komunikasi untuk mengavaluasi proses dan kegiatan komunikasi yang terjadi pada organisasi WWF, yaitu (1) menentukan lokasi tempat kelebihan ataupun kekurangan muatan informasi yang terjadi berkaitan dengan topik-topik, sumber-sumber, dan saluran-saluran komunikasi tertentu; dan (2) mengukur kualitas hubungan-hubungan komunikasi, secara khusus menggambarkan tingkat kepercayaan antar pribadi karyawan, dukungan, keramahan, dan kepuasan kerja karyawan secara keseluruhan. Teori yang digunakan adalah kerangka audit komunikasi yang dikenalkan oleh George Odiorne yaitu proses komunikasi bagaimanapun dapat diperiksa, dievaluasi, dan diukur secara cermat serta sistematis sebagaimana catatan keuangan. 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 perlu dapat diperbaiki secara sistematis, sehingga efektivitas maupun efisiensi komunikasi dapat meningkat (Harjana 2000: 1).

Hasilnya, dengan menggunakan model audit komunikasi profil komunikasi keorganisasian, penelitian Sularso mengungkap bahwa iklim komunikasi organisasi belum terbuka, sehingga perlu dibangun agar lebih terbuka; mempertahankan kegiatan komunikasi internal yang dinilai baik oleh para anggota organisasi sebagai media komunikasi antar anggota; perlu memperbanyak intensitas komunikasi tatap muka; belum adanya sistem penilaian kinerja karyawan, sistem rentang gaji, dan belum adanya sosialisasi tentang hal tersebut; belum baiknya komunikasi vertikal antara atasan dengan bawahan sehingga perlu adanya staf *liaison* yang menghubungkan atasan dengan bawahan; serta menyarankan perlunya audit

komunikasi lanjutan untuk mengevaluasi perubahan yang telah dilakukan organisasi terkait temuan audit komunikasi yang dilakukan oleh Sularso.

Salah satu variabel yang ditekankan pada audit komunikasi adalah budaya organisasi. penelitian ini adalah budaya organisasi. Dalam penelitian yang akan dilakukan oleh peneliti juga memberi penekanan pada variabel budaya organisasi yang mendapatkan pengaruh dari Budaya Jawa dan hubungannya dengan efektivitas organisasi. Penelitian tentang budaya organisasi banyak dibahas pada teori-teori organisasi non komunikasi. Salah satunya adalah penelitian pada industri elektronik di Taiwan, menggunakan metode LISREL atau *Linear Structure Relation* didapatkan hasil bahwa delapan dimensi budaya organisasi yang menjadi ciri-ciri perusahaan tersebut (toleransi, orientasi pencapaian hasil, inovatif, analitik, hubungan sosial, memberi penghargaan, lingkungan kerja stabil, dan menuntut) memiliki hubungan positif pada budaya organisasi secara keseluruhan. Budaya organisasi juga memiliki hubungan positif pada efektivitas organisasi. Teori yang digunakan adalah teori dari Steers dan Zammuto yang menyebutkan pengukuran efektivitas adalah isu terpenting tentang budaya organisasi. Sementara teori dari Ouchi mengidentifikasi karakter yang menentukan budaya organisasi dan Rohrbaugh meneliti hubungan budaya organisasi dengan efektivitas (Lee, 2013).

Penelitian tentang audit komunikasi yang dilakukan oleh peneliti, diharapkan dapat lebih memperkaya literatur tentang audit komunikasi mengingat metode yang berguna ini masih sangat jarang dilakukan padahal sangat efektif untuk mengungkap sistem dan kinerja komunikasi keorganisasian untuk mencapai organisasi yang efektif. Selain itu, peneliti menganggap teori tentang audit komunikasi yang berasal dari Barat, lebih menjelaskan fenomena-fenomena dengan bias Barat. Teori ini jika ketika diterapkan pada organisasi-organisasi yang berlatar belakang budaya

kolektivistik (timur), khususnya Budaya Jawa perlu untuk disesuaikan dengan kondisi setempat.

Hubungan antar individu maupun proses birokrasi dalam organisasi di Pemerintah Provinsi Jawa Tengah, khususnya Biro Humas masih sangat dipengaruhi kultur/budaya setempat. Hal ini ditunjukkan dari bahasa yang digunakan sehari-hari, pilihan kata, maupun cara bersikap khususnya antara pimpinan-bawahan sangat dipengaruhi kultur budaya Jawa. Organisasi profesional dianalogikan seperti rumah tangga sehingga budaya birokrasi dalam organisasi Biro Humas justru kurang sejalan dengan prinsip birokrasi Max Weber. Untuk itu, dalam penelitian ini akan ditambahkan unsur-unsur/indikator tentang Budaya Jawa yang mewarnai interaksi antar anggota dan proses birokrasi dalam organisasi untuk lebih menambah kebaruan dalam penelitian tentang audit komunikasi.

Penelitian ini juga diharapkan dapat menambah literatur tentang efektivitas organisasi dan hubungannya dengan variabel-variabel audit komunikasi. Sebagian besar penelitian sebelumnya, merupakan penelitian evaluatif yang hanya mengevaluasi kegiatan komunikasi pada suatu organisasi kemudian memberikan saran perbaikan menuju organisasi yang lebih baik, namun belum secara eksplisit menjelaskan hubungannya dengan efektivitas organisasi. Oleh karena itu, peneliti memandang perlu menjelaskan hubungan antara variabel-variabel dalam audit komunikasi dengan efektivitas organisasi. Penelitian sebelumnya juga hanya menggunakan teori tentang audit komunikasi, sementara peneliti bermaksud menjelaskan hubungan antara proses komunikasi yang ada dalam organisasi dengan efektivitas organisasi melalui teori Birokrasi Max Weber.

Tabel 1. 1. Ringkasan Jurnal State of The Art

Peneliti	Judul Penelitian	Teori	Metode	Hasil
Julie K. Henderson	Evaluasi Efektivitas Public Relations pada Organisasi Kesehatan: Identifikasi Aset dan Pentingnya Komunikasi dalam Audit Komunikasi	1. Teori Performa Ideal Profesi Public Relations 2. Teori Audit Komunikasi	Triangulasi	a. Persepsi publik eksternal pada publikasi organisasi sesuai dengan visi misi organisasi b. Publik internal mengalami masalah pada efisiensi komunikasi, membutuhkan waktu dan informasi lebih dari atasan, dukungan teknologi, dan apresiasi atasan pada prestasi karyawan.
Joao MS. Carvalho	Peran Penting Audit Komunikasi Internal untuk Mengembangkan Orientasi Pasar	1. Teori dan Konsep <i>Market Orientation</i> dari Saphiro 2. Konsep komunikasi organisasi Greenbaum 3. Teori Audit Komunikasi	Triangulasi	Masalah komunikasi vertikal, manajer-staf dan guru; staf-mahasiswa Adanya hubungan yang signifikan (positif) antara kualitas komunikasi internal dengan orientasi pasar
Tsai Yang Lee & Ya Fen Tseng	Hubungan Budaya Organisasi dengan Efektivitas Organisasi	Teori Organisasi Steers dan Zammuto	LISREL/Linear Structure Relations	Budaya organisasi berhubungan positif dengan efektivitas organisasi
Alva Noerina Sularso	Audit Komunikasi WWF	Teori Audit Komunikasi oleh George Odiorne dan	Evaluatif	a. Iklim komunikasi di WWF kurang baik b. Perlu komunikasi

		konsep oleh Pace & Faules; Andre Hardjana.		tatap muka c. Perlu ada penilaian kerja & gaji karyawan
Hargie, dkk	Perubahan Persepsi Staf terhadap Praktik Komunikasi Pimpinan Organisasi	Teori Audit Komunikasi oleh George Odiorne dan konsep oleh Pace & Faules	Evaluatif – penelitian lanjutan	a. Peningkatan informasi meningkatkan kepuasan staf dalam organisasi b. Komunikasi <i>face-to-face</i> pimpinan-bawahan masih perlu ditingkatkan c. Intervensi pimpinan dalam komunikasi berdampak pada iklim komunikasi organisasi

1.5.2. Paradigma Penelitian

Paradigma penelitian ini adalah positivisme, yaitu pendekatan yang menjelaskan hubungan antar variabel, mengasumsikan adanya fakta objektif yang bisa diungkap melalui proses empirik dan bebas nilai (West & Turner, 2007: 74). Artinya penelitian pada paradigma positivisme memiliki karakteristik yaitu fakta yang objektif, proses empirik, dan bebas nilai.

Paradigma merupakan pijakan filosofis sebagai panduan penelitian. Paradigma, sebagai sistem keyakinan dasar (*basic belief system*) yang dicirikan oleh asumsi-asumsi (Rahardjo, 2009: 10). Asumsi dasar sebagai ciri dari suatu paradigma dijelaskan oleh Guba dan Lincoln (dalam Denzin & Lincoln (peny), 1994: 108) terdiri dari asumsi ontologi, epistemologi, dan metodologi. Aspek ontologi

menjawab pertanyaan-pertanyaan tentang sifat realita, asal-usul keberadaan realita/bagaimana sebuah realita bisa benar-benar ada, dan bagaimana sesuatu hal bisa benar-benar bekerja. Hesse menjelaskan, realita diatur oleh hukum alam dan mekanisme yang kekal. Untuk menjawab “cara sesuatu terjadi”/hasil penelitian dapat digeneralisasi dalam bentuk yang bebas waktu dan konteks serta terjadi dalam hukum sebab akibat (Guba & Lincoln, dalam Denzin & Lincoln (peny), 1994: 109).

Penelitian ini menunjukkan realitas nyata, bahwa terjadi permasalahan di organisasi Biro Humas yang diliput/dimuat di media *online*, yaitu Biro Humas disebut kurang mampu menyesuaikan dengan perkembangan isu, tren, dan teknologi yang berkembang dewasa ini. Hal ini secara nyata dapat dilihat dari baliho yang diproduksi cenderung monoton, gaya lama, dan kurang mengangkat *human interest*. Berita yang dimuat di media menjadikannya terlihat nyata, dapat dipahami sebagai suatu fenomena yang perlu diteliti. Hasil dari penelitian ini nantinya juga akan digeneralisasi berdasarkan hukum dan mekanisme yang jelas bahwa ada hubungan antara audit komunikasi dengan efektivitas organisasi. Proses dan hasil penelitian juga menjelaskan hukum sebab akibat, artinya dalam hubungan komponen komunikasi organisasi dengan efektivitas organisasi terjadi hubungan sebab akibat, yaitu variabel-variabel audit komunikasi organisasi yang dinilai baik oleh karyawan Biro Humas (penyebab), akan meningkatkan efektivitas organisasi (akibat). Hukum dan mekanisme ini berlaku abadi pada setiap penelitian tentang komponen komunikasi organisasi dan hubungannya dengan efektivitas organisasi.

Epistemologi berkaitan dengan pertanyaan-pertanyaan tentang hubungan antara peneliti dan realita yang diteliti. Peneliti bisa terpisah dari penelitian yang membuat penelitian objektif, namun peneliti juga bisa menjadi bagian dari penelitian seperti pada pendekatan *subjectivist* yang mempersyaratkan interaksi dengan realitas

(Guba & Lincoln, dalam Denzin & Lincoln (peny), 1994: 108). Peneliti dan hal yang diteliti merupakan entitas yang bebas, dan peneliti bisa melakukan penelitian objektif tanpa terpengaruh atau mempengaruhi, karena jika peneliti terpengaruh pada objek penelitian, ketika terdapat kesalahan yang mengancam validitas penelitian, maka peneliti akan memikirkan strategi untuk menguranginya. Penelitian merupakan cermin satu arah, artinya tidak ada campur tangan peneliti, sehingga bias dan nilai/*value* tidak akan mempengaruhi hasil penelitian selama prosedur ditaati dengan benar (Guba & Lincoln dalam Denzin & Lincoln (peny), 1994: 110).

Di dalam penelitian ini, peneliti murni bertindak di luar organisasi Biro Humas, masing-masing merupakan entitas bebas terpisah sehingga penelitian yang dihasilkan bisa objektif, mampu mengungkap semua fakta dan realitas. Hasil penelitian yang didapatkan juga akan *value-free* karena tidak ada kepentingan tertentu di dalamnya, misalnya untuk memperbaiki agar hasilnya terlihat bagus. Fakta tentang kekurangefektifan organisasi Biro Humas, misalnya, jika ada akan dapat terungkap dalam penelitian selama semua prosedur ditaati termasuk objektivitas peneliti. Penyebab-penyebab yang mungkin menjadi faktor yang menghambat tercapainya efektivitas organisasi juga akan dapat terungkap dari variabel-variabel audit komunikasi. Penelitian ini juga bersifat satu arah, dimana peneliti hanya mengungkap fakta yang terjadi/mengeksplor realita sistem komunikasi keorganisasian Biro Humas dengan tidak memberikan intervensi apapun.

Metodologi menjawab pertanyaan tentang bagaimana peneliti mendapatkan fakta yang ingin diketahui dari penelitian (proses penelitian). Paradigma positivisme merupakan penelitian yang menguji hipotesis melalui uji/analisis data empirik. Kondisi yang mungkin dapat mengacaukan proses penelitian harus

dikontrol/dimanipulasi agar tidak semestinya mempengaruhi hasilnya (Guba & Lincoln dalam Denzin & Lincoln (peny), 1994: 110).

Penelitian hubungan audit komunikasi dengan efektivitas organisasi menggunakan Teori Birokrasi Max Weber dan teori tentang Audit Komunikasi, yang di dalamnya terkandung konsep-konsep yang menjadi hipotesis dalam penelitian. Hipotesis ini nantinya akan diuji melalui penelitian kuantitatif. Verifikasi hipotesis inilah yang menjadi asumsi metodologis dalam penelitian positivisme. Penelitian dilaksanakan melalui pengumpulan data menggunakan kuesioner yang menghasilkan data empirik, data ini kemudian diuji menggunakan rumus dan alat uji statistik untuk melihat apakah hipotesis yang telah ditetapkan oleh peneliti benar/ditrima.

Temuan yang dihasilkan dalam penelitian ini bisa lebih objektif dibandingkan pendekatan yang interpretif yang mempersyaratkan peneliti menjadi bagian dari objek penelitian. Selain itu teori-teori yang dihasilkan dalam pendekatan ini dianggap lebih “kredibel” karena mampu menjelaskan kondisi lampau dan kondisi saat ini serta memprediksi masa depan seperti pada ilmu pengetahuan eksak/*scientific* (Griffin, 2012: 26).

Guba dan Lincoln juga menambahkan isu-isu praktis yang membedakan paradigma dalam penelitian. Isu-isu tersebut diantaranya terkait tujuan penelitian, sifat ilmu pengetahuan, akumulasi pengetahuan, kriteria kualitas/kebaikan, dan peran nilai/value dalam penelitian (Guba & Lincoln dalam Denzin & Lincoln (peny), 1994: 112). Di dalam paradigma positivism, tujuan penelitian menjelaskan realita yang selanjutnya memprediksi dan memberikan kontrol atas realita; hakikat pengetahuan merupakan verifikasi hipotesis yang pada akhirnya menjadi fakta/hukum; akumulasi pengetahuan bersifat menambahkan pada pengetahuan yang sudah ada, dapat digeneralisasi dan ada hubungan sebab akibat; kriteria kualitas

dilihat dari validitas, reliabilitas, dan objektivitas internal maupun eksternal; bebas nilai.

1.5.3. Teori *Interaction Process Analysis*: Mengungkap Permasalahan Komunikasi dalam Organisasi

Teori ini diperkenalkan oleh Robert Bales, yang menekankan pentingnya *task relationship* dan *interpersonal relationship* dalam kelompok (organisasi). Teori ini menganggap bahwa organisasi seperti mesin, memiliki bagian yang saling tergantung (interdependen), sehingga masing-masing anggota saling mempengaruhi dan dipengaruhi. Setiap organisasi memiliki kondisi operasional yang optimal, dan anggota di dalamnya harus berperilaku untuk menjaga hal tersebut, melaksanakan segala hal untuk menjaga agar keadaan standar tersebut bisa dipelihara dengan baik (Littlejohn, 2009: 528). Hal ini berarti di dalam organisasi akan terjadi pertukaran pesan yang akan membentuk peran dan memengaruhi karakter keseluruhan anggota organisasi, artinya, isi pesan, bagaimana pesan dipertukarkan dalam organisasi akan memengaruhi masing-masing anggota yang ada dalam organisasi untuk berlaku sama sesuai keadaan standar dan menjalankan peran sesuai dengan posisi keanggotaannya di dalam organisasi.

Manusia bekerja dalam kelompok/organisasi untuk mencapai hasil yang lebih baik, karena mereka meyakini bahwa dengan bergabung bersama orang lain, akan mencapai hasil yang lebih baik. Namun demikian, di dalam organisasi, para anggota tidak selalu mampu menunjukkan sikap positif dalam berkomunikasi, seperti bersahabat dengan anggota lain (*being friendly*), saling bercerita (*dramatizing/telling stories*), atau setuju dengan anggota lain (*agreeing*); namun ada juga sikap negatif seperti menunjukkan penolakan (*disagreeing*), memunculkan ketegangan organisasi (*showing tension*), dan tidak bersahabat (*being unfriendly*). Setiap anggota bisa

bersikap positif/negatif, dan bisa keduanya/*mixed attitude* (Littlejohn & Foss, 2009: 528).

Perbedaan sikap yang muncul di organisasi tersebut perlu dihadapi dengan pemimpin yang mampu menyeimbangkan hal tersebut agar tidak terjadi bentrokan atas sikap negatif yang muncul, untuk itu, penting bagi organisasi untuk memiliki pemimpin yang dapat menyeimbangkan *task relationship* dan *interpersonal relationship*. Keseimbangan tersebut berada dalam satu fase, dimana adakalanya organisasi fokus pada pelaksanaan tugas, sehingga komunikasi di dalamnya bersifat orientasi, evaluasi, dan kontrol. Anggota organisasi fokus pada pemberian dan permintaan informasi, saran, dan opini. Fase ini dilengkapi dengan fase *interpersonal relationship* yang bersifat solidaritas, pengurangan ketegangan, dan identifikasi kelompok (Littlejohn & Foss, 2009: 528); jika hal ini dapat dilakukan, maka komunikasi dalam organisasi berjalan baik, namun jika hal tersebut tidak dilakukan, akan muncul permasalahan-permasalahan sebagai berikut (Littlejohn & Foss, 2008: 227):

- Jika anggota kelompok tidak berbagi informasi, maka mereka akan menghadapi *problems of communication*.
- Jika anggota kelompok tidak berbagi opini, maka mereka akan mengalami *problems of evaluation*.
- Jika anggota kelompok tidak bertanya dan memberi saran, maka mereka mengalami *problems of control*.
- Jika anggota kelompok tidak dapat mencapai kesepakatan, maka mereka memiliki *problems of decision*.
- Jika ada dramatisasi yang tidak cukup, maka akan muncul *problems of tension*.

- Jika anggota kelompok tidak bersahabat (*unfriendly*), maka mereka menghadapi *problems of reintegration*.
- Jika anggota kelompok tidak saling berbagi informasi, maka mereka tidak dapat berkomunikasi dengan baik (tidak banyak gagasan yang dikontribusikan).
- Jika anggota kelompok tidak bisa berbagi opini, maka mereka tidak dapat mengevaluasi gagasan (kelompok tidak menjalankan tugas dengan baik).
- Jika anggota kelompok sangat sedikit dalam memberi saran, maka kelompok tidak bisa melakukan kontrol.
- Jika anggota kelompok terlalu bersepakat, maka gagasan yang muncul tidak dapat diuji dan kelompok membuat keputusan yang tidak bermutu.
- Jika anggota kelompok sangat tidak bersepakat, maka akan muncul banyak konflik dan kelompok tidak bisa membuat keputusan.
- Jika anggota tidak cukup rileks, maka ketegangan akan muncul, menciptakan atmosfer kelompok yang tidak produktif.

Pemimpin dalam kelompok maupun organisasi merupakan hal yang penting, dan pemimpin yang baik adalah yang mampu menyeimbangkan hal-hal terkait tugas maupun memelihara hubungan baik diantara anggota dalam organisasi. Keduanya bisa dijalankan oleh dua orang yang berbeda, artinya ada pemimpin yang fokus pada pencapaian tujuan, dan ada pemimpin yang berupaya menjaga kondusifitas hubungan antar anggota dan memperbaiki relasi dalam kelompok/organisasi (Littlejohn & Foss, 2009: 529).

Posisi anggota dalam kelompok merupakan fungsi dari tiga dimensi, yaitu (1) *dominant vs submissive*, (2) *friendly vs unfriendly*, dan (3) *instrumental vs emotional*. Pandangan orang lain tentang kita dalam organisasi akan sangat dipengaruhi cara kita mengkombinasikan ketiga dimensi tersebut, misalnya jika

seseorang cenderung dominan, tidak bersahabat, dan emosional, maka orang lain akan mempersepsikan sebagai orang yang kasar dan suka bermusuhan. Sebaliknya, jika seseorang menunjukkan sikap dominan, *friendly*, dan instrumental akan dianggap sebagai orang yang mampu memimpin, utamanya dalam *task leadership*. Ketiga fungsi tersebut merupakan suatu variabel, sehingga kita bisa memberikan nilai pada kombinasi sikap yang ditunjukkan orang lain, dan fungsi ini tidak bersifat absolut, artinya seseorang bisa memiliki kombinasi yang beragam diantara ketiga fungsi tersebut (Littlejohn & Foss, 2008: 228).

1.5.4. Perspektif Struktural Klasik/*Scientific and Classical Management* dalam Komunikasi Organisasi

Perspektif *Scientific and Classical Management* memandang organisasi seperti mesin, yang terdiri dari bagian-bagian yang saling melengkapi. Anggota organisasi dianalogikan seperti bagian kecil dari sebuah mesin besar dan dikendalikan oleh manajer/pimpinan (Daniels, Spiker, Papa, 1997: 21). Pendekatan ini merepresentasikan kompleksitas organisasi di awal abad ke-20. Tiga teoritis berpengaruh selama jangka waktu awal tahun 1900-an yaitu Max Weber, profesor sebuah universitas di Jerman, Frederick Taylor, insinyur dari Amerika, dan Henri Fayol, industrialis dari Perancis. Teori dalam pendekatan ini mengemukakan gagasan yang sama yaitu performa organisasi yang efektif ditentukan dari desain kerja dan struktur organisasi (Daniels, Spiker & Papa, 1997: 21).

1.5.4.1. Teori *Scientific Management* oleh Frederick Taylor

Taylor fokus pada studi dan desain proses kerja, sehingga sebagian besar teorinya membahas efisiensi kerja dan menawarkan rekomendasi terkait struktur dan proses

organisasi. Empat ide teori organisasi Frederick Taylor (Daniels, Spiker & Papa, 1997: 22):

- 1) Ada satu cara terbaik untuk melakukan pekerjaan, dan cara tersebut dapat ditentukan secara ilmiah, melalui eksperimen dapat menentukan kondisi kerja terbaik untuk menentukan produktivitas kerja yang tertinggi
- 2) Personel seharusnya dipilih secara ilmiah dan hati-hati berdasarkan keterampilan dan potensi mengembangkan keterampilan.
- 3) Para pekerja hendaknya mendapat imbalan atas produktivitas/beban kerja yang telah dicapai. Pembayaran berdasarkan jumlah jam kerja tidak tepat, bukan sekadar karena perbedaan produktivitas, tetapi karena kebutuhan ekonomi merupakan faktor utama yang memotivasi seseorang untuk bekerja. Pekerja akan menghasilkan lebih jika mereka tahu akan dibayar secara sepadan.
- 4) Buruh (tenaga kerja) perlu dibagi dalam divisi pengerjaan tugas sehingga memudahkan manajer merencanakan program, dan pekerja melaksanakannya. Setiap aspek pekerjaan diawasi oleh “mandor fungsional” dan setiap pekerja mendapatkan perintah kerja dari “mandor” tersebut sesuai karakteristik pekerjaan.

Taylor sangat terkenal dengan studi *time and motion* atau waktu dan pergerakan, artinya jika tugas didesain secara ilmiah, diperkirakan dengan baik, dan pekerja dilatih secara eksklusif, maka efisiensi produksi dapat diperkirakan dengan cara mengukur ketepatan waktu (*time*) dengan pekerjaan (*motion*) yang ditunjukkan oleh individu maupun tim. Studi ini berkaitan dengan efisiensi dan produktivitas organisasi secara keseluruhan (Shockley-Zalabak, 2006: 68-69).

Taylor meyakini masalah utama dalam efektivitas organisasi adalah ketidakmampuan manajemen mendapat kepatuhan dari pekerja. Jika suatu

organisasi mengikuti/menjalankan prinsip-prinsip organisasi, maka manajer dan pekerja akan menyadari bahwa mereka bisa bekerjasama untuk meningkatkan kesejahteraan dan sumber daya organisasi, hingga surplus begitu besar sehingga tidak perlu bertengkar tentang cara untuk membaginya. Dengan demikian, semua orang akan mendapatkan keuntungan di bawah manajemen ilmiah (Daniels, Spiker & Papa, 1997: 22).

1.5.4.2. Teori *General Management* Henri Fayol

Jika Frederick Taylor fokus pada detail teknis tentang pekerjaan produksi, Henri Fayol fokus pada prinsip-prinsip dasar struktur organisasi dan praktik manajemen. Karyanya merupakan teori administrasi umum yang disebut *General and Industrial Management* (Shockley-Zalabak, 2006: 69) mengandung empat belas prinsip dasar untuk desain dan struktur organisasi (Daniels, Spiker & Papa, 1997: 23):

1. Pembagian kerja. Setiap anggota hanya memiliki dan mengerjakan satu pekerjaan saja.
2. Wewenang dan tanggung jawab. Kewenangan berarti berhak memberikan perintah dan kekuatan untuk mendapatkan kepatuhan. Kewenangan resmi tergantung posisinya dalam struktur organisasi, sementara kekuasaan personal tergantung pada kemampuan dan pengalaman.
3. Disiplin. Disiplin yang baik tergantung pada atasan yang baik, kebijakan yang jelas dan adil, dan penerapan sanksi dengan bijaksana.
4. Kesatuan komando/perintah. Seorang karyawan menerima perintah pekerjaan hanya dari satu orang atasan.

5. Kesatuan arah. Sekelompok aktivitas/pekerjaan dengan tujuan yang sama seharusnya memiliki “satu kepala dengan satu rencana”. Artinya fokus dengan arah tujuan yang ingin dicapai melalui beberapa kelompok pekerjaan.
6. Kepentingan individu dikesampingkan/di-subordinasi. Dalam organisasi, harus tercipta satu kepentingan organisasi yang berlaku bagi individu maupun kelompok.
7. Remunerasi. Karyawan harus dibayar secara adil, dengan cara yang memuaskan dirinya dan organisasi.
8. Pemusatan. Pengambilan keputusan oleh manajemen tertinggi (*centralized*) atau bisa dialokasikan kepada bawahan (*decentralized*) tergantung lingkungan.
9. Rantai hirarki. Sistem kewenangan diatur secara hirarki dengan garis komando dan perintah yang jelas dari satu tingkatan ke tingkatan bawahnya, tetapi sistem harus mengikuti jika ada penyimpangan alur ketika dibutuhkan.
10. Tertib. Setiap karyawan memiliki tempat, dan mereka harus berada di tempatnya.
11. Kesamaan. Personel harus diperlakukan secara baik dan adil, dengan tidak memaksa dan ketegasan yang berlebihan.
12. Stabilitas masa jabatan. Karyawan yang produktif perlu mendapatkan kesempatan untuk mendapatkan kesempatan mengembangkan diri dan sukses dalam karirnya (regenerasi jabatan)
13. Inisiatif. Kemampuan berpikir dan melaksanakan rencana adalah sumber daya yang sangat bernilai bagi organisasi
14. Semangat korps/korsa (*esprit de corps*). Manajemen perlu menumbuhkan rasa kesatuan, harmoni, dan kohesi dalam organisasi.

Selain empat prinsip di atas, Fayol mengidentifikasi lima aktivitas dasar manajemen, yaitu *planning*, *organizing*, *commanding*, *coordinating*, dan *controlling* yang mencakup ke-14 prinsip dasar di atas. *Planning* dideskripsikan sebagai perkembangan strategi dan ramalan tentang kebutuhan masa mendatang, *organizing* adalah penggunaan sumber daya manusia dan bahan/alat-alat untuk mengimplementasikan tujuan/rencana organisasi. *Commanding* adalah fungsi manajemen dalam meraih pengembalian yang maksimal/optimal untuk organisasi dari manusia maupun sumber daya material. *Coordinating* adalah fungsi mengintegrasikan usaha/kerja keras dari semua anggota organisasi. *Control* berarti melakukan pengawasan apakah/sejauh mana tujuan organisasi bisa tercapai sehingga mudah dilakukan perbaikan (Shockley-Zalabak, 2006: 69).

1.5.5. Teori Birokrasi Max Weber: Prinsip Birokrasi dan Efektivitas Organisasi

Teori ini menjelaskan tentang organisasi sebagai sistem aktivitas interpersonal yang penuh dengan tujuan yang didesain untuk mengkoordinasikan tugas-tugas individu. Tugas-tugas ini dilaksanakan untuk mencapai tujuan bersama, dan hal ini tidak dapat dilakukan tanpa otoritas (*authority*), spesialisasi (*specialization*), dan peraturan/regulasi. Ketiga prinsip teori Weber ini tidak semata-mata menjelaskan komunikasi, namun menjadi dasar bagi asumsi-asumsi yang berdampak pada citra komunikasi di dalam organisasi (Littlejohn & Foss, 2008: 254).

Teori Max Weber ini pada awalnya muncul sebagai upaya mengatur kondisi masyarakat modern dalam era industri. Masyarakat pada era industri-kapitalis merupakan masyarakat yang rasional, yaitu memiliki cara pandang yang penuh perhitungan yang teliti dan sebenarnya dalam menentukan cara yang paling efisien untuk menyelesaikan pekerjaan/ mencapai tujuan (Macionis, 2012: 89). Berdasarkan

hal tersebut, Weber menciptakan konsep *rationalization of society*, yaitu perubahan menuju masyarakat yang rasional, dan berpikir ilmiah.

Lebih lanjut, karakteristik masyarakat modern yang rasional menjadi awal bagi Weber untuk mengidentifikasi tujuh karakteristik organisasi sosial yang rasional, yaitu institusi sosial yang khas, organisasi skala besar, tugas yang khusus, disiplin individu, sadar waktu, kompetensi teknis, dan impersonality (Macionis, 2012: 91).

Institusi sosial yang khas dimaksudkan bahwa saat ini organisasi berdiri sebagai suatu institusi sosial yang terpisah berdasarkan kekhasan bidang tertentu. Misalnya, institusi politik, institusi ekonomi, institusi kesehatan, dan lain sebagainya. Institusi ini berdiri sendiri sesuai bidang dan merupakan strategi rasional untuk memenuhi kebutuhan manusia secara efisien. Sementara organisasi skala besar dimaksudkan, bahwa di era modern ini, organisasi sudah berkembang sangat pesat, memiliki cabang-cabang di berbagai tempat. Tugas khusus berarti, individu di dalam organisasi lebih suka mengerjakan tugas yang khusus dan fokus.

Disiplin individu berarti setiap organisasi menuntut anggotanya untuk memiliki disiplin yang tinggi. Kesadaran waktu berarti kegiatan dijadwalkan dengan teliti, dengan durasi yang tepat. Kompetensi teknis dimaksudkan bahwa di dalam organisasi modern, seseorang dianggap bukan karena latar belakang siapa dirinya, namun dari kompetensi dan kemampuan yang dimiliki. Hal ini menjadi modal individu mencapai sukses. Impersonality memiliki arti bahwa interaksi manusia dalam era modern merupakan interaksi sebatas penyelesaian pekerjaan dan bukan pembinaan hubungan antar pribadi.

Karakteristik inilah yang memunculkan istilah birokrasi bagi Weber. Birokrasi merupakan karakteristik organisasi yang sangat rasional, karena berbagai

elemen di dalamnya bekerja membantu organisasi mencapai tujuan seefisien mungkin. Namun demikian, masyarakat modern membawa pengaruh pada alienasi yang tersebar luas, artinya setiap individu terasing dengan individu lainnya. Hal ini disebabkan banyaknya aturan dan regulasi dalam birokrasi yang memperlakukan manusia sebagai benda, bukan sebagai individu yang unik. Dehumanisasi ini merupakan kekhawatiran Weber atas perkembangan dari rasionalisasi masyarakat.

Weber mendefinisikan birokrasi sebagai model organisasi yang didesain secara rasional untuk mengerjakan tugas secara efisien. Untuk menjabarkan model organisasi ini, Max Weber mengidentifikasi 6 elemen ideal organisasi birokrasi yang hampir sama dengan karakteristik organisasi rasional yaitu spesialisasi, hierarki posisi/jabatan, aturan dan regulasi, kompetensi teknis, impersonality, dan komunikasi yang formal dan tertulis. Inti dari organisasi birokrasi yang ideal adalah mempekerjakan karyawan secara selektif, dan membatasi efek tak terduga dari hubungan dan opini personal (Macionis, 2012: 153-154).

Awal penciptaan ide birokrasi pada dasarnya pengaturan manusia modern yang efisien untuk mencapai tujuan. Namun, karakteristiknya yang impersonal menjadikan dehumanisasi dan alienasi yang menganggap manusia sekadar sebuah gigi roda yang bergerak terus menerus. Aturan dan regulasi merupakan cara (*means*) untuk mencapai tujuan (*ends*), bukan mencapai tujuan pribadi individu dengan mengesampingkan tujuan utama organisasi yang telah ditetapkan (Merton dalam Macionis, 2012: 156).

Pandangan Weber merupakan pandangan klasik tentang organisasi dimana terdapat hirarki dan dijalankan menurut aturan. Weber berupaya menjelaskan cara terbaik bagi organisasi dalam mengelola kompleksitas pekerjaan individu dan pencapaian tujuan bersama, dan prinsip-prinsip yang dikenalkannya tersebut terus

bertahan selama bertahun-tahun (Littlejohn & Foss, 2008: 254). Dalam organisasi pemerintah, teori ini sangat sesuai untuk diterapkan karena memiliki pandangan klasik, yang masih sangat berpegang pada hirarki kekuasaan dan kepemimpinan yang berlapis, terikat aturan, dan kurang sensitif pada perbedaan dan kebutuhan individu.

Teori birokrasi Max Weber secara ringkas menegaskan pentingnya kekuasaan, spesialisasi, dan aturan dalam mengkoordinasikan aktivitas tugas untuk mencapai tujuan organisasi. Lebih lanjut Weber menyebutkan bahwa pencapaian tujuan organisasi menandakan sebuah organisasi dikatakan efektif (efektivitas organisasi).

a. *Authority*/otoritas/kekuasaan

Kekuasaan dalam birokrasi merupakan kekuasaan yang dilegitimasi, sehingga bawahan cenderung melakukan apa yang dikatakan atasannya karena organisasi telah mensahkan pimpinan/atasan kita untuk memberi perintah. Sebagai anggota organisasi, kita setuju, minimal secara diam-diam, untuk mengikuti aturan yang diberikan oleh pemilik kekuasaan (Littlejohn & Foss, 2008: 254)

Dengan adanya penguasa, akan terjadi pendelegasian tugas kepada bawahan, sehingga pekerjaan akan dapat diselesaikan tanpa terjadi konflik perebutan pekerjaan, karena penguasa dalam organisasi dituntut untuk mampu mengkomunikasikan kekuasaan dengan baik. Hal ini seperti disampaikan Weber (Littlejohn & Foss, 2008: 254), bahwa efektivitas organisasi tergantung pada sejauh mana manajemen organisasi diberikan kekuasaan yang dilegitimasi untuk mengatur organisasi.

Organisasi merupakan sebuah sistem yang rasional dengan kekuatan aturan (Littlejohn & Foss, 2008: 254). Maka, organisasi klasik sangat terikat aturan,

bagaimana tujuan telah ditetapkan dan aturan untuk mencapainya harus ditepati, namun kurang luwes, dan fleksibel. Namun demikian, pandangan Weber banyak dianut karena kemampuannya untuk menjelaskan kekuasaan dan mengatur organisasi dengan lebih baik.

Cara terbaik dalam mengatur otoritas rasional-legal dalam birokrasi, adalah dengan hirarki kekuasaan yang telah diatur dalam organisasi. Setiap lapis pimpinan memiliki bagian otoritas masing-masing, dan hanya pucuk pimpinan tertinggi yang memiliki keseluruhan otoritas (Littlejohn & Foss, 2008: 255).

Di dalam organisasi klasik menurut pandangan Weber, anggota organisasi/karyawan tidak dapat berbagi kepemilikan, karena ini akan merusak kekuasaan yang dilegitimasi, sehingga hanya yang memiliki perusahaanlah yang dapat menentukan penguasa organisasi, dan penguasa ini dilegitimasi untuk dapat menjalankan organisasi.

Di dalam sejarahnya, Weber menegaskan bahwa setiap masyarakat mendasarkan pada kekuasaan, yaitu kemampuan untuk mendapatkan tujuan yang diinginkan, meskipun mendapat perlawanan dari orang lain. Kekuasaan inilah yang mendasari konsep otoritas/kewenangan, yang lebih lanjut didefinisikan Weber sebagai *rational-legal authority* yaitu kekuasaan yang disahkan oleh aturan dan regulasi yang berlaku. Birokrasi, yang merupakan organisasi masyarakat modern yang didominasi pemikiran rasional mengakibatkan kekuasaan perlu dilegitimasi secara sah, berdasarkan aturan yang berlaku (Macionis, 2012: 394).

Dalam perkembangan teori birokrasi, Weber mengklaim bahwa kekuasaan/kewenangan bisa didapatkan berdasarkan karisma personal yang disebut dengan *charismatic authority*. Kewenangan ini berbeda dengan kewenangan yang rasional dan legal, yang berdasarkan aturan. Kewenangan karismatik mendasarkan pada

kemampuan personal, kepribadian yang menjadikan kepatuhan dan pengakuan dari anggotanya (Macionis, 2012: 395).

Karena pemimpin karismatik berasal dari kemampuan dan karisma individu, maka ketika pemimpin tersebut meninggal maka akan menciptakan krisis. Untuk itu diperlukan *routinization of charisma*, yaitu transformasi dari kewenangan karismatik ke dalam kombinasi kewenangan tradisional dan birokratis (Macionis, 2012: 395).

b. Spesialisasi

Di dalam organisasi birokrasi, setiap individu dibagi dalam bidang-bidang pekerjaan, artinya terdapat pembatasan pekerjaan yang jelas, dan masing-masing anggota tahu akan pekerjaannya (Littlejohn & Foss, 2008: 255). Dalam organisasi, tugas tidak dikerjakan secara general (umum), namun dilakukan penyebaran tugas dan tanggung jawab dalam divisi-divisi, sehingga jelas “siapa mengerjakan apa”. Masing-masing bagian/divisi yang bekerja, memiliki peran dalam mencapai tujuan organisasi (efektif).

c. *Rules*/Aturan

Penerapan aturan perilaku memungkinkan koordinasi organisasi dan menuntun perilaku semua anggota, dan aturan tersebut disusun untuk mencapai tujuan organisasi (Littlejohn & Foss, 2008: 255). Prinsip *rules*/aturan inilah yang menjelaskan prinsip-prinsip komunikasi dalam Teori Birokrasi Max Weber, karena fungsinya sebagai alat koordinasi dan menuntun perilaku; dimana keduanya melibatkan interaksi, sementara di dalam interaksi terdapat pertukaran pesan. Bahkan peraturan ini diciptakan dari interaksi antar anggota organisasi yang memunculkan “cara hidup organisasi” yang pada akhirnya menjadi aturan berorganisasi.

Pace & Faules (2013: 28-29), ketika menghubungkan komunikasi dengan organisasi, mereka menjelaskan bahwa di dalam komunikasi terjadi penciptaan dan penafsiran pesan. Pesan diciptakan, kemudian ditunjukkan pada lawan bicara, ditafsirkan oleh lawan bicara, kemudian terjadi pertukaran pesan. Di dalam kegiatan koordinasi, melibatkan proses penciptaan dan penafsiran pesan diantara dua atau lebih pelaku sehingga konsep peraturan/*rules* mengandung prinsip komunikasi.

Selain itu, peraturan juga menjadi penuntun perilaku, dimana perilaku anggota organisasi akan dituntun/dipandu dalam berinteraksi dengan anggota lain di dalam organisasi. Di dalam berperilaku, ada proses penafsiran pesan, bagaimana kita menafsirkan perilaku orang lain, sehingga melalui aturan yang berlaku di dalam organisasi kita akan “membalas” perilaku yang sesuai dengan aturan organisasi. Di dalam proses tersebut akan terjadi proses pemindahan dan berbagi makna (*shared meaning*). Hal inilah yang juga menjadi prinsip komunikasi yaitu sebagai proses berbagi makna (Pace & Faules, 2013: 29) Dengan demikian, fungsi *rules* sebagai penuntun perilaku juga menjadi dasar bagi adanya prinsip-prinsip komunikasi dalam teori birokrasi Max Weber.

Daniels, Spiker, & Papa (1997: 24) menambahkan, Teori Birokrasi Weber memperkenalkan konsep organisasi modern yang ideal, yang membutuhkan kecepatan, ketelitian, kepastian, dan kesinambungan. Kondisi ini dapat dicapai jika suatu organisasi didesain seperti mesin, yaitu sistem birokratis yang memiliki sifat sebagai berikut:

1. Sistem kewenangan/hierarki kekuasaan yang jelas
2. Pembagian pekerja/buruh berdasarkan spesialisasi
3. Sistem yang lengkap terkait hak, kewajiban, dan tanggung jawab anggota
4. Prosedur yang lengkap untuk performa kerja

5. Hubungan manusia dalam organisasi bersifat umum
6. Pemilihan/promosi jabatan bagi anggota, semata-mata karena kompetisi teknis

Sementara Pace dan Faules memberikan 10 ciri karakteristik birokrasi Weber, yaitu:

1. Suatu organisasi terdiri dari hubungan-hubungan yang ditetapkan antara jabatan-jabatan.
2. Tujuan atau rencana organisasi terbagi dalam tugas-tugas
3. Kewenangan untuk melaksanakan kewajiban diberikan pada satu jabatan
4. Garis kekuasaan disusun secara hierarkis
5. Sistem aturan/regulasi umum, tegas, formal, yang mengatur tindakan dan fungsi jabatan dalam organisasi.
6. Prosedur organisasi bersifat formal
7. Disiplin dalam organisasi
8. Anggota organisasi harus memisahkan kehidupan pribadi dan kehidupan organisasi
9. Pegawai dipilih berdasarkan kualifikasi teknis
10. Kenaikan jabatan berdasarkan senioritas dan kecakapan teknis

Ciri-ciri ini menghasilkan pengambilan keputusan yang rasional dan efisiensi administratif. Ahli-ahli berpengalaman adalah orang-orang yang paling cakap untuk membuat keputusan teknis. Kinerja berdisiplin yang diatur dengan aturan-aturan, regulasi dan kebijakan-kebijakan yang abstrak, dan dikoordinasikan oleh kewenangan hierarkis merupakan usaha yang rasional dan konsisten untuk mencapai tujuan organisasi (Pace & Faules, 2013: 47-48).

Weber berminat memperkenalkan birokrasi untuk mengurangi ambiguitas dan ketidakteraturan dalam kehidupan organisasi. Aturan yang diformalkan,

deskripsi yang jelas tentang kewenangan dan kewajiban, hubungan manusia yang dapat diprediksi, dapat mempermudah pencapaian hasil yang diinginkan organisasi (Daniels, Spiker & Papa, 1997: 24).

Kekuasaan birokratis merupakan kekuasaan yang ideal bagi organisasi menurut Weber. Kewenangan ini tidak memungkinkan penguasaan oleh sekelompok orang yang disebut “keluarga”, sementara *outsider* tidak dianggap sebagai bagian organisasi. Kekuasaan ini juga didasarkan pada aturan, regulasi, dan prosedur yang diformalkan; bukan sekadar kharisma personal atau tradisi. Pemimpin birokratik dipilih berdasarkan aturan dan regulasi untuk mempromosikan siapa yang paling kompeten. Ide organisasi yang memuat banyak sekali peraturan ini didesain untuk menghadapi nepotisme, favoritisme, dan ketidakseimbangan dalam pengambilan keputusan (Shockley-Zalabak, 2006: 72).

Pengaturan yang jelas menjadikan organisasi berjalan dengan teratur, semua pekerjaan/urusan tidak dikerjakan sendiri, ada pembagian kerja yang jelas, saling mendukung, menunjang, dan ketergantungan, individu mengerjakan tugas yang menjadi keahliannya sehingga pelaksanaan urusan organisasi bisa menjadi lebih cepat terselesaikan, efektif, dan efisien. Untuk meningkatkan efektivitas organisasi, yaitu tercapainya tujuan organisasi dilakukan dengan meneliti komponen komunikasi organisasi yaitu melalui audit komunikasi

1.5.6. Audit Komunikasi: Mengetahui Kinerja Sistem Komunikasi Keorganisasian

Audit komunikasi merupakan kajian mendalam dan menyeluruh tentang pelaksanaan sistem komunikasi keorganisasian yang mempunyai tujuan untuk meningkatkan efektivitas organisasi (Harjana, 2000: 13)

Konsep audit komunikasi, awalnya dikenalkan oleh George Odiorne dalam karya “*An Application of Communication Audit*” yang diterbitkan dalam jurnal *Personnel Psychology* 7 (1954: 235-243). Dengan menggunakan istilah audit, ia hendak menunjukkan bahwa proses-proses komunikasi bagaimanapun dapat diperiksa, dievaluasi, dan diukur secara cermat dan sistematis sebagaimana halnya dengan catatan-catatan keuangan (Harjana, 2000: 1).

Audit komunikasi dijelaskan dengan lebih sederhana oleh Jane Gibson dan Richard Hodgetts (1991: 453) berjudul *Organizational Communication: A Managerial Perspective* (2nd Edition) sebagai berikut (Harjana, 2000: 10-11):

The communication audit is a complete analysis of an organization's internal and external communication systems. Depending on the mandate and interests of top management, it can range from consideration of a single division to the entire organization climate

Sistem komunikasi keorganisasian di dalam Biro Humas perlu dikaji untuk mengetahui hubungannya dengan efektivitas organisasi. Kinerja dan penerapan sistem komunikasi keorganisasian yang berlaku di dalam organisasi, baik internal maupun eksternal; perlu untuk diketahui sehingga permasalahan terkait efektivitas organisasi, seperti tidak tercapainya target/tujuan organisasi bisa diminimalkan dan tidak terjadi lagi.

Namun demikian, dalam penelitian ini, Penulis ingin mempersempit cakupan pada komunikasi internal, yang banyak ditekankan pada penelitian tentang audit komunikasi. Dasar pemikirannya adalah, menurut Andre Harjana (2000: 13), salah satu hal penting dalam Audit Komunikasi, ruang lingkungannya meliputi seluruh komunikasi keorganisasian-internal dan eksternal-dengan penekanan pada komunikasi internal.

Audit komunikasi dilaksanakan dengan tujuan, yaitu (1) menentukan lokasi di mana kelebihan muatan informasi ataupun kekurangan informasi, (2) menilai kualitas informasi yang dikomunikasikan oleh dan/atau kepada sumber-sumber informasi, (3) mengukur kualitas hubungan komunikasi, sejauh mana kepercayaan antar pribadi, dukungan, keramahan, dan kepuasan kerja karyawan secara keseluruhan dilaksanakan, (4) mengenali jaringan-jaringan yang aktif-operasional untuk rumor, pesan sosial, dan pesan kedinasan, (5) mengenali sumber-sumber kemacetan arus informasi dan para penyaring informasi, (6) mengenali kategori dan contoh tentang pengalaman-pengalaman dan peristiwa-peristiwa komunikasi yang tergolong positif ataupun negatif, (7) menggambarkan pola-pola komunikasi yang terjadi pada tingkatan pribadi, kelompok, dan organisasi, (8) memberikan rekomendasi tentang perubahan ataupun perbaikan yang perlu dilakukan berdasarkan hasil audit komunikasi (Harjana, 2000: 16-17).

Audit komunikasi pada penelitian ini menggunakan Model Profil Komunikasi Keorganisasian, yang merupakan model analisis fungsional sistem organisasi, yang berarti penggunaan pengetahuan dari ilmu sosial untuk memeriksa keadaan masa kini suatu organisasi yang 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 (Harjana, 2000: 50). Adapun langkah-langkah pelaksanaan analisis Profil Komunikasi Keorganisasian (PKK) disusun berdasarkan tujuh variabel penting, yaitu (1) kepuasan organisasi, (2) iklim komunikasi organisasi, (3) kualitas media, (4) kemudahan perolehan informasi, (5) penyebaran informasi, (6) muatan informasi, (7) kemurnian pesan, (8) budaya

organisasi (variabel budaya organisasi khusus terdapat pada kuesioner yang dikembangkan oleh Brent Peterson dan Wayne Pace (Harjana, 2000: 54).

- 1) Kepuasan organisasi merupakan persepsi seberapa jauh anggota organisasi merasa puas dengan pekerjaan mereka, kepemimpinan, upah dan keuntungan, promosi, dan dengan sejawat mereka. Jika karyawan puas dengan organisasinya, maka pegawai cenderung keluar atau paling sedikit menarik diri dari organisasi (Pace & Faules, 2013: 501). Dengan adanya pegawai yang menarik diri, maka mereka tidak akan mau mengerjakan pekerjaan/tugas yang menjadi tanggung jawab mereka, dan itu akan menjadi ancaman bagi sebuah organisasi. Maka, kepuasan karyawan terhadap organisasi sangat penting untuk diperhatikan.
- 2) Iklim komunikasi organisasi, merupakan gabungan persepsi mengenai pesan dan peristiwa yang terjadi di dalam organisasi, yaitu peristiwa komunikasi, perilaku manusia, respon pegawai terhadap pegawai lainnya, harapan, konflik, dan kesempatan bagi pertumbuhan dalam organisasi (Pace & Faules, 2013: 147). Iklim komunikasi mempengaruhi cara hidup dalam organisasi tentang : kepada siapa kita bicara, siapa yang kita sukai, bagaimana perasaan kita, bagaimana kegiatan kerja kita, bagaimana perkembangan kita, apa yang ingin kita capai, dan bagaimana cara kita menyesuaikan diri dengan organisasi.

Iklim komunikasi berhubungan dengan tingkat kepercayaan yang tinggi, dukungan, keterbukaan, mendengarkan dengan penuh perhatian, keterlibatan dalam pengambilan keputusan, dan perhatian pada standar yang tinggi menciptakan dasar bagi suatu angkatan kerja yang termotivasi (Pace & Faules, 2013: 502).

Menurut Inventaris Iklim Komunikasi yang dikembangkan oleh Peterson dan Pace (1976 dalam Pace & Faules, 2013: 159-160), terdapat enam faktor

yang menentukan iklim komunikasi organisasi, yaitu (1) kepercayaan, (2) pembuatan keputusan bersama, (3) kejujuran, (4) keterbukaan dalam komunikasi ke bawah, (5) mendengarkan dalam komunikasi ke atas, (6) perhatian pada tujuan berkinerja tinggi.

Kepercayaan berarti personel di semua tingkat harus berusaha keras untuk mengembangkan dan mempertahankan hubungan yang di dalamnya memiliki kepercayaan, keyakinan, dan kredibilitas didukung oleh pernyataan dan tindakan.

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

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

Keterbukaan dalam komunikasi ke bawah dimaksudkan, kecuali untuk keperluan komunikasi rahasia, anggota organisasi harus relatif mudah memperoleh informasi yang berhubungan langsung dengan tugas mereka saat itu, yang mempengaruhi kemampuan mereka untuk mengkoordinasikan pekerjaan mereka dengan orang-orang atau bagian lainnya, dan yang

berhubungan luas dengan perusahaan, organisasi, pemimpin, dan rencana-rencana.

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

Perhatian pada tujuan-tujuan berkinerja tinggi berarti personel di semua tingkat dalam organisasi harus menunjukkan suatu komitmen terhadap tujuan-tujuan berkinerja tinggi-produktivitas tinggi, kualitas tinggi, biaya rendah-demikian pula menunjukkan perhatian besar pada anggota organisasi lainnya.

Di dalam organisasi, iklim komunikasi organisasi jauh lebih penting daripada keterampilan atau teknik-teknik komunikasi semata-mata dalam menciptakan suatu organisasi yang efektif (Redding dalam Pace & Faules, 2013: 148). Dengan demikian, iklim komunikasi organisasi yang kondusif akan menentukan organisasi yang efektif.

- 3) Kualitas media, merupakan persepsi karyawan tentang berbagai dokumen tertulis yang ada dalam organisasi, seperti buletin, laporan, pedoman, dll. Daya tarik untuk dibaca, cocok atau sesuai, efisien, terpercaya/dapat diandalkan (Harjana, 2000: 55). Kualitas media berhubungan dengan kebanggaan pegawai terhadap perusahaannya, artinya jika penerbitan, laporan, dan media lainnya milik perusahaan memikat, tepat, dan dapat dipercaya, pegawai cenderung menyatakan kebanggaannya dalam bentuk kualitas output perusahaan (Pace & Faules, 2013: 504). Artinya jika karyawan merasa media perusahaan berkualitas,

maka dia akan merasa bangga dan menunjukkan kebanggaannya dengan melakukan tugas sebaik mungkin sehingga akhirnya akan memudahkan pencapaian tujuan organisasi (efektivitas organisasi).

4) Kemudahan perolehan informasi/aksesibilitas informasi

Kemudahan perolehan informasi berkaitan dengan aliran informasi dalam organisasi, artinya persepsi anggota organisasi tentang seberapa jauh informasi tersedia dari berbagai sumber di dalam organisasi (Pace & faules, 2013: 505). Berbagai sumber dalam organisasi tersebut adalah atasan langsung, atasan lebih tinggi, kelompok, bawahan, dokumen-penerbitan, obrolan lisan (*grapevine*).

Informasi yang ingin diperoleh dari atasan langsung/atasan lebih tinggi biasanya berupa meminta petunjuk bagaimana mengerjakan tugas, hingga memberikan saran untuk pencapaian tujuan organisasi. Wujud dari komunikasi ke atas adalah bawahan berkesempatan menyampaikan: (1) apa yang dilakukan bawahan – pekerjaan, prestasi, kemajuan, dan rencana waktu mendatang; (2) menjelaskan persoalan kerja yang belum dipecahkan yang mungkin memerlukan bantuan; (3) memberikan saran atau gagasan untuk perbaikan dalam unit-unit mereka atau dalam organisasi sebagai suatu keseluruhan; (4) mengungkapkan bagaimana pikiran dan perasaan bawahan tentang pekerjaan, rekan kerja mereka, dan organisasi. (Pace & Faules, 2013: 189).

Sementara kemudahan perolehan informasi dengan kelompok atau komunikasi horizontal, terdiri dari penyampaian informasi di antara rekan-rekan sejawat dalam unit kerja yang sama. Unit kerja meliputi individu-individu yang ditempatkan pada tingkat otoritas yang sama dalam organisasi dan mempunyai atasan yang sama (Pace & Faules, 2013: 195). Komunikasi horisontal mencakup kontak antar personal dan semua anggota berkesempatan untuk (1)

mengkoordinasikan penugasan kerja/ pembagian tugas, (2) berbagi informasi mengenai rencana dan kegiatan, (3) memecahkan masalah, (4) memperoleh pemahaman bersama atas sebuah kejadian/permasalahan, (5) mendamaikan, berunding, dan menengahi perbedaan, (6) menumbuhkan dukungan antar persona (makan siang bersama, istirahat bersama, mengobrol di kantor) (Pace & Faules, 2013: 195-196).

Kemudahan perolehan informasi dari dokumen/penerbitan yang ada di kantor berarti adanya dokumen lengkap yang bisa diakses, kemudahan mendapatkan, hingga kemudahan membaca/menginterpretasikan.

Di dalam organisasi, juga terjadi obrolan lisan (grapevine) yang biasanya santai dan non formal untuk menguatkan sikap saling mendukung antar anggota organisasi (Pace & Faules, 2013: 196).

5) Penyebaran informasi

Merupakan persepsi karyawan/anggota organisasi tentang penyebaran informasi dalam struktur organisasi, terkait informasi penting dan informasi terkini (Harjana, 2000: 55). Penyebaran pesan dianggap berhasil ketika karyawan banyak yang mengetahui suatu pesan tertentu (Pace & Faules, 2013: 506).

Di dalam organisasi formal, penyebaran informasi dilakukan secara berurutan/berjenjang (Pace & Faules, 2013: 174). Proses menghimpun dan menyebarkan informasi ini berlangsung mulai dari pimpinan tertinggi kemudian terus diturunkan pada bawahannya, begitu seterusnya hingga staf terendah menerima informasi tersebut. Proses ini banyak dilakukan oleh organisasi dan menuntut interpretasi yang baik oleh penerima pesan yang wajib meneruskan pesan tersebut kepada jenjang di bawahnya. Hal ini penting agar informasi yang diterima secara berurutan itu tidak mengalami distorsi/ meminimalkan distorsi

informasi. Penyebaran informasi berurutan menyebabkan pesan/informasi tidak diterima secara bersamaan, sehingga organisasi perlu koordinasi dan komunikasi yang intensif untuk menghindari hambatan terkait dengan keterlambatan penerimaan informasi oleh sebagian anggota (Pace & Faules, 2013: 173).

6) Muatan informasi

Persepsi anggota organisasi tentang kecukupan informasi, kekurangan informasi, kelebihan informasi, dan informasi yang terlewatkan (Harjana, 2000: 56). Artinya persepsi anggota organisasi sehubungan dengan seberapa jauh informasi yang didapatkan lebih banyak atau lebih sedikit dari yang mereka harapkan. Informasi yang didapatkan bisa berbentuk apapun dari berbagai sumber, seperti atasan, rekan sejawat, selentingan, manajer dari penyelia langsung, media komunikasi tertulis, dan elektronik.

Pegawai/karyawan cenderung ingin menerima informasi lebih banyak daripada yang ingin mereka peroleh (Pace & Faules, 2013: 506). Hal ini berarti karyawan selalu ingin mendapat informasi apapun terkait organisasi, terlebih jika terdapat informasi terkini, aktual, dan menyangkut karyawan di dalam organisasi. Karyawan tidak menginginkan ketinggalan informasi, karena dengan terlewat informasi tertentu akan mengalami kesulitan koordinasi sehingga menghambat pencapaian tujuan organisasi.

7) Kemurnian/ketepatan pesan

Persepsi dan pengalaman anggota organisasi tentang perbedaan antara pesan yang dimengerti dan pesan yang sebenarnya, adanya distorsi informasi, dan penghapusan informasi (Harjana, 2000: 56). Kemurnian/ketepatan berkaitan dengan ketepatan karyawan dalam menerima pesan yang didistribusikan secara rutin dalam organisasi (Pace & Faules, 2013: 507). Dengan adanya kemurnian

pesan, bisa diukur kecermatan pesan bagi karyawan, apakah karyawan dapat dengan mudah mengenali, mengingat kembali, dan melaporkan rincian pesan tersebut.

8) Budaya organisasi.

Monde dan Noe (1996, dalam Riani, 2011: 6) menjelaskan, budaya organisasi adalah sistem dari *shared value*, keyakinan dan kebiasaan-kebiasaan dalam suatu organisasi yang saling berinteraksi dengan struktur formalnya untuk menciptakan norma-norma perilaku. Budaya organisasi juga mencakup nilai-nilai dan standar-standar yang mengarahkan perilaku pelaku organisasi dan menentukan arah organisasi secara keseluruhan.

Sementara menurut model Profil Komunikasi Organisasi, budaya organisasi merupakan persepsi anggota organisasi mengenai nilai kunci dan konsep bersama yang membentuk citra mereka terhadap organisasi (Pace & Faules, 2013: 499).

Adapun citra mereka di dalam organisasi diukur berdasarkan relasi (pengertian, perhatian, mau mendengar, komunikatif, membantu, dan mendorong; Nilai (kualitas, baik, jasa, pertumbuhan, prima; lingkungan (bersih, rapi teratur, aman) (Harjana, 2000: 56).

Di dalam penelitian ini, dimana pengaruh kultural/budaya Jawa masih mewarnai hubungan antar individu dan proses birokrasi, maka unsur budaya birokrasi akan ditambahkan dalam variabel budaya organisasi. Budaya birokrasi yang mewarnai proses birokrasi di Biro Humas diantaranya, komunikasi pimpinan-bawahan yang masih menggunakan istilah yang biasa digunakan dalam rumah tangga, seperti "*Bapak tindak*", "*Bapak mboten pinarak*". Hal ini akan diteliti lebih lanjut mengingat di dalam konsep audit komunikasi yang

berasal dari Barat, pengaruh kultural pada proses birokrasi seperti dalam organisasi Biro Humas belum dibahas.

1.5.7. Teori Efektivitas Organisasi dalam Pendekatan Nilai-nilai Bersaing

Efektivitas organisasi merupakan tingkatan pencapaian organisasi atas tujuan jangka pendek (tujuan) dan jangka panjang (*cara/means*). Pengukuran efektivitas organisasi melalui Pendekatan Nilai-nilai Bersaing (*competing-values approach*) menjelaskan tentang identifikasi seluruh variabel utama yang terdapat dalam bidang keefektifan, lalu ditentukan bagaimana variabel-variabel tersebut saling berhubungan (Robbins, 1994: 74). Di dalam pendekatan nilai bersaing, kriteria efektivitas/ keefektifan organisasi dikelompokkan secara mendasar dalam kriteria sebagai berikut (Robbins, 1994: 76-78):

1) Fleksibilitas vs kontrol

Kedua hal tersebut merupakan dimensi yang saling bertentangan, fleksibilitas menghargai inovasi, penyesuaian, dan perubahan. Kontrol lebih menyukai stabilitas, ketentraman, dan kemungkinan prediksi. Dimensi ini terkait dengan penyesuaian-pemeliharaan.

2) Manusia vs organisasi

Di dalam organisasi, penekanan harus ditempatkan pada kesejahteraan dan pengembangan manusia di dalam organisasi atau kesejahteraan dan pengembangan organisasi itu sendiri. Dikotomi manusia-organisasi merupakan kumpulan yang lain dari dimensi-dimensi yang pada dasarnya saling bertentangan, perhatian terhadap perasaan dan kebutuhan manusia yang terdapat di dalam organisasi versus perhatian terhadap pencapaian produktivitas serta tugas.

3) Cara (*means*) vs tujuan (*ends*) organisasi

Cara menekankan pada proses internal dan jangka panjang, sementara *ends* menekankan pada tujuan penting dan jangka pendek. Pencapaian tujuan berfokus pada tujuan akhir, sedangkan sistem menekankan caranya.

Kedelapan sel/kumpulan kriteria dari efektifitas organisasi tersebut kemudian dikombinasikan dalam beberapa model tertentu, misalnya *People, Flexibility, Means/PFM* dan *People, Flexibility, Ends/PFE*, keduanya termasuk dalam *human relations model*. Model ini menekankan pada manusia dan fleksibilitas. *Human-relations model* mendefinisikan efektifitas organisasi sebagai adanya tenaga kerja yang terpadu/kohesif (cara) dan terampil (tujuan). *Open system model* mencakup sel-sel *Organization, Flexibility, Means/OFM* dan *Organization, Flexibility, Ends*. Efektifitas dalam kriteria ini disebut fleksibilitas dan kemampuan untuk mendapatkan sumber daya. *Rational goal model* terdiri dari kriteria *Organization, Control, Means* (OCM) dan *Organization, Control, Ends* (OCE). Keberadaan dari rencana tertentu dan tujuan (*means*) serta produktivitas dan efisiensi yang tinggi (*ends*) merupakan bukti keefektifan. Sel-sel *People, Control, Means/PCM* dan *People, Control, Ends* (PCE) membentuk *internal-process mode*, model ini menekankan pada manusia dan kontrol serta pada penyebaran informasi (sebagai cara) dan stabilitas serta ketentraman (sebagai tujuan) di dalam penilaian keefektifan.

1.5.8. Variabilitas Budaya: Pengaruh Budaya pada Perilaku Anggota Organisasi Birokrasi

Variabilitas budaya, membedakan ciri-ciri karakteristik budaya pada masyarakat tertentu. Dalam studi *Cross Cultural Communication*, William B. Gudykunst mengidentifikasi bahwa variabilitas kultural akan berhubungan langsung dengan norma dan aturan kultural yang mempengaruhi perilaku komunikasi. Hal ini

menjelaskan bahwa seseorang dari variasi budaya tertentu, maka perilaku komunikasinya berhubungan dengan afiliasi budayanya (Littlejohn, 2009: 248). Penelitian Gudykunst diawali dengan membandingkan komunikasi manusia yang berasal dari latar belakang budaya yang berbeda dan menjelaskan bagaimana komunikasi bervariasi dari suatu budaya ke budaya lainnya (Littlejohn, 2009: 247).

Variasi budaya membedakan unsur-unsur budaya, yaitu *power distance* (tingkatan hirarki kekuasaan vs menjunjung tinggi *equality*/kesamaan). Individualistik-kolektivistik (budaya yang memberi *value*/nilai pada identitas personal vs identitas kolektif/kelompok), *self-construals* (cara orang-orang melihat dirinya), serta *low and high context* (komunikasi verbal yang langsung ataupun menggunakan istilah yang dinamis (Littlejohn, 2009: 248).

High power distance, berarti menjunjung tinggi hirarki kekuasaan, bahwa diantara orang-orang dalam suatu kelompok sosial/organisasi, cara berkomunikasi sangat menjunjung tinggi hirarki. Cara berbicara dengan pimpinan akan berbeda dengan cara berbicara kepada sesama anggota. *Low power distance*, menunjukkan komunikasi yang menjunjung tinggi *equality*/kesamaan, sehingga perilaku komunikasi, misalnya pimpinan dengan bawahan lebih “sejajar”, tidak seperti pada *high power distance*.

Faktor individualistik-kolektivistik juga mewarnai proses birokrasi di Biro Humas. Budaya Jawa, yang lebih kolektif, mempengaruhi anggota organisasi untuk lebih mengutamakan tujuan organisasi, pencapaian tujuan organisasi menjadi fokus utama anggotanya, dan orientasi identitas kelompok lebih menonjol daripada identitas/kepentingan pribadi.

Self-construal, berkaitan dengan citra diri/anggapan dirinya merupakan pribadi yang independen, mandiri, mampu berdiri sendiri, atau interdependen, saling

terkait, membutuhkan orang lain (Littlejohn, 2009: 372). Biro Humas banyak mendapatkan pengaruh dari budaya Jawa yang cenderung *interdependent self-construal*, masing-masing anggota organisasi merasa saling tergantung, berhubungan, dan tidak bisa berdiri sendiri.

Low and high context berkaitan dengan informasi kontekstual dibalik pesan untuk memberikan makna (Littlejohn, 2009: 278). Organisasi Biro Humas yang mendapat pengaruh budaya Jawa dalam proses birokrasi, sebagaimana telah disebutkan sebelumnya menunjukkan bahwa organisasi tersebut sangat *high context*. Hal ini ditunjukkan dari penggunaan bahasa antar anggota dan dengan pimpinan menggunakan bahasa *Krama Inggil*, yang secara filosofis digunakan kepada orang yang lebih tua. Penyebutan pimpinan yang seperti di dalam rumah tangga juga menunjukkan betapa budaya Jawa masih mempengaruhi proses birokrasi di dalamnya yang sangat *high context*.

Penyampaian pesan secara *high context* bukan sekedar merangkai kata-kata menjadi kalimat sederhana, namun lebih dari itu, dibutuhkan konteks seperti situasi yang sedang dihadapi, hubungan antara komunikator/partisipan komunikasi, serta kepercayaan, nilai, dan norma budaya diantara partisipan. *High context* biasanya berkomunikasi dengan menekankan kesopanan, komunikasi nonverbal, frase yang tidak langsung/*indirect phrasing*, biasanya untuk menghindari agar orang lain tidak tersakiti (Littlejohn, 2009: 278). Biro Humas sangat menekankan kesopanan dalam komunikasi antara pimpinan bawahan, bahkan sesama anggota, terutama kepada anggota yang lebih tua. Variabilitas kultural yang *high context* inilah yang mendasari kuatnya pengaruh budaya dalam proses birokrasi organisasi.

Hall (dalam Littlejohn, 2009: 278) menjelaskan bahwa konsep *high context* merujuk pada komunitas (organisasi) atau hubungan yang *family-type*/seperti

keluarga (rumah tangga), dan diantara orang-orang yang memiliki hubungan yang dekat. Penjelasan Hall tersebut sangat sesuai diterapkan di dalam Biro Humas, dimana komunikasi yang terjadi, khususnya pimpinan bawahan seperti di rumah tangga, di dalam konteks keluarga, misalnya penyebutan “*Bapak tindak*”, “*Bapak mboten pinarak*”, dan lain sebagainya. Komunikasi *low context*, yang merupakan kebalikan dari *high context* biasanya hubungan sekunder sebatas pekerjaan, motivasi bekerjasama hanya menghasilkan uang untuk perusahaan dan diri sendiri, kesetiaan individu dirasa kurang dalam suatu organisasi (Littlejohn, 2009: 278).

1.6. HIPOTESIS

Hipotesis penelitian ini adalah

H1: Terdapat hubungan positif antara kepuasan organisasi dengan efektivitas organisasi

H2: Terdapat hubungan positif antara iklim komunikasi organisasi dengan efektivitas organisasi

H3: Terdapat hubungan positif antara kualitas media dengan efektivitas organisasi

H4: Terdapat hubungan positif antara kemudahan perolehan informasi dengan efektivitas organisasi

H5: Terdapat hubungan positif antara penyebaran informasi dengan efektivitas organisasi

H6: Terdapat hubungan positif antara muatan informasi dengan efektivitas organisasi

H7: Terdapat hubungan positif antara kemurnian pesan dengan efektivitas organisasi

H8: Terdapat hubungan positif antara budaya organisasi dengan efektivitas organisasi

H9: Terdapat pengaruh kepuasan organisasi terhadap efektivitas organisasi

H10: Terdapat pengaruh iklim komunikasi organisasi terhadap efektivitas organisasi

H11: Terdapat pengaruh kualitas media terhadap efektivitas organisasi

H12: Terdapat pengaruh kemudahan perolehan informasi terhadap efektivitas organisasi

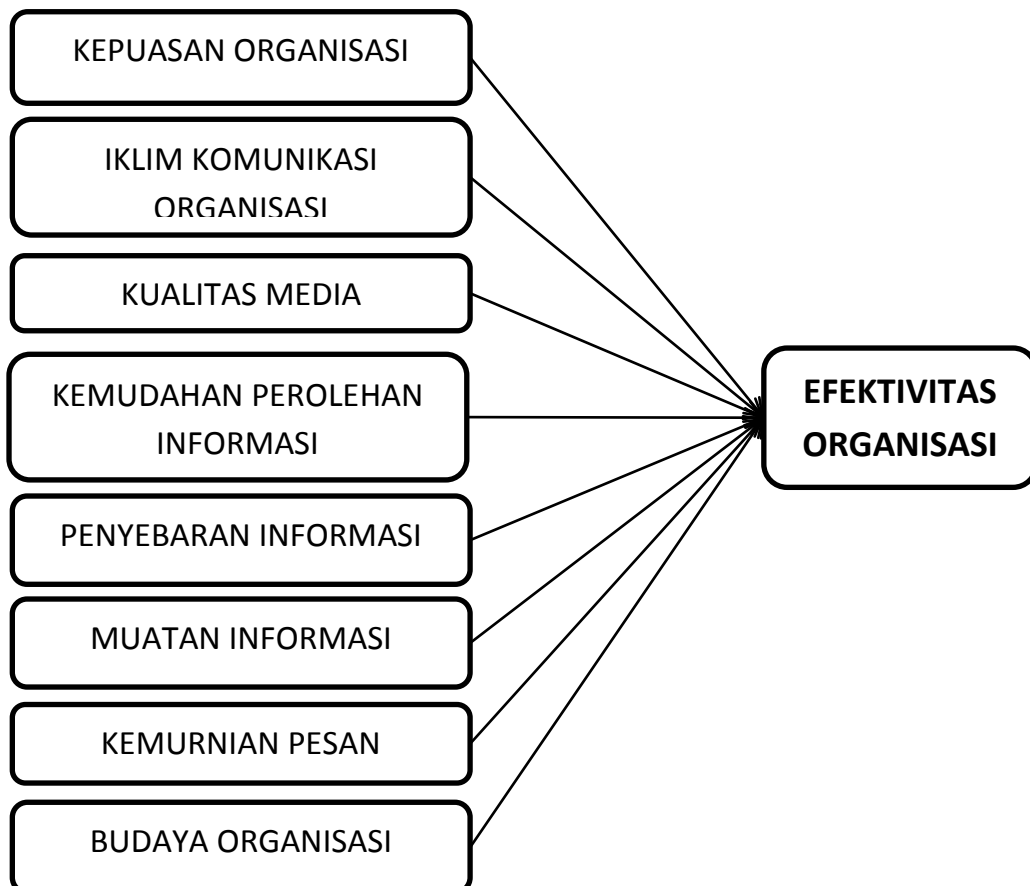
H13: Terdapat pengaruh penyebaran informasi terhadap efektivitas organisasi

H14: Terdapat pengaruh muatan informasi terhadap efektivitas organisasi

H15: Terdapat pengaruh kemurnian pesan terhadap efektivitas organisasi

H16: Terdapat pengaruh budaya organisasi terhadap efektivitas organisasi

Adapun skema hubungan antar variabel digambarkan sebagai berikut:



Gambar 1. 1. Skema hubungan antar variabel

1.7. DEFINISI KONSEPTUAL DAN DEFINISI OPERASIONAL

1.7.1. Definisi Konseptual

1) Kepuasan Organisasi

Kepuasan organisasi merupakan persepsi seberapa jauh anggota organisasi merasa puas dengan pekerjaan mereka, kepemimpinan, upah dan keuntungan, promosi, dan dengan sejawat mereka. Jika karyawan puas dengan organisasinya, maka pegawai cenderung keluar atau paling sedikit menarik diri dari organisasi (Pace & Faules, 2013: 501).

2) Iklim Komunikasi Organisasi

Iklim komunikasi merupakan persepsi mengenai pesan yang terjadi di dalam organisasi dan berhubungan dengan tingkat kepercayaan yang tinggi, dukungan, keterbukaan, mendengarkan dengan penuh perhatian, keterlibatan dalam pengambilan keputusan, dan perhatian pada standar yang tinggi menciptakan dasar bagi suatu angkatan kerja yang termotivasi (Pace & Faules, 2013: 502).

3) Kualitas media

Kualitas media merupakan persepsi karyawan tentang berbagai dokumen tertulis yang ada dalam organisasi, seperti buletin, laporan, pedoman, dll. Daya tarik untuk dibaca, cocok atau sesuai, efisien, terpercaya/dapat diandalkan (Harjana, 2000: 55). Kualitas media berhubungan dengan kebanggaan pegawai terhadap perusahaannya, artinya jika penerbitan, laporan, dan media lainnya milik perusahaan memikat, tepat, dan dapat dipercaya, pegawai cenderung menyatakan kebanggaannya dalam bentuk kualitas output perusahaan (Pace & Faules, 2013: 504).

4) Kemudahan perolehan informasi/aksesibilitas informasi

Kemudahan perolehan informasi berkaitan dengan aliran informasi dalam organisasi, artinya persepsi anggota organisasi tentang seberapa jauh informasi tersedia dari berbagai sumber di dalam organisasi (Pace & Faules, 2013: 505). Berbagai sumber dalam organisasi tersebut adalah atasan langsung, atasan lebih tinggi, kelompok, bawahan, dokumen-penerbitan, obrolan lisan (*grapevine*).

5) Penyebaran informasi

Penyebaran informasi merupakan persepsi karyawan/anggota organisasi tentang penyebaran informasi dalam struktur organisasi, terkait informasi penting dan informasi terkini (Harjana, 2000: 55). Penyebaran pesan dianggap berhasil ketika karyawan banyak yang mengetahui suatu pesan tertentu (Pace & Faules, 2013: 506).

6) Muatan informasi

Muatan informasi berarti persepsi anggota organisasi tentang kecukupan informasi, kekurangan informasi, kelebihan informasi, dan informasi yang terlewatkan dari atasan, rekan sejawat, selentingan, manajer dari penyelia langsung, media komunikasi tertulis, dan elektronik (Harjana, 2000: 56).

7) Kemurnian/ketepatan pesan

Kemurnian/ketepatan pesan berarti persepsi dan pengalaman anggota organisasi tentang perbedaan antara pesan yang dimengerti dan pesan yang sebenarnya, kemungkinan adanya distorsi informasi, dan penghapusan informasi (Harjana, 2000: 56).

8) Budaya organisasi.

Budaya organisasi merupakan persepsi anggota organisasi mengenai nilai kunci dan konsep bersama yang membentuk citra mereka terhadap organisasi (Pace &

Faules, 2013: 499). Adapun citra mereka di dalam organisasi diukur berdasarkan relasi (pengertian, perhatian, mau mendengar, komunikatif, membantu, dan mendorong; Nilai (kualitas, baik, jasa, pertumbuhan, prima; lingkungan (bersih, rapi teratur, aman) (Harjana, 2000: 56). Dalam penelitian ini, akan diteliti juga tentang adanya pengaruh kultural dalam proses birokrasi dan mewarnai interaksi antar anggota dalam organisasi. Audit komunikasi yang awalnya dikembangkan di Barat perlu untuk dikembangkan dan disesuaikan dengan kondisi penelitian agar tidak terjadi bias.

9) Efektivitas Organisasi

Efektivitas organisasi merupakan tingkatan pencapaian organisasi atas tujuan jangka pendek (tujuan) dan jangka panjang (*cara/means*) yang terdiri dari kombinasi kriteria *flexibility* (apakah organisasi fleksibel dan bisa beradaptasi), kontrol (stabil, ketentraman), tujuan (jangka pendek), proses (proses pencapaian internal, jangka panjang), manusia (penekanan pada kesejahteraan manusia di dalam organisasi), dan organisasi (fokus pada kesejahteraan organisasi itu sendiri)

1.7.2. Definisi Operasional

Tabel 1. 2. Matriks Audit Komunikasi dan Efektivitas Organisasi

Variabel	Dimensi	Indikator ¹	Cara Ukur ¹	Skala
Kepuasan organisasi (Harjana, 2000: 55)	1. Pekerjaannya (Harjana, 2000: 55)	a. kesesuaian pekerjaan dengan kompetensi	<ul style="list-style-type: none"> • Pekerjaan Anda sudah sesuai dengan latar belakang pendidikan 	interval
			<ul style="list-style-type: none"> • Penempatan pegawai sudah sesuai dengan kompetensi 	interval
		b. kesesuaian job description	<ul style="list-style-type: none"> • Pekerjaan yang Anda lakukan sesuai job description 	interval

¹Indikator dan cara ukur variabel Audit Komunikasi berdasarkan Kuesioner Profil Komunikasi Keorganisasian oleh Pace dan Peterson (dalam Pace & Faules, 2013: 554-557) didukung analisis konsep tentang Profil Komunikasi Keorganisasian (Pace & Faules, 2013: 497-512).

			<ul style="list-style-type: none"> • Anda menikmati semua pekerjaan yang dibebankan meskipun terkadang di luar job description 	interval
		c. Kondisi kerja	<ul style="list-style-type: none"> • Kondisi kerja di tempat Anda menyenangkan 	interval
			<ul style="list-style-type: none"> • Pekerjaan Anda menarik dan membuat Anda tertantang 	interval
			<ul style="list-style-type: none"> • Proporsionalitas pembagian pekerjaan dalam organisasi (tidak ada yang menganggur sementara ada yang bekerja sangat sibuk) 	interval
	2. Kepenyeliaan (Harjana, 2000: 55)	a. Atasan langsung memantau pekerjaan	<ul style="list-style-type: none"> • Atasan Anda menanyakan progress pekerjaan yang Anda kerjakan 	interval
			<ul style="list-style-type: none"> • Anda mendapat kepercayaan untuk mengerjakan suatu pekerjaan semampu Anda 	interval
		b. Motivasi	<ul style="list-style-type: none"> • Atasan Anda memberikan motivasi pada setiap pekerjaan 	interval
			<ul style="list-style-type: none"> • Atasan Anda memuji jika Anda menyelesaikan pekerjaan tepat waktu 	interval
			<ul style="list-style-type: none"> • Atasan Anda tidak mempermalukan Anda di depan publik jika Anda melakukan kesalahan 	interval
		c. Solusi pekerjaan	<ul style="list-style-type: none"> • Atasan Anda memberikan petunjuk cara mengerjakan suatu pekerjaan 	interval
			<ul style="list-style-type: none"> • Atasan Anda memberikan solusi atas permasalahan pekerjaan 	interval

	3.Upah/gaji dan keuntungan (Harjana, 2000: 55)	a. Kesesuaian gaji dengan latar belakang pendidikan	Anda mendapat gaji sesuai dengan standar latar belakang pendidikan Anda	interval
		b. gaji sesuai bobot pekerjaan yang diterima	• Gaji Anda sesuai bobot pekerjaan Anda	interval
		c. Tunjangan	• Anda mendapat tunjangan di luar gaji pokok	interval
			• Anda mendapat bonus (uang tambahan) atas pekerjaan yang Anda selesaikan	interval
		d. Waktu luang	• Anda mendapat waktu libur/cuti/izin untuk tidak masuk kerja sesuai hak sebagai karyawan	interval
	• Anda mendapat waktu istirahat siang yang cukup		interval	
	4. Promosi (Harjana, 2000: 55)	a. Peluang dipromosikan atasan	• Menurut Anda, setiap karyawan memiliki hak dan kesempatan yang sama untuk mendapat promosi jabatan/minimal diberi kesempatan mengikuti seleksi promosi jabatan	interval
			• Karyawan yang dipromosikan adalah yang memiliki kompetensi dan bukan karena kedekatan dengan pimpinan	interval
		b. Sistem penilaian yang baik	• Adanya standar baku penilaian kinerja/prestasi karyawan Biro Humas	interval
			• Pimpinan yang menilai Anda mampu memberikan nilai objektif	interval
5. Rekan sejawat (Harjana,	a.kualitas rekan sejawat	• Teman-teman Anda melakukan pekerjaan sesuai penempatan/ <i>job description</i>	interval	

	2000: 55)		<ul style="list-style-type: none"> • Teman-teman Anda baik dan menyenangkan 	interval
			<ul style="list-style-type: none"> • Teman-teman Anda saling memberikan dukungan dan bantuan dalam menyelesaikan pekerjaan 	interval
		b. Hubungan dengan rekan sejawat	<ul style="list-style-type: none"> • Anda tidak memiliki masalah dengan teman-teman di kantor 	interval
			<ul style="list-style-type: none"> • Anda bersedia bekerjasama dengan teman 	interval
Iklim Komunikasi Organisasi (Harjana, 2000: 55)	1. Kepercayaan (Pace & Faules, 2013: 497)	a. Saling percaya	<ul style="list-style-type: none"> • Anda merasa pimpinan memberikan kepercayaan pada Anda 	interval
			<ul style="list-style-type: none"> • Anda memiliki kepercayaan pada atasan/pimpinan lainnya 	interval
		b. Kredibilitas atasan dan bawahan	<ul style="list-style-type: none"> • Anda merasa atasan Anda kredibel (mampu) dalam memimpin karyawannya 	interval
			<ul style="list-style-type: none"> • Anda merasa mampu mengerjakan semua pekerjaan Anda (kredibel) 	interval
	2. Pembuatan keputusan bersama (Pace & Faules, 2013: 497)	a. Komunikasi dan konsultasi dengan bawahan	<ul style="list-style-type: none"> • Anda diberi kesempatan berkomunikasi tentang upaya yang perlu dilakukan demi kemajuan organisasi sesuai kapasitas Anda 	interval
			<ul style="list-style-type: none"> • Pimpinan sering mengajak Anda berdiskusi untuk membahas permasalahan organisasi 	interval
			<ul style="list-style-type: none"> • Pimpinan secara terbuka meminta saran bawahan jika diperlukan 	interval
		b. Keterlibatan karyawan dalam pengambilan keputusan	<ul style="list-style-type: none"> • Keterlibatan karyawan dalam rapat perencanaan penyusunan anggaran dan 	interval

		dan rancangan kebijakan	kegiatan operasional organisasi	
			<ul style="list-style-type: none"> • Kemudahan berkomunikasi dengan pimpinan jika merasa perlu melakukannya 	interval
			<ul style="list-style-type: none"> • Anda mendapat kesempatan mengutarakan pendapat dalam rapat pengambilan keputusan organisasi 	interval
	3. Sifat yang mendukung (Kejujuran) (Pace & Faules, 2013: 497)	Sesama karyawan, kepada pimpinan, dan pimpinan-bawahan	<ul style="list-style-type: none"> • Anda mengatakan hal yang ada di pikiran Anda dengan jujur kepada teman 	interval
			<ul style="list-style-type: none"> • Anda mengatakan hal yang ada dalam pikiran Anda dengan jujur kepada pimpinan 	interval
			<ul style="list-style-type: none"> • Anda merasa pimpinan mau membicarakan berbagai hal kepada karyawan (jujur) kecuali tentang hal yang memang rahasia 	interval
	4. Keterbukaan dalam komunikasi ke bawah (Pace & Faules, 2013: 497)	Keterbukaan pimpinan	<ul style="list-style-type: none"> • Pimpinan bersedia berkoordinasi dengan bawahan tanpa memandang status bawahan-pimpinan 	interval
			<ul style="list-style-type: none"> • Pimpinan memberikan instruksi pekerjaan dengan cara-cara yang dapat Anda terima 	interval
	5. Mendengarkan dalam komunikasi ke atas (Pace & Faules, 2013: 497)	Mendengarkan laporan permasalahan dan saran bawahan	<ul style="list-style-type: none"> • Pimpinan pada setiap tingkatan mau mendengarkan dan bersikap terbuka pada saran, ide, dan laporan dari bawahan 	interval
	6. Perhatian pada tujuan	a. Komitmen karyawan pada kinerja tinggi	<ul style="list-style-type: none"> • Anda bekerja keras untuk hasil yang terbaik 	interval

	berkinerja tinggi (Pace & Faules, 2013: 497)		<ul style="list-style-type: none"> • Anda dan teman-teman mau untuk saling membantu dalam mengerjakan tugas untuk mencapai hasil terbaik 	interval
		b. Pimpinan berkomitmen pada kinerja tinggi	<ul style="list-style-type: none"> • Anda merasa pimpinan juga bekerja keras untuk hasil yang terbaik 	interval
			<ul style="list-style-type: none"> • Anda merasa pimpinan memberikan perhatian kepada bawahan untuk membantu pencapaian hasil yang terbaik dan berkualitas 	interval
Kualitas media (Pace & Faules, 2013: 497)	Media internal (Pace & Faules, 2013: 497)	a. Layout	Media internal (nota dinas, laporan internal, dll) menarik untuk dibaca	interval
		b. Isi	Isi media internal masuk akal (dapat dipercaya)	interval
	Penerbitan keluar (Pace & Faules, 2013: 497)	a. Layout	Penerbitan keluar menarik untuk dibaca	interval
		b. Isi	Isi penerbitan keluar dapat dipercaya	interval
		c. Kebanggaan pada organisasi	Penerbitan keluar (rubrik, blow up, tabloid) menjadikan Anda bangga menjadi bagian dari Biro Humas	interval
	Kemudahan Perolehan Informasi/ Aksesibilitas Informasi (Pace & Faules, 2013: 497)	1. Atasan langsung (Harjana, 2000: 55)	a. Kesesuaian informasi yang diharapkan dan didapatkan	Jumlah informasi yang Anda dapatkan dari atasan langsung sesuai dengan yang Anda harapkan
b. Kemudahan akses			<ul style="list-style-type: none"> • Anda memperoleh petunjuk dalam melaksanakan tugas dari atasan dengan mudah 	interval
			<ul style="list-style-type: none"> • Anda mendapat solusi permasalahan pekerjaan dari atasan dengan mudah 	interval
2. Atasan lebih tinggi (Harjana,		Kesesuaian informasi yang diharapkan dan didapatkan	Anda mendapat informasi yang mencukupi dari atasan lebih tinggi terkait	interval

	2000: 55)		pekerjaan maupun hal lain tentang organisasi	
	3. Teman sekerja (Harjana, 2000: 55)	a. Kesesuaian informasi yang diharapkan dan didapatkan	Anda mendapat informasi dari teman sesuai dengan yang Anda harapkan	interval
		b. Kemudahan akses	Anda berdiskusi dengan teman terkait pekerjaan dengan mudah	interval
	4. Dokumen (Harjana, 2000: 55)	a. Kesesuaian informasi yang diharapkan dan didapatkan	Anda mendapat semua informasi yang Anda butuhkan dari arsip perusahaan	interval
		b. Kemudahan akses	<ul style="list-style-type: none"> • Pengelolaan arsip di perusahaan Anda baik sehingga mudah untuk menemukan arsip yang Anda butuhkan 	interval
			<ul style="list-style-type: none"> • Arsip-arsip mudah (jelas) untuk dibaca 	interval
	5. Selentingan (Harjana, 2000: 55)	a. Kesesuaian informasi yang diharapkan dan didapatkan	Anda mendapat informasi yang mencukupi tentang perusahaan melalui selentingan/obrolan tidak resmi	interval
		b. Kemudahan akses	Anda dengan mudah mengetahui berbagai informasi melalui selentingan.	interval
Penyebaran Informasi (Pace & Faules, 2013: 498)	1. Informasi penting organisasi (Harjana, 2000: 55)	Keluasan jangkauan	Anda mengetahui berita penting dengan mudah	interval
		Kesamarataan	Semua anggota mengetahui semua informasi yang sama tentang organisasi.	interval
	2. Informasi terbaru dalam organisasi (Harjana, 2000: 55)	Keluasan jangkauan	Anda mengetahui berita perkembangan terbaru dengan mudah	interval
		Kesamarataan	Semua anggota juga dengan mudah mengetahui kabar terbaru organisasi	interval

Muatan Informasi (Pace & Faules, 2013: 498)	1. dari atasan langsung (Pace & Faules, 2013: 556)	Kuantitas informasi (Harjana, 2000: 56)	Jumlah Informasi yang Anda dapatkan dari atasan langsung	interval
		Tidak pernah terlewat informasi (Harjana, 2000: 56)	Selalu <i>update</i> menerima informasi/tidak pernah terlewat informasi dari atasan langsung	interval
	2. dari rekan sejawat (Pace & Faules, 2013: 556)	Kuantitas informasi (Harjana, 2000: 56)	Jumlah informasi yang Anda dapatkan dari teman sejawat	interval
		Tidak pernah terlewat informasi (Harjana, 2000: 56)	Selalu <i>update</i> menerima informasi/tidak pernah terlewat informasi dari teman	interval
	3. dari selentingan (Pace & Faules, 2013: 556)	Kuantitas informasi (Harjana, 2000: 56)	Informasi yang Anda dapatkan dari selentingan	interval
		Tidak pernah terlewat informasi (Harjana, 2000: 56)	Selalu <i>update</i> menerima informasi/tidak pernah terlewat informasi dari obrolan/selentingan	interval
	4. dari atasan lebih tinggi (Pace & Faules, 2013: 556)	Kuantitas informasi (Harjana, 2000: 56)	Informasi yang Anda dapatkan dari atasan lebih tinggi	interval
		Tidak pernah terlewat informasi (Harjana, 2000: 56)	Selalu <i>update</i> menerima informasi/tidak pernah terlewat informasi dari atasan yang lebih tinggi	interval
	5. media komunikasi tertulis (Pace & Faules, 2013: 556)	Kuantitas informasi (Harjana, 2000: 56)	Informasi yang Anda dapatkan dari media komunikasi tertulis (nota dinas, mading)	interval
		Tidak pernah terlewat informasi (Harjana, 2000: 56)	Semua informasi diketahui, tidak pernah terlewat membaca informasi dari media komunikasi tertulis	interval
	6. media komunikasi elektronik (Pace & Faules, 2013: 556)	Kuantitas informasi(Harjana, 2000: 56)	Informasi yang Anda dapatkan dari email, bbm grup Humas	interval
		Tidak pernah terlewat informasi	Semua informasi diketahui, tidak pernah terlewat informasi dari	interval

		(Harjana, 2000: 56)	media internal elektronik	
Kemurnian/ Ketepatan pesan (Pace & Faules, 2013: 498)	Pesan-pesan yang beredar dalam organisasi	a. Kecermatan pesan yang aktual (Pace & Faules, 2013: 507)	• Tidak pernah mengalami salah persepsi tentang kepegawaian/pesan tidak mengalami distorsi (Harjana, 2000: 56)	interval
			• Tidak pernah mengalami salah persepsi tentang keuangan perusahaan (pesan tidak mengalami distorsi/masih murni) (Harjana, 2000: 56)	interval
			• Tidak pernah mengalami salah persepsi tentang pimpinan (pesan tidak mengalami distorsi/masih murni) (Harjana, 2000: 56)	interval
		b. Kecermatan pesan yang rutin (Pace & Faules, 2013: 507)	• Menyebutkan hal-hal yang terkait dengan pesan organisasi yang rutin beredar	interval
			• Menghitung jumlah bit informasi yang diketahui dari suatu pesan	interval
			• Jika ada yang bertanya tentang suatu informasi yang rutin beredar, Anda bisa menceritakannya secara rinci	interval
Budaya organisasi (Pace & Faules, 2013: 499)	1. Relasi (Harjana, 2000: 56)	a. Iklim positif (Pace & Faules, 2013: 509)	• Orang-orang dalam organisasi saling memperhatikan dan mendukung (Harjana, 2000: 56)	interval
			• Anda berbagi dan bekerjasama dengan sesama rekan dalam organisasi (pekerjaan dan di luar pekerjaan) (Harjana, 2000: 56)	interval
			• Selalu ada motivasi dari atasan kepada bawahan (Harjana, 2000: 56)	interval

	b. Perilaku komunikasi sosioemosional	• Anda menunjukkan perilaku bersahabat	interval
		• Teman Anda juga menunjukkan perilaku bersahabat	interval
		• Pimpinan juga menunjukkan perilaku bersahabat	interval
		• Anda sering berbagi cerita dengan teman ketika sedang tidak mengerjakan pekerjaan	interval
		• Anda bersedia mendengarkan orang lain	interval
		• Tidak pernah terjadi ketegangan hubungan yang tidak baik dalam Biro Humas antara seseorang dengan yang lainnya	interval
		• Jika terjadi ketegangan hubungan di dalam Biro Humas, akan mudah diselesaikan	interval
	c. Perilaku terkait tugas	• Anggota berkesempatan memberi saran kepada pimpinan	interval
		• Pimpinan mau mendengarkan saran dan ide bawahan	interval
		• Pimpinan memberi instruksi dengan cara yang baik	interval
		• Diskusi dan rembugan sering dilakukan dalam organisasi Anda dalam menyelesaikan masalah	interval
		• Sangat mudah mencapai kesepakatan dalam organisasi	interval
	2. Nilai	a. Pengaruh budaya	• Anda berbahasa Krama

	(Harjana, 2000: 56)	dalam proses organisasi	Inggil kepada pimpinan	
			• Anda berbahasa Krama Inggil pada sesama karyawan yang lebih tua	interval
			• Menurut Anda, berbicara Bahasa Jawa Krama Inggil dalam Biro Humas perlu untuk dilakukan	interval
			• Anda berbicara kepada sesama karyawan yang lebih tua dengan sangat sopan, seolah teman Anda lebih tinggi kedudukannya	interval
			• Anda berbicara kepada atasan dengan penuh kehati-hatian, kesopanan, menjunjung tinggi <i>unggah-ungguh</i>	interval
			• Anda melaksanakan aturan budaya Jawa dalam kegiatan organisasi sehari-hari (misal: membungkukkan badan ketika melewati pimpinan)	interval
			• Anda sering merasa tidak enak/ <i>pekewuh</i> dengan orang lain yang lebih tua dalam organisasi	interval
			• Anda sering merasa tidak enak/ <i>pekewuh</i> untuk berbicara dengan pimpinan	interval
			• Anda menemani pimpinan lembur sampai malam	interval
			• Anda diminta bekerja di hari libur	interval
	b. Kualitas keunggulan organisasi (Pace & Faules, 2013: 511)	• Orang-orang dalam Biro Humas adalah orang yang ahli di bidangnya	interval	
		• Semua orang dalam organisasi dapat	interval	

			diandalkan sesuai bidang pekerjaannya	
	3. Lingkungan (Harjana, 2000: 56)	a. Fisik (Harjana, 2000: 56)	• Lingkungan kerja Anda bersih	interval
• Lingkungan kerja Anda teratur			interval	
b. Sosial (Harjana, 2000: 56)		• Lingkungan kerja Anda kondusif	interval	
		• Setiap karyawan saling mendukung sehingga tidak ada persaingan yang tidak sehat/saling menjatuhkan diantara karyawan	interval	
Efektivitas organisasi	1. Fleksibilitas (Robbins, 1994: 76-78)	a. Adaptif (Robbins, 1994: 76-78)	• Biro Humas menyesuaikan perkembangan teknologi dalam proses dan hasil kerja	interval
			• Hasil/produk pekerjaan disesuaikan dengan tren pada saat itu	interval
		b. Penyesuaian karyawan yang mampu memenuhi kriteria tuntutan perkembangan (Robbins, 1994: 76-78)	• Biro Humas menyesuaikan kapabilitas karyawan dengan pekerjaan yang dilakukan	interval
	• Jika diperlukan, Biro Humas akan merotasi karyawan untuk mendapatkan karyawan yang memiliki skill di bidang kehumasan		interval	
	2. Perolehan dukungan dan sumber daya (Robbins, 1994: 76-78)	a. Meningkatkan dukungan (Robbins, 1994: 76-78)	• Biro Humas mampu mencapai keberhasilan kerja yang menuai pujian	interval
			• Biro Humas melakukan terobosan yang berarti bagi Pemerintah Provinsi Jawa Tengah	interval
• Banyak pihak mendukung Biro Humas			interval	

		b. Memperluas jumlah tenaga kerja (Robbins, 1994: 76-78)	<ul style="list-style-type: none"> • Biro Humas menambah jumlah karyawan sesuai <i>skill</i> untuk memenuhi tuntutan pekerjaan 	interval
			<ul style="list-style-type: none"> • Biro Humas menambah Sub Bagian baru jika diperlukan untuk menghadapi tuntutan pekerjaan yang semakin kompleks 	interval
	3. Perencanaan (Robbins, 1994: 76-78)	a. Tingkat kepeahaman rencana organisasi (Robbins, 1994: 76-78)	<ul style="list-style-type: none"> • Anda paham tujuan organisasi Biro Humas 	interval
			<ul style="list-style-type: none"> • Anda paham rincian tugas dan pekerjaan berdasarkan tujuan organisasi 	interval
		b. Penyelesaian tugas sesuai rencana (Robbins, 1994: 76-78)	<ul style="list-style-type: none"> • Anda mampu menyelesaikan tugas pekerjaan sesuai target 	interval
	4. Produktivitas (Robbins, 1994: 76-78)	a. Jumlah pekerjaan yang berhasil diselesaikan dalam satu tahun (Robbins, 1994: 76-78)	<ul style="list-style-type: none"> • Pekerjaan yang dihasilkan mampu melampaui target dalam satu tahun 	interval
			<ul style="list-style-type: none"> • Pekerjaan di luar rencana (insidental) selalu berhasil diselesaikan 	interval
		b. Upaya yang dilakukan anggota sebanding dengan hasil/output (Robbins, 1994: 76-78)	<ul style="list-style-type: none"> • Hasil pekerjaan yang Anda kerjakan sebanding dengan upaya Anda mengerjakannya 	interval
			<ul style="list-style-type: none"> • Anda puas dengan hasil kerja Anda 	interval
			<ul style="list-style-type: none"> • Anda puas dengan hasil kerja organisasi secara keseluruhan 	interval
	5. Ketersediaan informasi (Robbins, 1994: 76-78)	a. Saluran informasi vertikal yang mempermudah penyelesaian pekerjaan (Robbins, 1994: 76-78)	<ul style="list-style-type: none"> • Komunikasi dengan pimpinan merupakan hal biasa dan mudah dilakukan dalam organisasi Anda 	interval
			<ul style="list-style-type: none"> • Komunikasi pimpinan-bawahan dilakukan dengan baik, pimpinan 	interval

			menghargai bawahan	
		b. Saluran komunikasi horisontal yang mempermudah penyelesaian pekerjaan (Robbins, 1994: 76-78)	<ul style="list-style-type: none"> • Komunikasi dengan teman merupakan hal biasa dan mudah dilakukan dalam organisasi Anda 	interval
			<ul style="list-style-type: none"> • Anda merasa nyaman bekerja di Biro Humas sehingga bersemangat bekerja setiap harinya 	interval
	6. Stabilitas (Robbins, 1994: 76-78)	a. Perasaan tentram (Robbins, 1994: 76-78)	<ul style="list-style-type: none"> • Tidak ada perselisihan berlebihan di Biro Humas antara anggota 	interval
			<ul style="list-style-type: none"> • Anda merasa nyaman karena operasional organisasi Anda berjalan dengan baik 	interval
		b. Kontinuitas (Robbins, 1994: 76-78)	<ul style="list-style-type: none"> • Kondisi yang nyaman di Biro Humas berlangsung terus menerus/kontinyu 	interval
		c. Kegiatan berfungsi secara lancar (Robbins, 1994: 76-78)	<ul style="list-style-type: none"> • Masing-masing bagian/sub bagian menjalankan tugas sesuai tupoksi sehingga organisasi berjalan lancar 	interval
	7. Kohesivitas tenaga kerja (Robbins, 1994: 76-78)	a. Adanya saling percaya (Robbins, 1994: 76-78)	<ul style="list-style-type: none"> • Menurut Anda, ada rasa saling percaya diantara anggota organisasi 	interval
			<ul style="list-style-type: none"> • Tidak ada kecurigaan berlebihan yang ditunjukkan oleh anggota lainnya 	interval
		b. Saling menghormati (Robbins, 1994: 76-78)	<ul style="list-style-type: none"> • Setiap karyawan saling menghormati 	interval
		c. Kemauan bekerjasama sesama anggota (Robbins, 1994: 76-78)	Setiap anggota mau bekerjasama untuk menghasilkan pekerjaan yang baik.	interval
	8. Tenaga kerja terampil	a. Kesempatan pelatihan	<ul style="list-style-type: none"> • Semua karyawan memiliki kesempatan yang sama untuk mengikuti pelatihan, Bintek, diklat, dll yang 	interval

	(Robbins, 1994: 76-78)	(Robbins, 1994: 76-78)	menunjang karirnya	
		b. Kemampuan menyelesaikan pekerjaan	• Anda merasa mampu menyelesaikan pekerjaan Anda	interval
		(Robbins, 1994: 76-78)	• Menurut Anda, teman-teman Anda mampu menyelesaikan tugas/pekerjaan mereka	interval
		c. Kapasitas menyelesaikan pekerjaan dengan baik	• Anda mampu menghasilkan pekerjaan yang memuaskan pimpinan	interval
		(Robbins, 1994: 76-78)	• Hasil pekerjaan teman Anda memuaskan pimpinan	interval

1.8. METODOLOGI PENELITIAN

1.8.1. Tipe penelitian

Penelitian ini merupakan tipe penelitian eksplanatif, yaitu menjelaskan hubungan atau mencari sebab akibat antara dua atau lebih variabel yang diteliti (Kriyantono, 2006: 69). Dalam penelitian ini akan dilihat sebab akibat dari variabel-variabel audit komunikasi yaitu kepuasan organisasi, iklim komunikasi organisasi, kualitas media, kemudahan perolehan informasi, penyebaran informasi, muatan informasi, kemurnian pesan, dan budaya organisasi dalam hubungannya dengan efektivitas organisasi

1.8.2. Populasi

Populasi adalah keseluruhan objek atau fenomena yang akan diteliti (Kriyantono, 2006: 69). Sementara Sugiyono (2002 dalam Kriyantono, 2006:69) menyebut populasi sebagai wilayah generalisasi yang terdiri dari objek atau subjek yang mempunyai kuantitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh periset untuk

dipelajari, kemudian ditarik suatu kesimpulan. Populasi dalam penelitian ini adalah anggota organisasi/seluruh karyawan Biro Humas Sekretariat Daerah Provinsi Jawa Tengah berjumlah 65 orang.

1.8.3. Sampel

Sampel dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan Biro Humas Sekretariat Daerah Provinsi Jawa Tengah. Hal ini dikarenakan jumlah populasi yang relatif kecil.

1.8.4. Teknik pengambilan sampel

Penelitian ini menggunakan teknik pengambilan sampel yaitu sensus/*total sampling*, artinya jumlah total populasi diteliti, peneliti mengambil seluruh anggota populasi sebagai respondennya.

1.8.5. Jenis dan sumber data

Sumber data: data primer dan data sekunder.

Data primer adalah data yang diperoleh langsung dari responden menggunakan kuesioner, yakni berisi daftar pertanyaan yang ditujukan pada responden, ditanyakan melalui wawancara langsung. Sementara data sekunder yaitu data pendukung yang didapat selain dari kuesioner, seperti data jumlah dan nama pegawai Biro Humas dari Sub Bagian Tata Usaha Biro Humas, dan data lain yang didapat dari media cetak maupun elektronik.

1.8.6. Teknik pengumpulan data

Teknik pengumpulan data dalam penelitian ini melalui kuesioner yaitu seperangkat daftar pertanyaan yang disampaikan melalui wawancara langsung kepada responden. Hasil wawancara akan menjadi data primer, sementara data sekunder didapat dari hasil observasi yang dilihat pada operasional organisasi.

1.8.7. Instrumen penelitian

Alat pengumpul data adalah kuesioner dengan pertanyaan tertutup, pertanyaan yang ada adalah penjabaran dari tolok ukur yang diturunkan dari setiap indikator. Kuesioner akan diwawancarakan kepada responden. Adapun hasil wawancara dalam kuesioner akan diberikan nilai sesuai skala pengukuran dan disajikan dalam tabel distribusi.

1.8.8. Teknik Analisis data

Dalam penelitian eksplanatif, menggunakan statistik inferensial, yaitu riset yang bertujuan menjelaskan hubungan antara dua variabel atau lebih (Kriyantono, 2006: 167). Analisis dimulai dengan analisis deskriptif berupa penyajian tabel, grafik, diagram, gambar, dan lain-lain. Selanjutnya menguji hubungan antar variabel dengan statistik inferensial. Kekuatan hubungan yang menunjukkan derajat hubungan ini disebut koefisien korelasi (Kriyantono, 2006: 168).

Teknik analisis data dari hipotesis asosiatif dalam penelitian ini menggunakan rumus *Pearson's Correlation (Product Moment)*. *Pearson's Correlation* menguji hubungan antara kepuasan organisasi dengan efektivitas organisasi, hubungan antara iklim komunikasi dengan efektivitas organisasi, hubungan antara antara kualitas media dengan efektivitas organisasi, hubungan antara kemudahan perolehan informasi dengan efektivitas organisasi, hubungan antara penyebaran informasi dengan efektivitas organisasi, hubungan antara muatan informasi dengan efektivitas organisasi, hubungan antara kemurnian pesan dengan efektivitas organisasi, dan hubungan antara budaya organisasi dengan efektivitas organisasi yang skala datanya masing-masing interval. Adapun rumus teknik analisis *Pearson's Correlation* sebagai berikut:

$$r = \frac{N\sum xy - \sum x \sum y}{\sqrt{[N\sum x^2 - (\sum x)^2] [\sum y^2 - (\sum y)^2]}}$$

Keterangan:

r = koefisien korelasi *Pearson's Product Moment*

N = jumlah individu dalam sampel

x = angka mentah untuk variable X

y = angka mentah untuk variable Y

(Sumber: Kriyantono, 2006: 171-172)

Selanjutnya, untuk menguji pengaruh variabel X (independen) terhadap variabel Y (dependen), akan dilakukan uji Regresi Linier Berganda yang dilakukan dengan menggunakan SPSS.

1.8.9. Uji Validitas dan Reliabilitas

Uji Validitas

Validitas riset kuantitatif terletak pada penentuan metodologi. Validitas internal mencakup apakah alat ukur sesuai dengan apa yang diukur, pemilihan teori, pengukuran konsep (reliabilitas). Sementara validitas eksternal tentang pemilihan sampel, apakah sudah representatif untuk menggeneralisasi (Kriyantono, 2006: 70). Dalam penelitian ini, karena seluruh populasi menjadi sampel, maka dapat digeneralisasi. Selain itu, penelitian dilaksanakan sesuai data yang ada, maka penelitian ini dinilai valid.

Validitas konstruk adalah menguji kerangka dari suatu konsep dengan menguji apakah kuesioner yang dibuat valid atau tidak. Ada beberapa kriteria yang dapat digunakan untuk mengetahuinya, yaitu:

- a. Jika koefisien korelasi *product moment* melebihi 0,3 (Azwar, 1992 dan Soegiyono dalam Siregar, 2013: 47)
- b. Jika koefisien korelasi *product moment* > r-tabel (α ; n-2) n=jumlah sampel
- c. Nilai Sig. $\leq \alpha$

Rumus uji validitas dengan teknik korelasi *product moment* adalah:

$$r_{hitung} = \frac{n(\sum XY) - (\sum X)(\sum Y)}{\sqrt{[n(\sum X^2) - (\sum X)^2] [n(\sum Y^2) - (\sum Y)^2]}}$$

Uji Reliabilitas

Reliabilitas adalah untuk mengukur sejauh mana hasil pengukuran tetap konsisten apabila dilakukan pengukuran dua kali atau lebih terhadap gejala yang sama dengan menggunakan alat pengukur yang sama pula (Siregar, 2013: 55). Uji reliabilitas dalam penelitian ini menggunakan *internal consistency*, yaitu dilakukan dengan mencoba alat ukur cukup sekali dicobakan kepada responden, kemudian data yang diperoleh dianalisis dengan program SPSS menggunakan teknik/metode Cronbach Alpha. Kriteria suatu instrumen dikatakan reliabel bila koefisien reliabilitas > 0,6. (Siregar, 2013: 57).

1.8.10. Keterbatasan/kelemahan penelitian

Metode yang digunakan dalam penelitian ini belum bisa memberikan penjelasan yang lebih komprehensif jika dibandingkan dengan wawancara mendalam (*depth interview*) yang bisa mengungkap hal-hal yang belum terdapat dalam kuesioner dengan pertanyaan tertutup.