

BAB III

KONDISI SISTEM KOMUNIKASI ORGANISASI

BIRO HUMAS SEKRETARIAT DAERAH PROVINSI JAWA TENGAH

Bab III ini akan menjelaskan hasil temuan penelitian tentang kinerja sistem komunikasi organisasi yang berada di lingkungan Biro Humas Sekretariat Daerah Jawa Tengah sebagai objek penelitian. Kinerja sistem komunikasi organisasi yang dijabarkan dalam variabel audit komunikasi diantaranya kepuasan anggota pada organisasi, iklim komunikasi organisasi dalam biro humas, kualitas media komunikasi (internal dan eksternal), aksesibilitas informasi, penyebaran informasi dalam organisasi, beban/muatan informasi, kemurnian pesan yang beredar dalam organisasi, dan budaya organisasi biro humas.

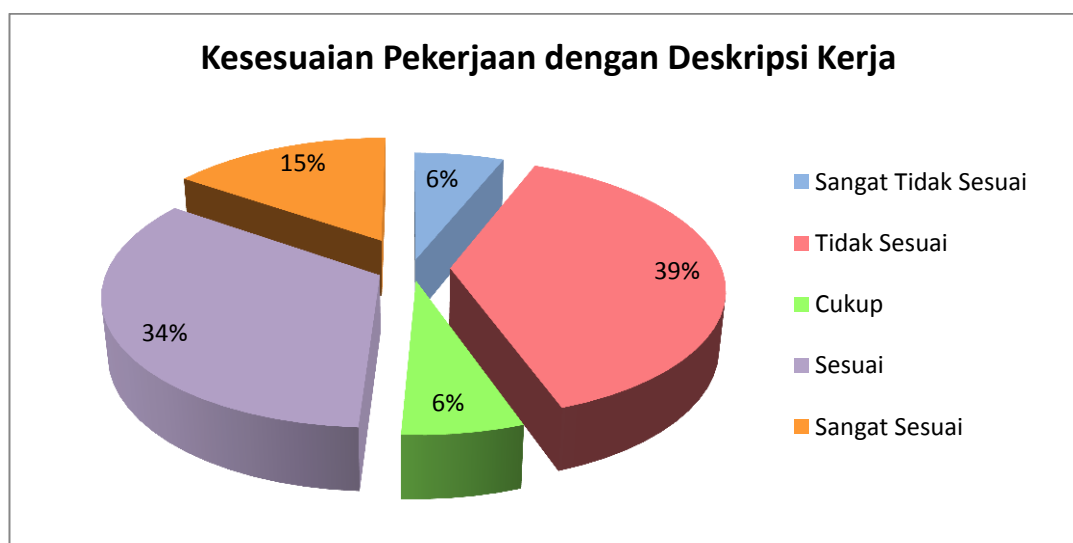
Hasil temuan penelitian akan disajikan dalam bentuk gambar-gambar yang memuat angka prosentase jawaban responden pada instrumen penelitian. Penyajian dikelompokkan berdasarkan kategori sebagai turunan dari variabel audit komunikasi dan efektivitas organisasi. Hal-hal yang menjadi penekanan akan disajikan sebagai gambar utama dan didukung oleh pernyataan tambahan/pendukung yang memperkuat interpretasi temuan hasil penelitian.

Di dalam Bab III ini juga akan disajikan hasil pengujian hubungan kedelapan variabel tentang penilaian sistem komunikasi keorganisasian yang terangkum dalam audit komunikasi, dengan efektivitas organisasi. Hubungan tersebut meliputi variabel yang memiliki hubungan yang paling kuat atau paling lemah dengan efektivitas organisasi. Selanjutnya, juga akan disajikan hasil pengujian pengaruh variabel Audit Komunikasi terhadap efektivitas organisasi.

3.1. Variabel Kepuasan Organisasi

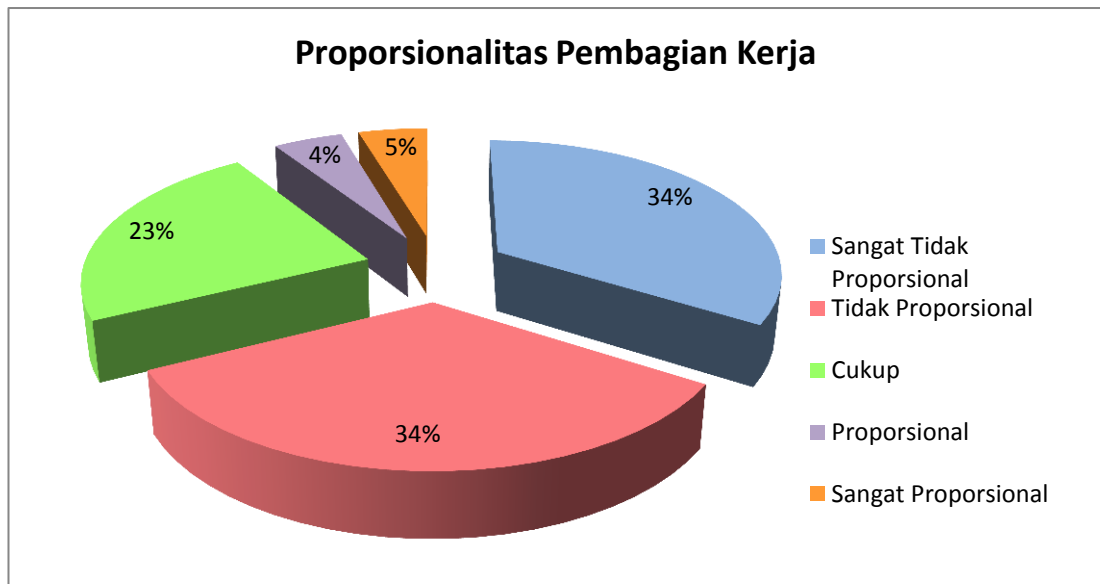
3.1.1. Kategori Kepuasan Pekerjaan

Kepuasan karyawan (responden) pada organisasi diukur dari kepuasan pada pekerjaan yang dibebankan maupun dilakukan. Dari penelitian didapatkan hasil bahwa karyawan merasa cukup puas dengan pekerjaan mereka, hal ini ditunjukkan dari gambar sebagai berikut:



Gambar 3.1. Persebaran Responden tentang Kesesuaian Pekerjaan dengan Deskripsi Kerja

Gambar di atas menunjukkan bahwa hampir separuh dari responden (49%) menyatakan bahwa pekerjaan yang mereka lakukan sesuai dengan deskripsi kerja (*job description*) posisi mereka masing-masing. Namun demikian, jumlah responden yang menyatakan tidak sesuai juga cukup besar, yaitu 39%. Hal ini menunjukkan bahwa persebaran pekerjaan kurang merata akibat masih cukup banyak karyawan yang mengerjakan pekerjaan di luar deskripsi kerjanya. Pekerjaan yang seharusnya menjadi deskripsi kerja sub bagian/bagian lain namun dikerjakan oleh staf sub bagian tertentu. Pembagian pekerjaan yang demikian menjadikan ketidakseimbangan proporsi pekerjaan. Hal ini didukung fakta sebagai berikut:



Gambar 3.2. Persebaran Responden pada Proporsionalitas Pembagian Kerja

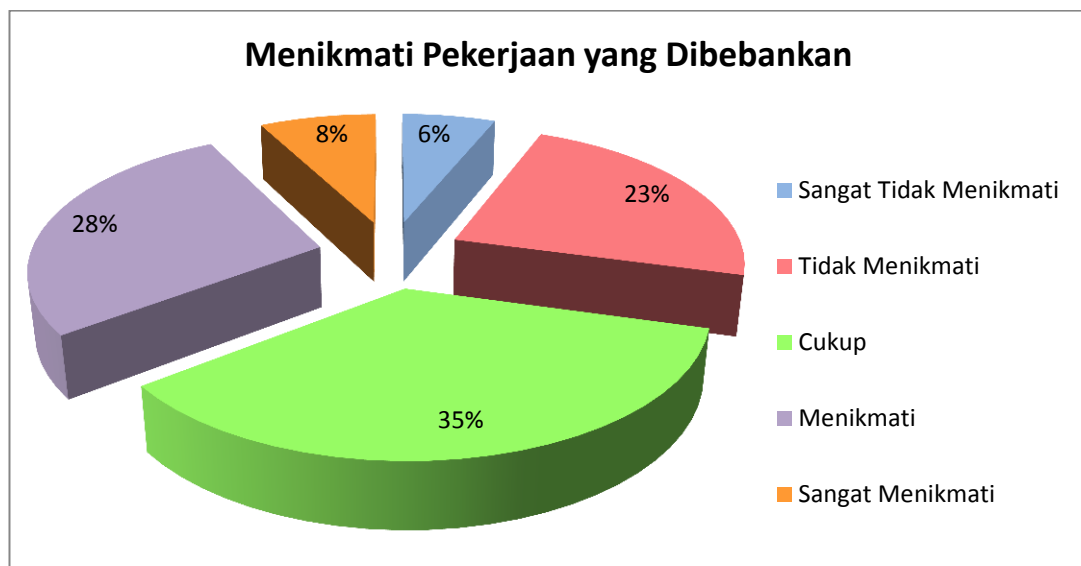
Gambar di atas menunjukkan bahwa responden (karyawan) masih merasakan ketidakseimbangan dalam pembagian kerja, terlihat dari 68% karyawan merasa pembagian kerja kurang proporsional, artinya sebagian karyawan mengerjakan lebih banyak pekerjaan dibandingkan karyawan lain sehingga terkesan menganggur. Hal ini juga menunjukkan kecakapan dan kompetensi yang belum merata dalam organisasi sehingga ada karyawan tertentu yang memiliki kecakapan dan kompetensi lebih, sementara yang lainnya kurang. Untuk itu, pekerjaan diserahkan kepada sebagian karyawan yang sudah terbukti kualitasnya untuk mengerjakan pekerjaan kehumasan dengan cepat dan hasilnya bagus.

Hal ini bisa berarti baik, artinya pekerjaan cepat selesai, namun sebaliknya bisa berakibat kurang baik, karena karyawan yang memiliki beban pekerjaan lebih banyak merasa diperlakukan dengan kurang baik, sementara karyawan yang menganggur akan terus bersantai. Selain itu, kemampuannya kurang dimaksimalkan, kurang dilatih untuk menghadapi pekerjaan sehingga tidak berkembang. Proporsionalitas pembagian kerja yang seimbang penting agar pembagian kerja

merata dan semua potensi karyawan bisa digali, dikembangkan, dan dimaksimalkan sehingga semua karyawan bisa diandalkan dan bukan hanya pada sekelompok orang.

Hal yang menarik adalah, meskipun karyawan merasa pembagian kerja kurang proporsional, mereka cukup menikmati hal tersebut, artinya karyawan cukup menikmati pekerjaan-pekerjaan yang dibebankan meskipun di luar deskripsi kerja.

Gambar berikut menjelaskan hal ini:

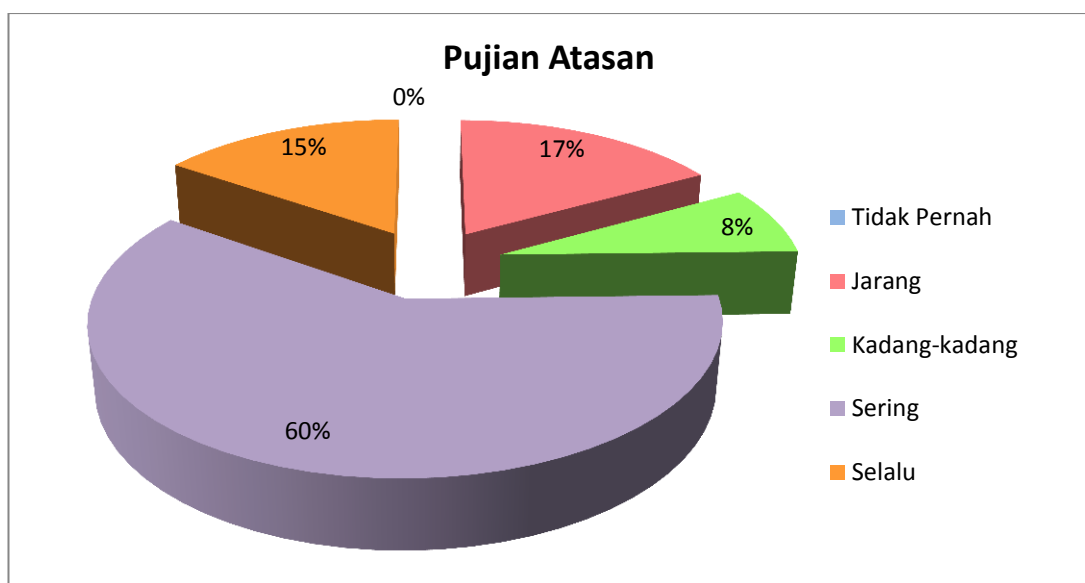


Gambar 3.3. Persebaran Responden untuk Menikmati Pekerjaan yang Dibebankan

Sebanyak 36% menikmati dan sangat menikmati pekerjaan yang dibebankan, 29% tidak menikmati, sementara sisanya 36% cukup menikmati. Persebaran jawaban responden cukup merata pada pertanyaan ini, namun mayoritas karyawan cenderung menikmati pekerjaan meskipun terkadang di luar beban pekerjaan yang seharusnya. Hal ini menunjukkan bahwa karyawan mau mengerjakan pekerjaan yang seharusnya dikerjakan oleh sub bagian lain untuk menjaga kondusifitas organisasi dan demi menyelesaikan tugas pekerjaan dengan baik dan tepat waktu.

3.1.2. Kepuasan Kepenyeliaan/Pimpinan

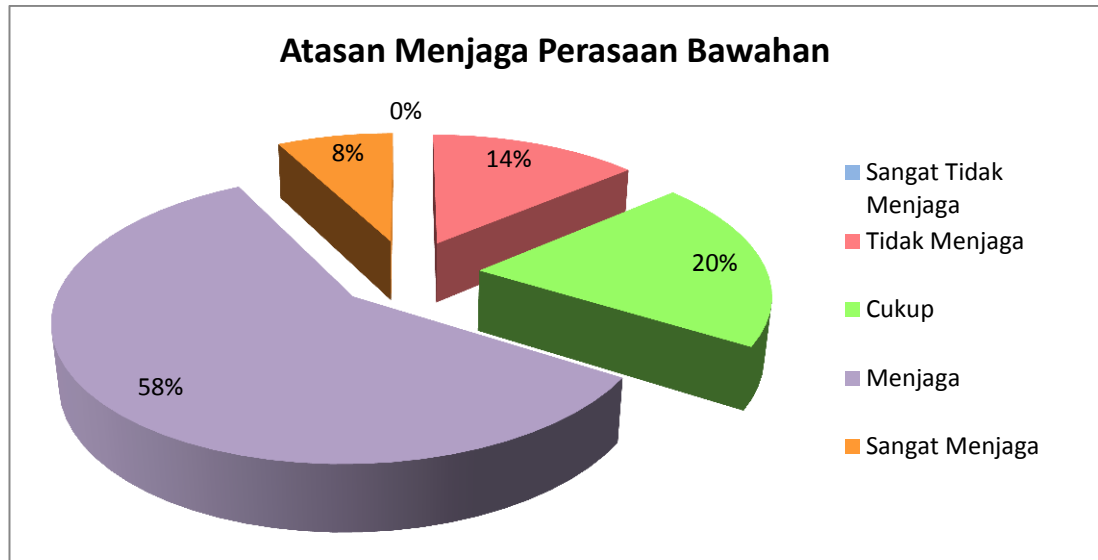
Kepuasan anggota pada organisasi juga diukur dari kepuasan anggota pada kepenyeliaan, komunikasi pimpinan-bawahan, termasuk adanya motivasi pimpinan kepada bawahan. Hasil menunjukkan, karyawan merasa puas dengan pimpinan mereka, karena pimpinan memantau pekerjaan, memberikan kepercayaan, motivasi, dan pujian pada karyawan sebagai penghargaan atas pekerjaan yang telah diselesaikan. Hal itu terlihat pada gambar berikut:



Gambar 3.4. Persebaran Responden pada Penilaian tentang Pujian Atasan

Karyawan yang merasa bahwa pimpinannya sering memberikan pujian pada pekerjaan yang telah diselesaikan sebanyak 60%, hal ini menunjukkan pimpinan sangat memperhatikan bawahan, memberikan motivasi, pujian atas hasil pekerjaan staf yang memuaskan, tepat waktu, dan hasilnya baik. Pujian diberikan agar karyawan termotivasi dalam bekerja sehingga penyelesaian pekerjaan berjalan baik dan lancar. Hal tersebut diperkuat ada 15% karyawan yang merasa bahwa pimpinan selalu memberikan pujian pada pekerjaan yang telah diselesaikan.

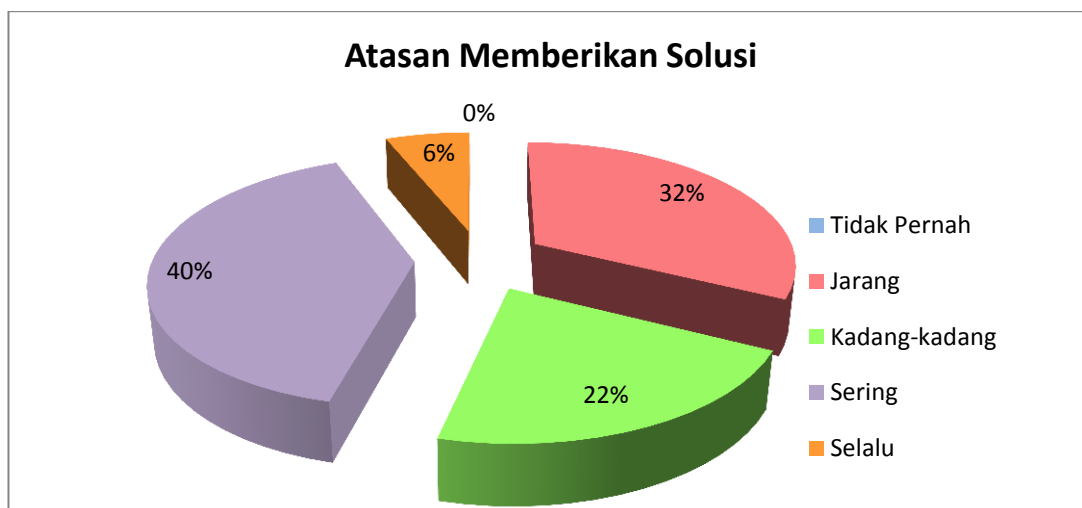
Selain pujian, kepuasan pada atasan juga ditunjukkan ketika karyawan melakukan kesalahan, namun pimpinan tidak mempermalukan bawahan di depan umum/publik:



Gambar 3.5. Penilaian Responden pada Atasan yang Menjaga Perasaan Bawahannya

Sebagian besar karyawan merasa bahwa pimpinan menjaga perasaan bawahannya, yang terlihat dari mayoritas responden (58%) merasa bahwa pimpinan tidak mempermalukan di depan umum jika karyawan melakukan suatu kesalahan, melainkan diberitahu secara personal tentang kesalahan yang dilakukan. Sementara 8% menyatakan pimpinan sangat menjaga perasaan bawahan karena tidak pernah mempermalukan bawahan di depan publik, dan 20% menyatakan pimpinan cukup mampu menjaga perasaan bawahan karena jarang mempermalukan bawahan di depan publik. Kesalahan yang dilakukan bawahan akan didiskusikan secara internal dan tidak untuk dibesar-besarkan kepada pihak luar, karena pimpinan merasa ikut bertanggung jawab atas kesalahan bawahan, sehingga dengan mempermalukan staf di depan publik justru akan mempermalukan pimpinan tersebut.

Hal ini sangat menunjukkan kepuasan kepenyeliaan, namun ada hal yang dinilai kurang memuaskan dari pimpinan, yaitu kemampuan atasan memberikan solusi atas permasalahan pekerjaan:



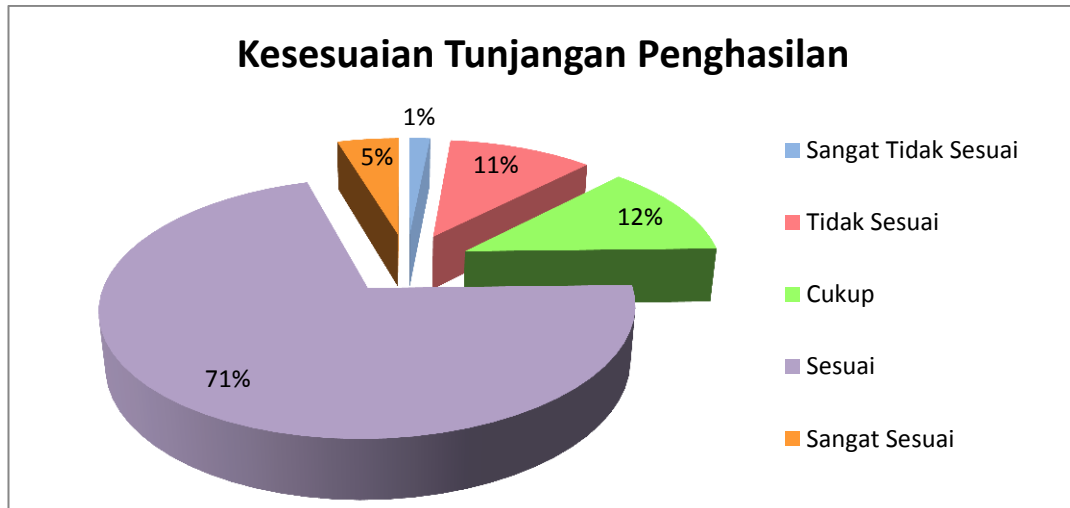
Gambar 3.6. Penilaian Responden tentang Atasan yang Memberikan Solusi

Pada dasarnya, mayoritas karyawan setuju bahwa atasan selalu dan sering memberikan solusi atas permasalahan pekerjaan, yaitu 46%, dan sebanyak 22% merasa cukup setuju, yang berarti bawahan menilai bahwa atasan terkadang mampu memberikan solusi, namun terkadang juga tidak. Namun demikian, responden yang menyatakan bahwa atasan kurang mampu memberikan solusi permasalahan pekerjaan cukup besar, yaitu 32% responden yang menyatakan bahwa pimpinan jarang memberikan solusi atas permasalahan yang dihadapi. Hal ini menunjukkan masih ada sebagian atasan yang belum memiliki kompetensi yang mumpuni dalam memimpin termasuk memberikan solusi atas permasalahan pekerjaan. Pada sub bagian tertentu masih dipimpin oleh atasan yang dinilai kurang mampu membimbing bawahan terutama terkait dengan pemberian solusi masalah.

3.1.3. Kepuasan Pendapatan/Penghasilan

Karyawan yang menjadi responden pada penelitian ini menilai bahwa penghasilan yang didapatkan di biro humas sudah memuaskan, artinya selain gaji yang diterima

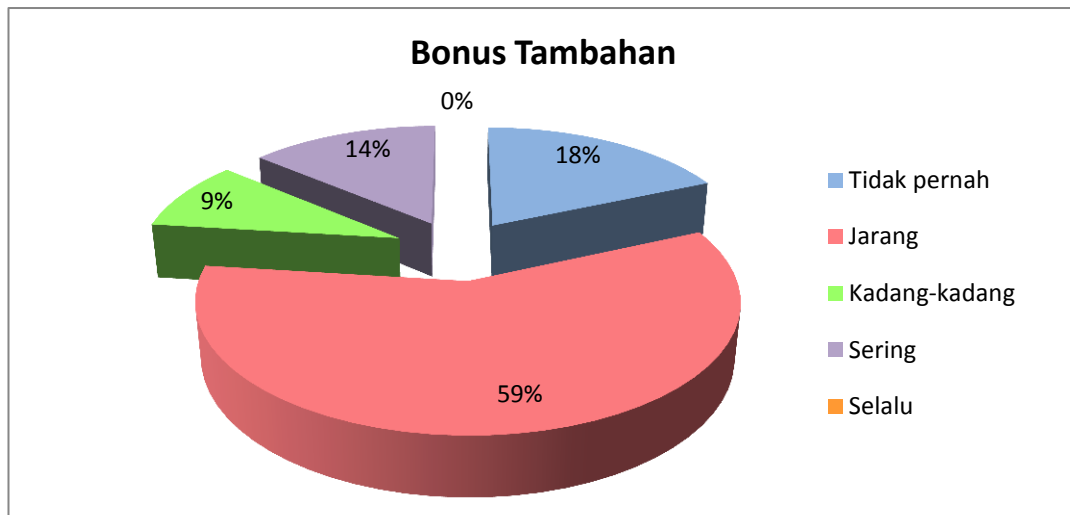
setiap bulannya dengan besaran yang sudah ditentukan berdasarkan jabatan dan golongan/ruang kepangkatan, ada tunjangan/tambahan penghasilan yang didapatkan sesuai dengan kehadiran.



Gambar 3.7. Penilaian Responden pada Kesesuaian Tunjangan Penghasilan

Gambar di atas menjelaskan bahwa 71% responden menilai bahwa mereka mendapat tunjangan tambahan penghasilan yang sesuai, artinya tunjangan penghasilan yang diberikan berdasarkan kehadiran dan kedisiplinan dinilai sesuai karena karyawan yang sering tidak masuk kerja, sering meninggalkan kantor untuk urusan yang tidak penting pada jam kerja, dan izin tidak masuk kerja sesuai peraturan, tidak mendapat hak atas tunjangan tambahan penghasilan yang sama dibandingkan rekan yang rajin dan disiplin.

Secara umum, kondisi Biro Humas dalam hal penghasilan sudah memuaskan bagi karyawan. Pembayaran gaji yang diberikan berdasarkan pangkat dan golongan/ruang dilengkapi dengan tunjangan tambahan penghasilan yang didasarkan pada kerajinan dan kedisiplinan, meskipun untuk bonus khusus sebagai penghargaan atas kinerja karyawan masih belum memuaskan bagi karyawan.

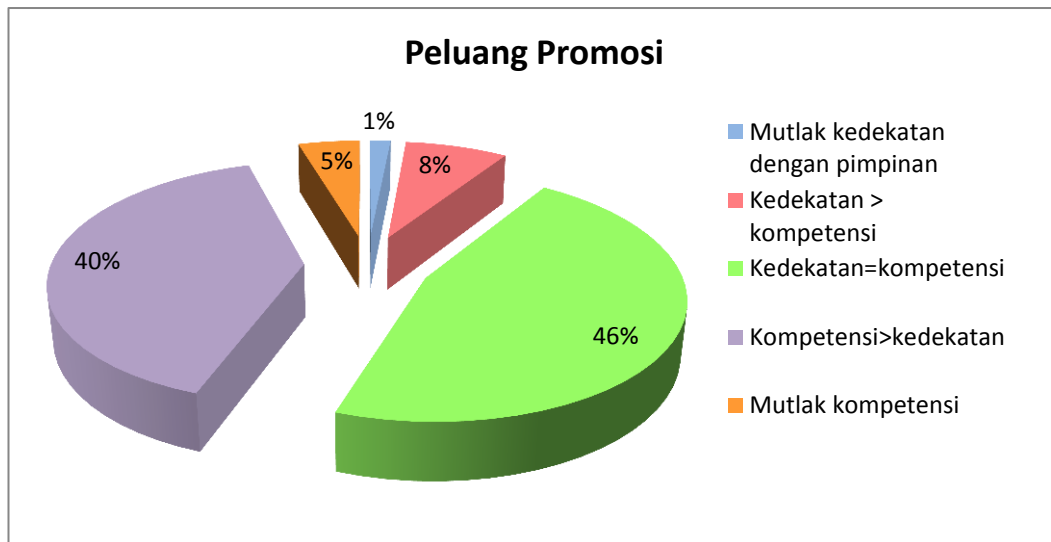


Gambar 3.8. Penilaian Responden pada Bonus Tambahan

Sebagian besar responden menyatakan mereka tidak menerima bonus tambahan atas pekerjaan yang telah diselesaikan (77%). Hal ini dikarenakan anggaran pemerintah yang sudah jelas peruntukannya serta imbalan atas kinerja karyawan sudah diberikan dalam bentuk gaji dan tunjangan penghasilan pegawai (TPP). Jika terdapat hal-hal yang memaksa PNS untuk lembur maka hal tersebut merupakan tanggung jawab yang harus dilakukan. Namun demikian, terlihat bahwa ada sebagian karyawan yang mendapat bonus tambahan, yaitu sebesar 23%. Jumlah ini cukup besar yang kemungkinan berpotensi menjadikan kecemburuan karyawan yang tidak mendapatkan bonus. Pengelolaan keuangan yang cerdas diperlukan untuk bisa memberikan penghargaan kepada karyawan yang disesuaikan dengan kondisi organisasi dan beban kerja karyawan.

3.1.4. Peluang Promosi

Promosi jabatan merupakan hal yang diinginkan karyawan, untuk itu kesempatan promosi jabatan hendaknya terbuka bagi semua karyawan yang sudah memenuhi syarat tanpa terkecuali. Namun demikian, kompetensi belum menjadi hal utama yang dipertimbangkan dalam promosi jabatan, namun adanya kedekatan dengan pimpinan masih diperhitungkan.

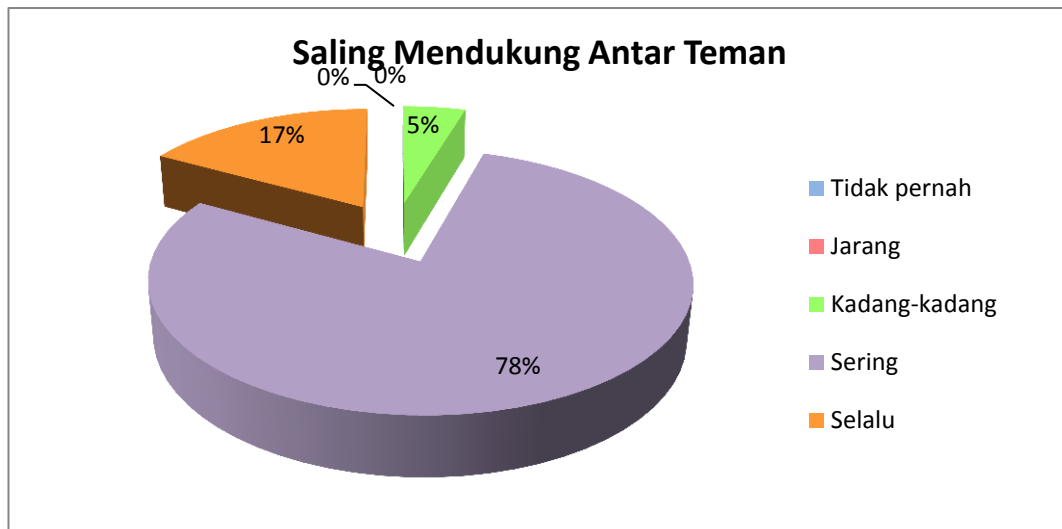


Gambar 3.9. Penilaian Responden tentang Peluang Promosi

Gambar di atas menunjukkan bahwa mayoritas responden (46%) menganggap bahwa kompetensi dan kedekatan memiliki bobot yang sama dalam proses promosi jabatan, meskipun 40% menganggap kompetensi lebih diperhitungkan daripada kedekatan. Namun masih ada 8% yang menganggap bahwa kedekatan menjadi hal yang lebih penting bahkan mutlak (1%). Dengan demikian, pada dasarnya kedekatan masih menjadi pertimbangan yang cukup kuat dalam menentukan promosi jabatan. Seorang anggota yang memiliki kompetensi saja, tanpa hubungan baik terutama dengan pimpinan, akan sedikit sulit untuk dipromosikan. Pimpinan akan lebih memilih karyawan yang biasa saja tetapi dekat dan pimpinan dan mudah bekerjasama dibandingkan karyawan yang cerdas tetapi memiliki hubungan yang kurang baik dengan pimpinan. Dengan memiliki kedekatan, komunikasi akan terjalin lebih baik, mempermudah kerjasama diantara pimpinan-bawahan, sehingga memperlancar penyelesaian pekerjaan.

3.1.5. Kepuasan dengan Rekan

Anggota organisasi merasa puas dengan sesama teman/rekan dalam biro humas, hal ini ditunjukkan pada gambar sebagai berikut:



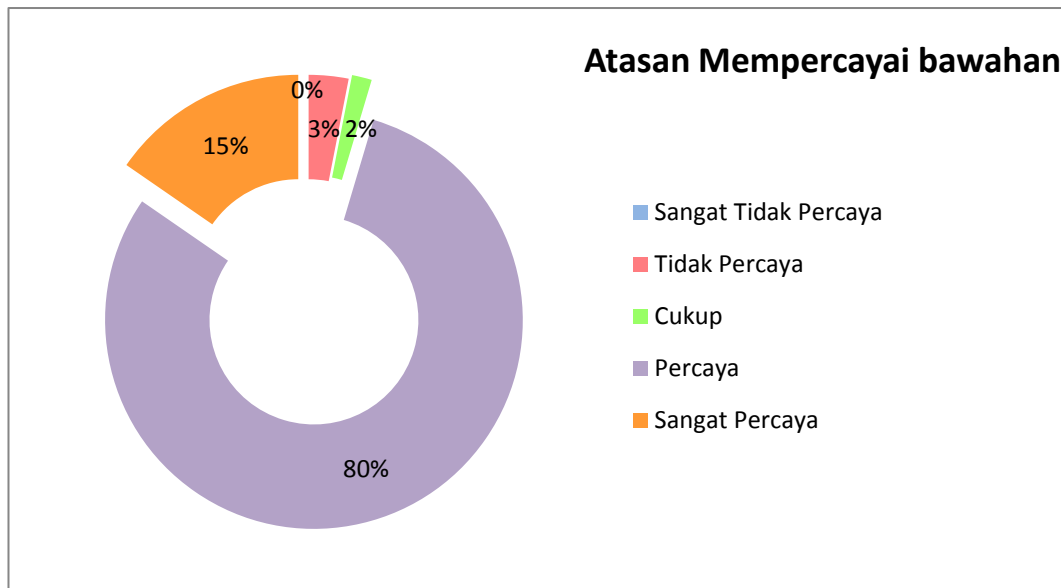
Gambar 3.10. Penilaian Responden tentang Adanya Sikap Saling Mendukung Antar Teman

Di dalam organisasi, anggota saling memberikan dukungan dan bantuan dalam menyelesaikan pekerjaan. Hal ini terlihat dari gambar bahwa 78% sering memberikan dukungan dan bantuan, 17% selalu memberikan dukungan dan bantuan. Sikap saling mendukung antar teman ini penting terutama dalam penyelesaian pekerjaan maupun hubungan sehari-hari sehingga kondisi organisasi menjadi kondusif. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa hubungan antar anggota berlangsung sangat baik, yang berarti masing-masing saling menghargai, mendukung, dan bekerjasama. Adanya hubungan yang baik ini pada akhirnya menjadikan kepuasan anggota dengan anggota yang lain.

3.2. Variabel Iklim Komunikasi Organisasi

3.2.1. Kategori Kepercayaan Atasan-Bawahan

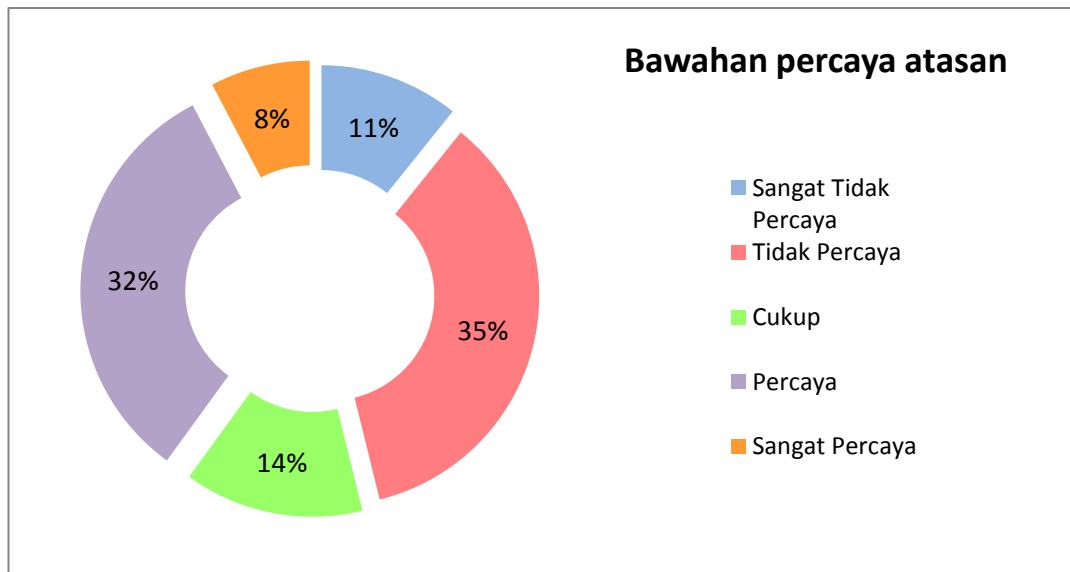
Upaya membangun iklim komunikasi organisasi, dibutuhkan rasa saling percaya antara atasan-bawahan, dan sebaliknya. Adapun kondisi saling percaya di biro humas sebagai berikut:



Gambar 3.11. Penilaian Responden pada Sikap Atasan Mempercayai Bawahan

Gambar tersebut menunjukkan bahwa atasan memberikan kepercayaan yang sangat baik kepada bawahan. 80% menyatakan pimpinan percaya dan 15% sangat percaya kepada bawahannya. Di dalam melakukan pekerjaan, atasan memberikan kepercayaan kepada bawahannya karena atasan merasa bahwa bawahannya memiliki kredibilitas dan kemampuan dalam menyelesaikan pekerjaan. Kepercayaan atasan kepada bawahan tidak bisa muncul jika atasan merasa bahwa bawahannya kurang memiliki kualitas yang baik di dalam mengerjakan tugas-tugasnya, sebaliknya, karyawan yang diberi kepercayaan akan merasa dianggap mampu dalam mengerjakan pekerjaan dan memberikan kesan tidak diremehkan.

Sementara untuk kepercayaan bawahan kepada atasan akan disajikan dalam gambar berikut:



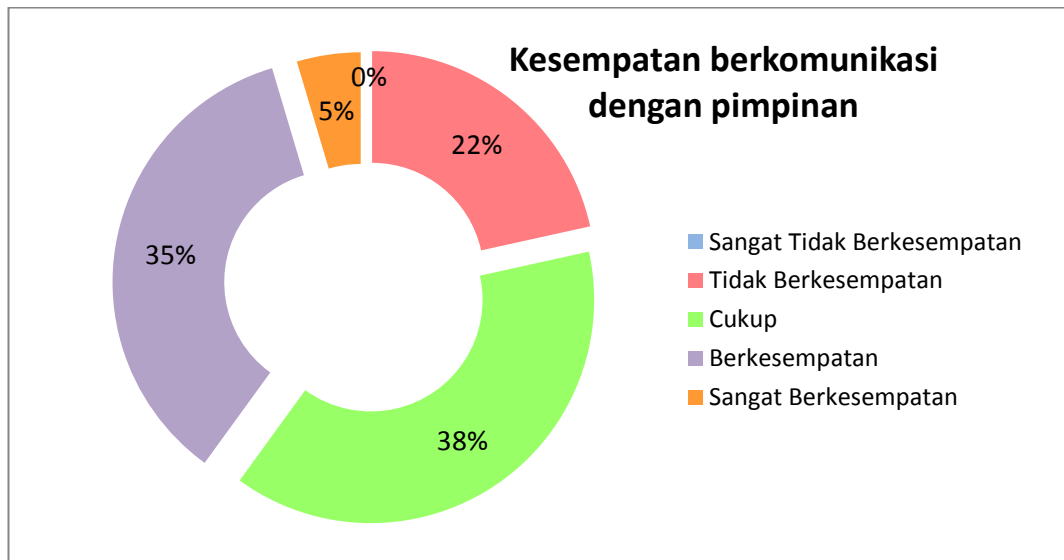
Gambar 3.12. Penilaian Responden pada Sikap Bawahan yang Mempercayai Atasan

Kepercayaan atasan kepada bawahan ternyata tidak selaras dengan kepercayaan bawahan kepada atasan. Kepercayaan bawahan kepada atasan sudah cukup baik, karena 40% responden menyatakan percaya kepada atasan dan 14% cukup percaya, namun 46% menyatakan tidak percaya dan sangat tidak percaya. Hal ini bisa menjadi petunjuk adanya kredibilitas pimpinan yang kurang baik di mata bawahannya sehingga bawahan kurang memercayai atasannya karena kurang mampu menjalankan tugas dan tanggung jawabnya, mulai pengerjaan tugas pekerjaan hingga pengelolaan anggota yang menjadi subordinatnya. Sebagai contoh, jika bawahan mengalami permasalahan dalam mengerjakan tugasnya, atasan kurang mampu memberikan solusi sehingga bawahan merasa bahwa atasannya kurang kredibel dalam menjalankan perannya sebagai pimpinan.

3.2.2. Kesempatan *Upward Communication*

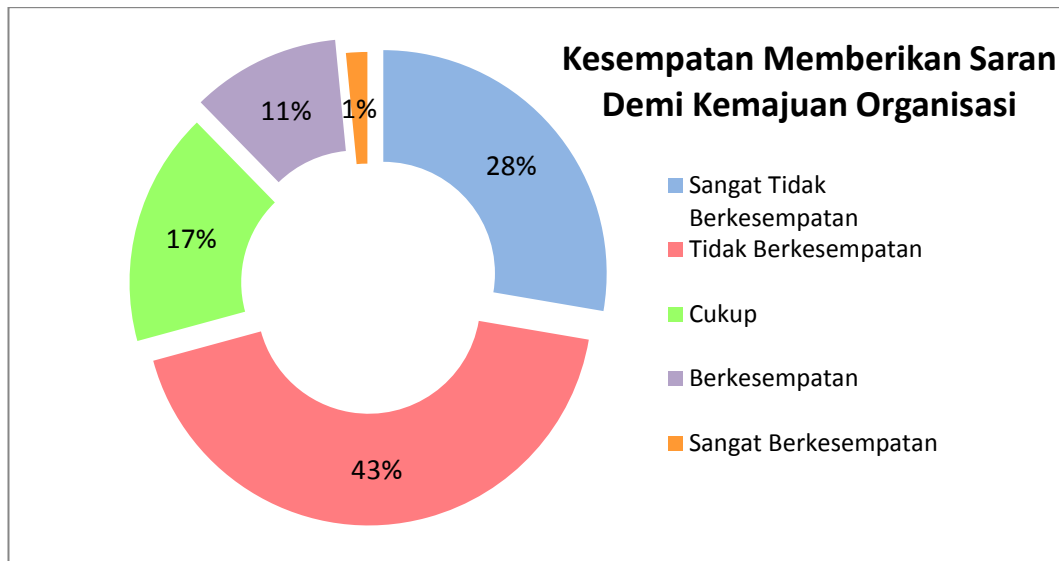
Di dalam organisasi, perlu menjalankan komunikasi dua arah, artinya komunikasi atasan kepada bawahan (*downward communication*) dan komunikasi bawahan kepada pimpinan (*upward communication*). Komunikasi ke atas artinya memberikan

kesempatan kepada bawahan untuk berkomunikasi dalam berbagai hal tentang organisasi kepada atasan. Hasil penelitian menunjukkan, di dalam organisasi biro humas, bawahan diberikan kesempatan untuk berkomunikasi kepada atasan, hal ini terlihat pada gambar berikut:



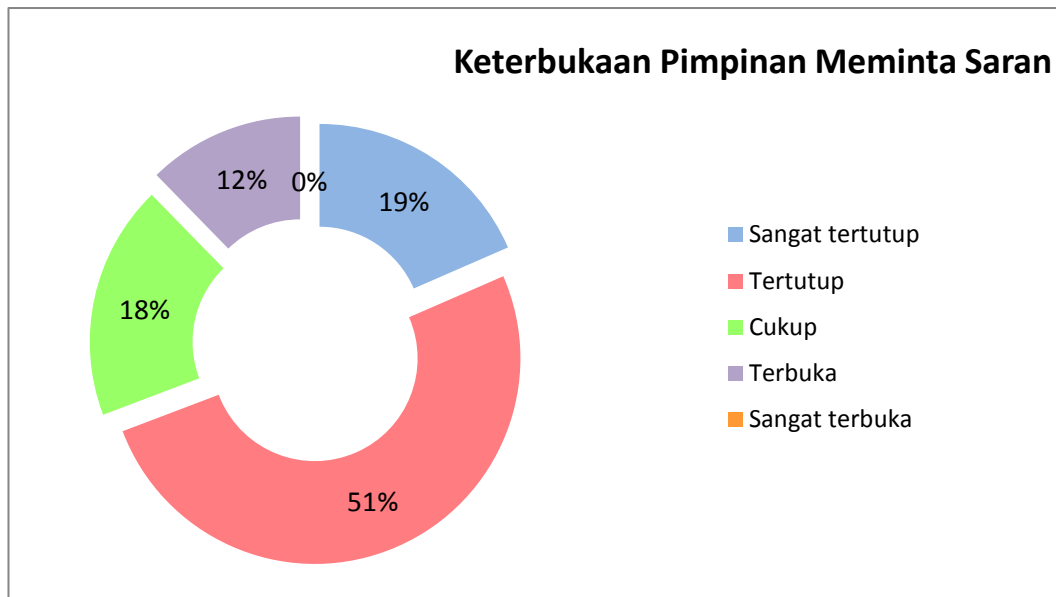
Gambar 3.13. Penilaian Responden tentang Adanya Kesempatan Berkomunikasi dengan Pimpinan

Pada dasarnya, bawahan diberikan kesempatan berkomunikasi kepada atasan, ditunjukkan dari 40% responden menyatakan berkesempatan, 5% sangat berkesempatan, dan 38% cukup berkesempatan untuk berkomunikasi dengan pimpinan. Hal ini menunjukkan keterbukaan pimpinan untuk berkomunikasi dengan bawahan, bawahan bisa dengan leluasa berbicara dengan atasan. Namun demikian, untuk hal-hal terkait pekerjaan, karyawan masih kurang dilibatkan, artinya pimpinan masih kurang membuka kesempatan. Beberapa gambar berikut menjelaskan komunikasi ke atas terkait dengan keterlibatan karyawan dalam penyelesaian masalah organisasi.



Gambar 3.14. Penilaian Responden tentang Kesempatan Memberikan Saran demi Kemajuan Organisasi

Dalam hal kesempatan memberikan saran untuk kemajuan organisasi, menunjukkan mayoritas karyawan merasa belum memiliki kesempatan untuk memberikan saran bagi kemajuan organisasi, yaitu 71%. Karyawan yang merasa diberikan wadah dan kesempatan untuk memberikan saran mengenai hal-hal yang perlu dilakukan dalam menjalankan organisasi baru sekitar 29%. Hal ini menunjukkan masih ada pimpinan yang kurang terbuka dengan bawahannya, padahal keterbukaan tersebut penting dalam upaya menemukan ide cemerlang dari bawahan, saran yang baik, dan pendapat yang bisa membantu organisasi. Kurangnya keterbukaan pimpinan dalam melibatkan karyawan juga ditunjukkan pada gambar berikut:



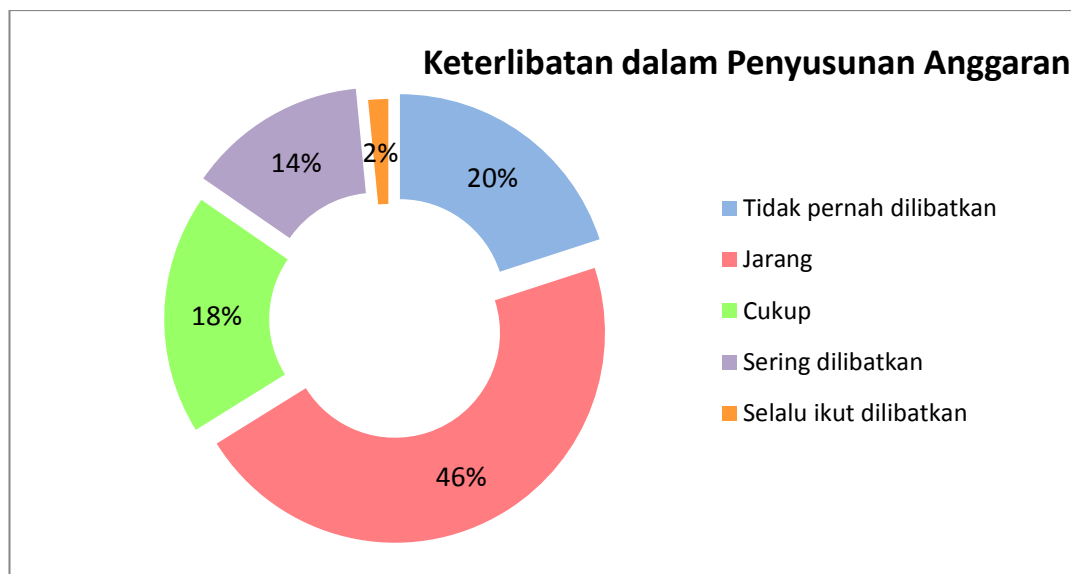
Gambar 3.15. Penilaian Responden pada Keterbukaan Pimpinan Meminta Saran

Dalam hal meminta saran, penelitian menunjukkan pimpinan yang terbuka melibatkan karyawan dalam permasalahan organisasi masih belum signifikan, hanya sekitar 12%, dan 18% karyawan yang merasa pimpinan cukup terbuka. Sementara, mayoritas anggota organisasi merasa bahwa pimpinan masih belum terbuka dalam meminta saran (70%). Beberapa pimpinan/atasan masih mengandalkan pendapat pribadi dalam menyelesaikan permasalahan/pekerjaan organisasi dan belum melibatkan karyawan dengan maksimal, padahal dengan meminta saran bawahan, akan memperkaya pilihan solusi penyelesaian masalah bahkan tersimpan ide-ide cemerlang yang akan menjadi solusi terbaik.

Sementara untuk hal-hal tertentu, seperti penyusunan rencana kerja dan anggaran, dokumen pelaksanaan anggaran, rencana kerja operasional, dan dokumen sejenis lainnya, masih banyak karyawan yang belum merasa dilibatkan. Karyawan yang dilibatkan dalam penyusunan, atau setidaknya diberi pengetahuan tentang rencana kerja organisasi hanya sekitar 16%. Mayoritas karyawan sebesar 51% tidak pernah dilibatkan/diberitahu tentang rencana kegiatan hingga anggarannya. Semua

anggota organisasi, baik pimpinan maupun bawahan seharusnya mengetahui dengan baik tujuan organisasi yang dijabarkan dalam perencanaan kegiatan, sehingga mereka merasa menjadi bagian penting dalam organisasi karena mengetahui hal yang penting tentang organisasi.

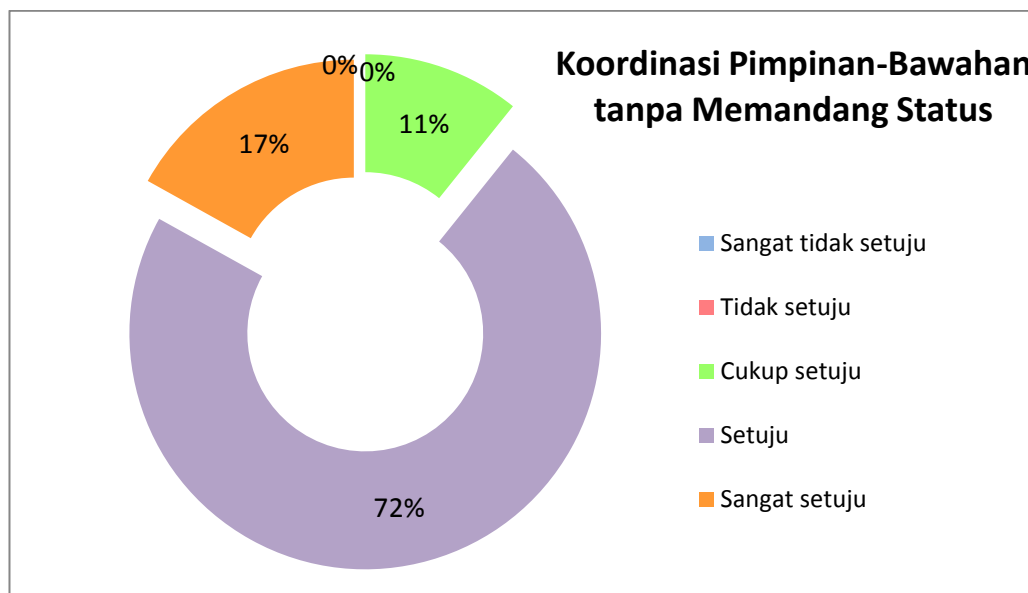
Bawahan perlu mengetahui tentang tujuan dan rencana kerja organisasi agar bisa membantu pimpinan dalam menjaga kegiatan agar sesuai dengan jalurnya, selain itu, bawahan merupakan kader bagi atasan untuk menggantikannya kelak, sehingga pengetahuan tersebut penting sebagai bekal bagi bawahan untuk mengelola organisasi dan keuangannya. Sementara, untuk hal-hal tertentu seperti data pelaksanaan anggaran yang rinci dan memang perlu dirahasiakan, perlu untuk dibatasi penyebarannya, agar tidak menimbulkan hal yang negatif. Pengetahuan tentang organisasi yang baik membuat karyawan bisa bekerja dengan baik. Adapun hasil penelitian disajikan dalam gambar berikut:



Gambar 3.16. Penilaian Responden tentang Keterlibatan Staf dalam Penyusunan Anggaran

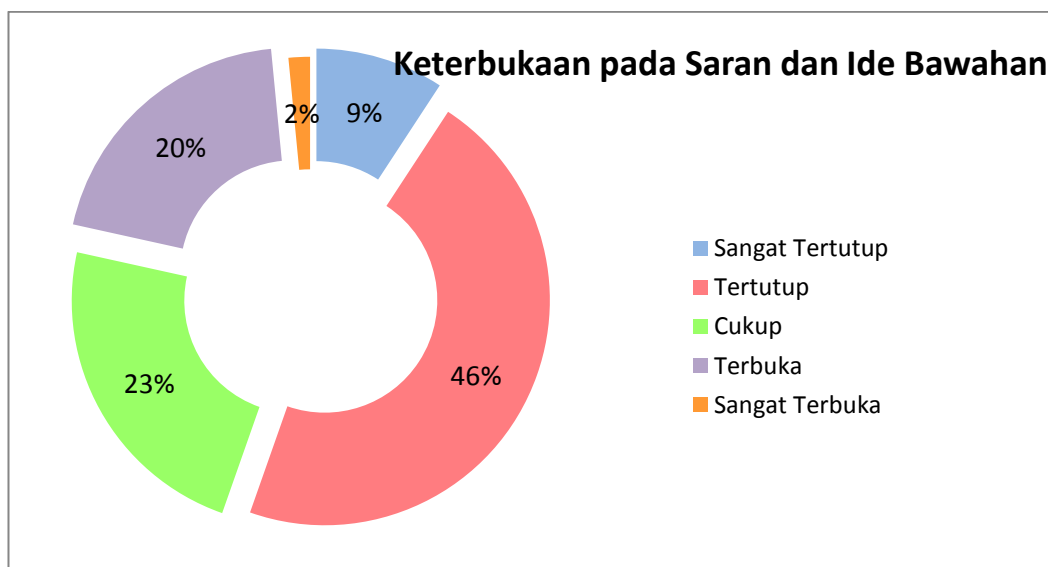
3.2.3 Komunikasi ke bawah/*downward communication*

Komunikasi pimpinan kepada bawahan dinilai cukup baik oleh karyawan, artinya pimpinan berkomunikasi dengan cara-cara yang baik dan dapat diterima oleh karyawan. Sebanyak 72% responden setuju bahwa pimpinan bersedia berkomunikasi dengan bawahan tanpa memandang status, artinya pimpinan tidak menonjolkan kekuasaan yang dimiliki dalam berkomunikasi kepada bawahan. Komunikasi ke bawah yang cenderung instruktif/perintah dilaksanakan dengan baik dan melalui cara-cara yang diterima oleh anggota organisasi. Sisanya, 17% menyatakan sangat setuju, dan 11% responden menyatakan cukup setuju pada komunikasi pimpinan yang baik dan tanpa memandang status. Hal ini menunjukkan bahwa pimpinan mampu menjadi teman bagi anggotanya, menempatkan diri sesuai konteks dan keadaan, sehingga bawahan juga merasa nyaman dengan atasannya. Gambar yang menggambarkan hal tersebut adalah sebagai berikut:



Gambar 3.17. Penilaian Responden tentang Koordinasi Pimpinan-Bawahan tanpa memandang status

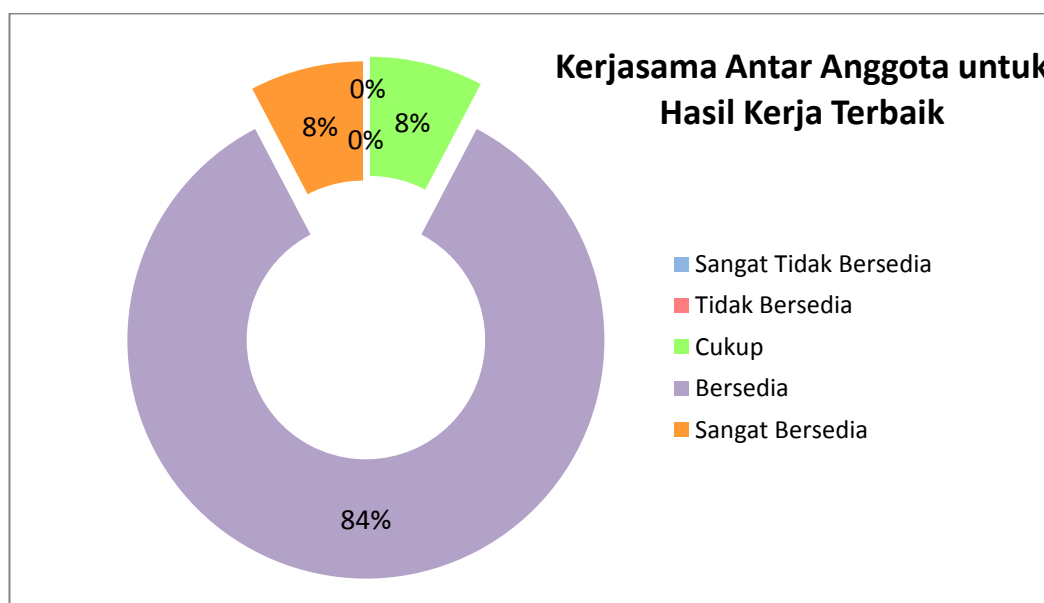
Penilaian tentang komunikasi ke bawah juga terkait dengan kemauan pimpinan untuk terbuka mendengarkan saran, ide, dan laporan dari bawahan. Berdasarkan gambar di bawah, sebanyak 46% responden menilai pimpinan belum bersikap terbuka pada saran, ide, maupun laporan bawahan, meskipun 20% merasa bahwa pimpinan sudah terbuka pada hal tersebut. Hal ini menunjukkan masih ada pimpinan di dalam organisasi yang belum mampu menjalankan komunikasi ke bawah dengan baik, yaitu dengan membuka kesempatan komunikasi ke atas dari bawahan kepada pimpinan. Keterbukaan pimpinan kepada bawahan bisa dilakukan dengan melibatkan karyawan dalam penyelesaian pekerjaan penting, meminta saran, pendapat/gagasan, dan setidaknya berbagi cerita tentang pekerjaan kepada karyawan dengan tujuan memberikan stimulasi kepada karyawan untuk membantu memecahkan masalah. Karyawan yang dilibatkan akan merasa senang karena dianggap bagian penting dan dibutuhkan oleh organisasi.



Gambar 3.18. Penilaian Responden pada Keterbukaan Pimpinan pada Saran dan Ide Bawahan

3.2.4 Komitmen pada Kinerja

Iklim komunikasi organisasi yang baik juga ditandai dari komitmen pimpinan maupun bawahan bekerja dengan baik untuk mencapai hasil yang terbaik. Setiap anggota, baik pimpinan maupun bawahan, yang berkomitmen pada kinerja akan fokus pada membesarkan organisasi, sehingga organisasi menjadi lebih solid, kondusif, dan meminimalkan terjadi konflik.

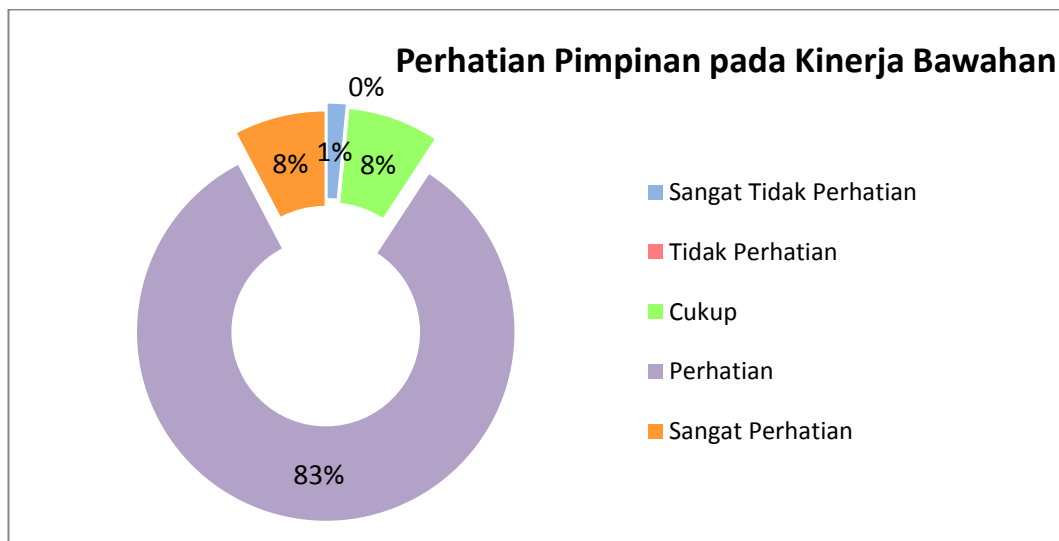


Gambar 3.19. Penilaian Responden tentang Kerjasama Anggota untuk Hasil Kerja Terbaik

Sejumlah 84% responden menyatakan bahwa mereka bersedia untuk bekerjasama dengan anggota lain demi hasil terbaik. Hal ini berarti kerjasama anggota sudah terjalin dengan baik, tidak ada rasa sungka diantara anggota untuk bekerjasama, berkomunikasi, dan berkoordinasi agar pekerjaan dapat segera terselesaikan dan mencaai hasil yang baik.

Selanjutnya, pimpinan juga memberi perhatian pada kinerja tinggi dengan memotivasi bawahan agar melaksanakan tugasnya dengan baik, sehingga hasilnya baik. Berdasarkan gambar di bawah, memperlihatkan bahwa 83% responden menilai

pimpinan memberikan perhatian pada kinerja bawahan, hal ini menunjukkan bahwa pimpinan fokus pada upaya mencapai tujuan organisasi, bukan sekadar bersantai menunggu bawahan menyelesaikan pekerjaan yang diberikan, namun pimpinan memberikan perhatian, motivasi, dan memantau agar kinerja bawahan senantiasa baik. Fokus pada kinerja yang baik akan meminimalkan kesempatan untuk memikirkan hal-hal lain yang tidak bermanfaat bagi kondusifitas organisasi.



Gambar 3.20. Penilaian Responden pada Perhatian Pimpinan terhadap Kinerja Bawahan

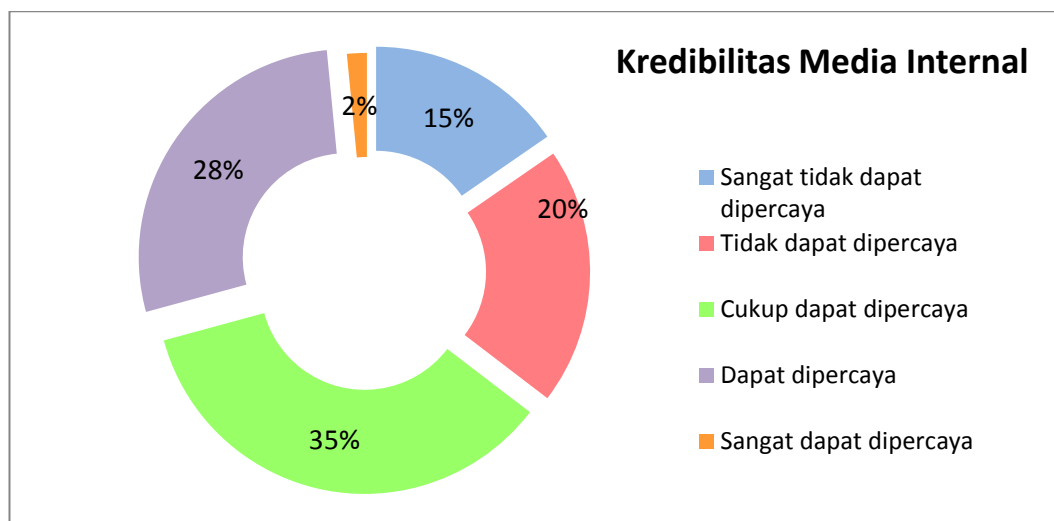
3.3. Variabel Kualitas Media

3.3.1. Kategori Media Internal

Nota dinas merupakan media internal yang sering digunakan untuk berkomunikasi di Biro Humas, dan media ini dinilai oleh karyawan sebagai media yang dapat dipercaya. Sebanyak 35% responden menganggap isi nota dinas cukup dapat dipercaya, dan 28% merasa nota dinas dapat dipercaya. Hal ini menunjukkan bahwa nota dinas memiliki kredibilitas yang baik sebagai media internal di Biro Humas. Isi

informasi dari nota dinas dapat dipertanggungjawabkan karena nota dinas menjadi alat penyampai informasi tentang perusahaan kepada seluruh anggota organisasi.

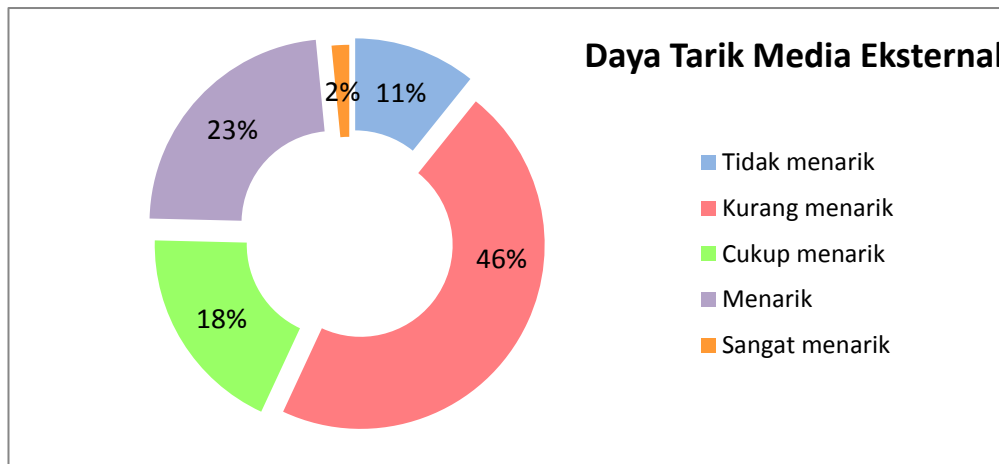
Informasi yang disebarkan melalui nota dinas melalui proses penyusunan dan persetujuan bertingkat, mulai staf, kepala sub bagian, kepala bagian, hingga kepala biro. Dengan demikian, ketelitian sangat diperlukan dari masing-masing pimpinan agar informasi yang disebarkan benar dan sesuai. Adanya informasi yang dapat dipercaya oleh anggota organisasi juga menunjukkan bahwa sebuah organisasi kredibel, sehingga anggota merasa bangga sebagai bagian dari organisasi yang memiliki kredibilitas baik. Gambar hasil penelitian kredibilitas media internal disajikan sebagai berikut:



Gambar 3.21. Penilaian Responden pada Kredibilitas Media Internal

3.3.2. Media Eksternal

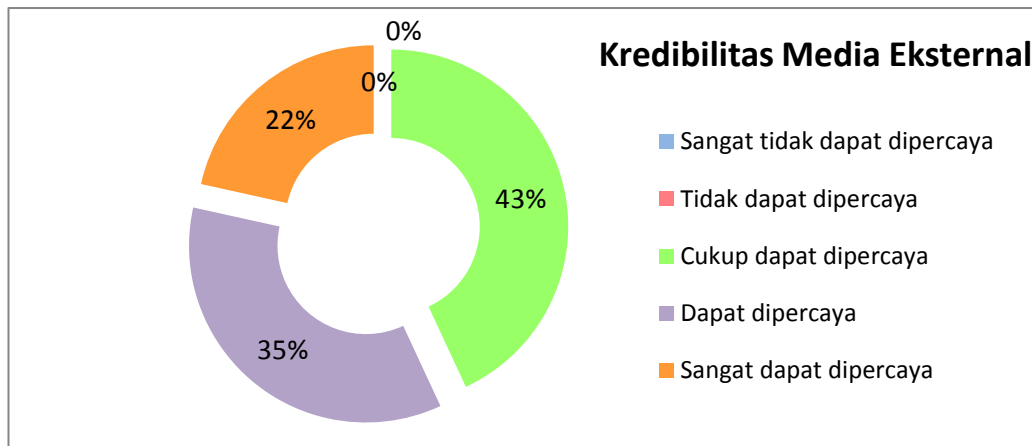
Media eksternal di Biro Humas, diantaranya adalah tabloid, *press release*, rubrik, *blow up*, dan lain-lain. Penerbitan yang dipublikasikan keluar instansi ini dinilai oleh anggota sebagai media yang dapat dipercaya, meskipun kurang menarik untuk dibaca. Beberapa gambar di bawah akan menjelaskan hal tersebut:



Gambar 3.22. Penilaian Responden pada Daya Tarik Media Eksternal

Dalam gambar terlihat bahwa mayoritas anggota organisasi menilai bahwa penerbitan keluar kurang menarik untuk dibaca (46%) dan bahkan tidak menarik (11%), hal ini bisa berarti penataan/tata letak yang kurang menarik pada Tabloid Bangun Praja, atau akibat pemilihan kata yang menjadi *headline* pada tulisan surat kabar (pada rubrik, *press release*, dan *blow up*) masih kurang menarik perhatian, sehingga kurang bisa membuat pembaca berminat untuk melihat dan membacanya.

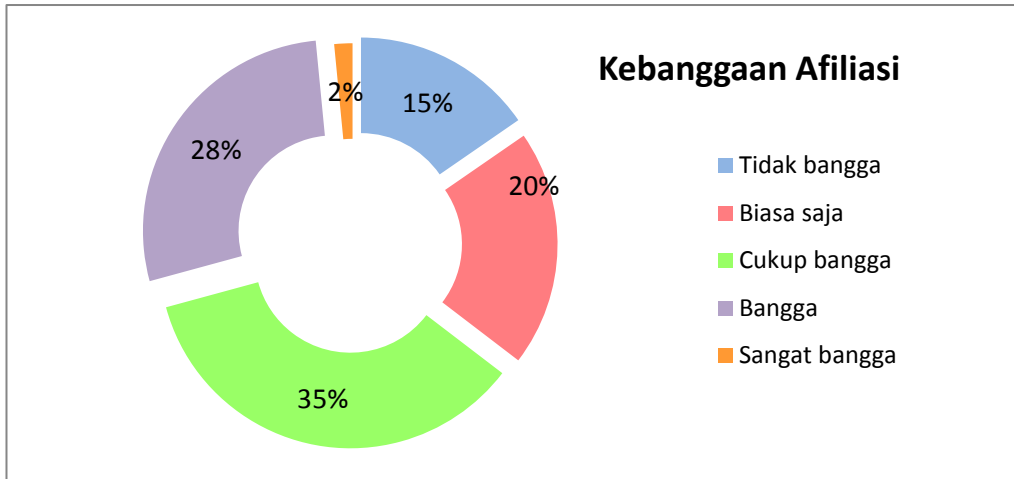
Meskipun demikian, isi penerbitan keluar/media eksternal biro humas ini pada dasarnya berdasarkan fakta, sehingga isinya dapat dipercaya. Hasil penelitian menunjukkan hal yang positif, artinya semua anggota organisasi mengakui kredibilitas media eksternal yang dapat dipercaya, 57% menilai dapat dan sangat dapat dipercaya, sementara 43% menilai cukup dapat dipercaya. Responden merasa bahwa isi rubrik, *press release*, *blow up*, dan tabloid yang berisi isu-isu terkini di Jawa Tengah, kemajuan-kemajuan pembangunan di Jawa Tengah, hingga rangkuman kegiatan kunjungan kerja Gubernur di sejumlah daerah di Jawa Tengah tidak direkayasa, dan berdasarkan fakta di lapangan. Anggota redaksi pengelola penerbitan tersebut mampu meliput dan menyajikan berita tanpa menambah hal-hal yang kurang perlu.



Gambar 3.23. Penilaian Responden pada Kredibilitas Media Eksternal

Selanjutnya, kualitas media komunikasi suatu organisasi yang baik akan membuat organisasi penerbit media menjadi bangga, artinya media yang baik, dapat dipercaya, menarik, dan memiliki banyak pembaca akan menjadikan anggota organisasi biro humas menjadi bangga. Hal ini terlihat pada hasil penelitian bahwa anggota organisasi biro humas menyatakan hal yang positif tentang kualitas media komunikasi yang menjadikan mereka bangga menjadi bagian dari organisasi biro humas.

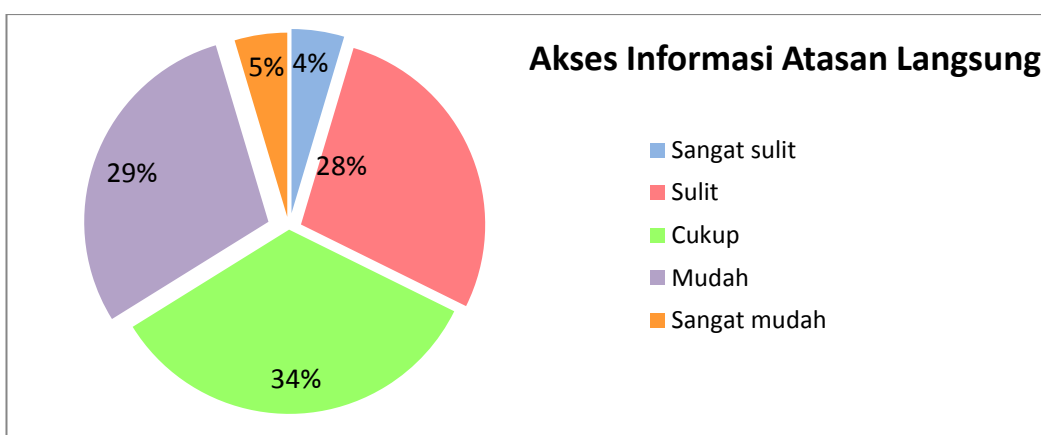
Sejumlah 35% responden menyatakan cukup bangga sebagai bagian dari biro humas karena media yang cukup berkualitas, sementara 30% merasa bangga. Sementara sisanya, masih merasa biasa saja dan ada juga yang menyatakan tidak bangga. Adanya responden yang tidak bangga menunjukkan bahwa media eksternal belum sepenuhnya berkualitas sehingga belum menumbuhkan kebanggaan bagi pemiliknya yaitu anggota organisasi biro humas. Hal ini terlihat dari gambar hasil penelitian yang telah disajikan sebelumnya, yang menunjukkan bahwa media eksternal belum menarik untuk dibaca, sehingga masih perlu perbaikan dari komponen daya tarik, seperti pemilihan kata, tata letak/ *layout*, hingga gambar/warna yang digunakan.



Gambar 3.24. Penilaian Responden pada Kebanggaan Afiliasi

3.4. Aksesibilitas Informasi

Aksesibilitas informasi berkaitan dengan kemudahan memperoleh informasi, baik dari atasan langsung, atasan lebih tinggi, rekan sekerja, dokumen, dan obrolan-obrolan tidak resmi. Di dalam organisasi, informasi beredar terus menerus, dan setiap anggota organisasi hendaknya memiliki akses yang memadai pada semua tingkatan sesuai kapasitasnya. Hasil penelitian menunjukkan bahwa anggota organisasi cukup dapat mengakses informasi dari atasan langsung.

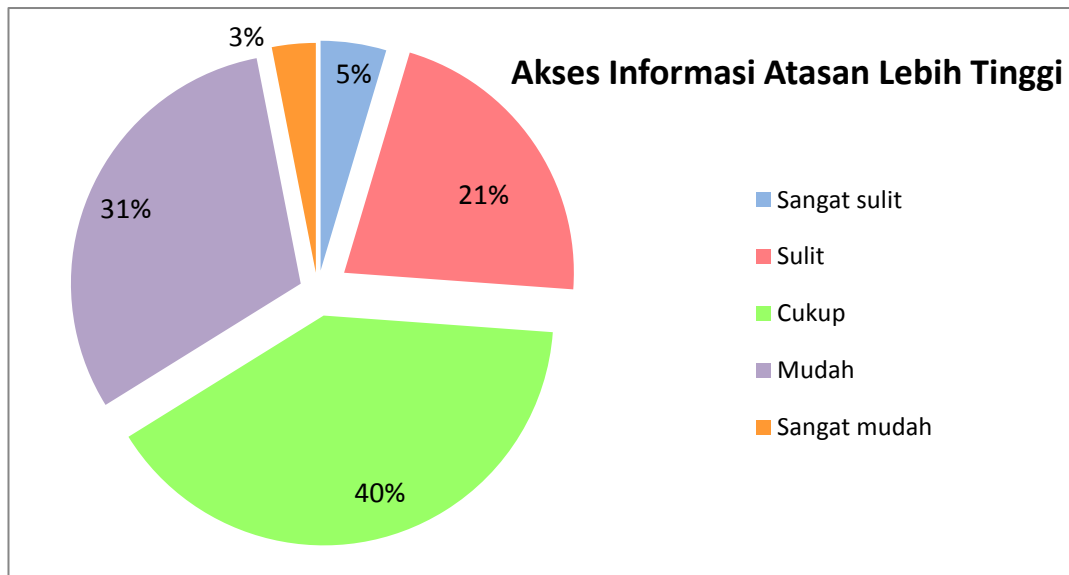


Gambar 3.25. Penilaian Responden pada Akses Informasi Atasan Langsung

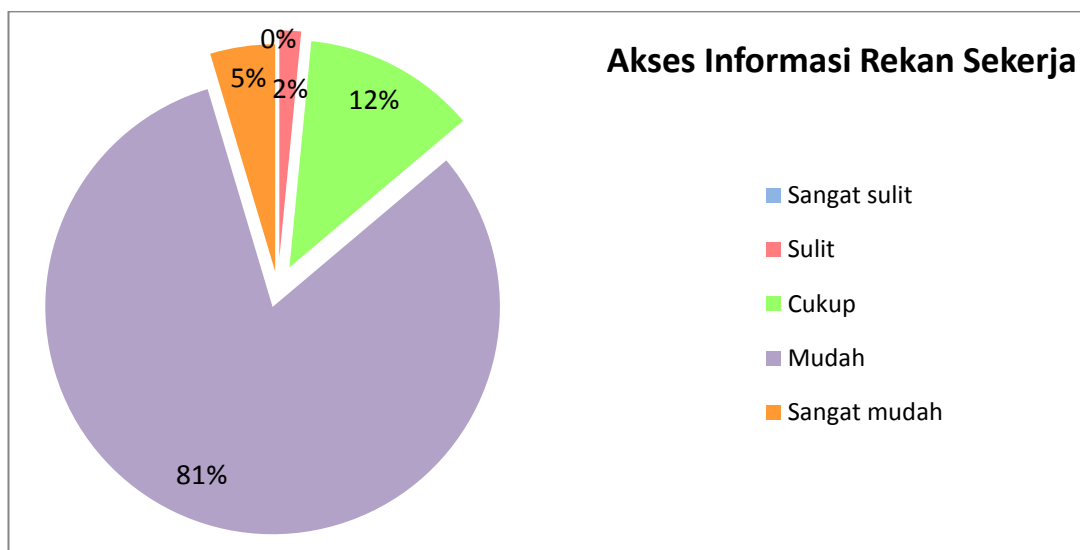
Gambar menunjukkan, mayoritas anggota merasa mudah mengakses informasi dari atasan langsung (34%). Hal ini menunjukkan bahwa pimpinan cukup terbuka kepada

bawahannya, dan membuka akses bagi karyawan yang ingin mengetahui informasi, namun demikian, masih cukup banyak anggota yang merasa akses informasi pada atasan tidak mudah. 34% responden merasa cukup mudah, yang berarti terkadang sulit, dan 32% berada pada rentang sulit dan sangat sulit. Persebaran responden pada akses informasi atasan langsung ini cukup merata pada jawaban mudah dan sulit. Hal ini berarti masih ada sebagian atasan yang membatasi diri dari bawahannya, dan kurang membuka akses yang leluasa bagi bawahannya untuk informasi yang beredar dalam organisasi.

Sementara untuk aksesibilitas informasi pada atasan lebih tinggi, menunjukkan hasil yang hampir sama. Persebaran responden merata pada jawaban sulit dan mudah. Responden yang menilai mudah hanya sejumlah 34%, sementara mayoritas 40% merasa cukup mudah, dan 26% dalam rentang sulit dan sangat sulit. Hal ini menunjukkan adanya hirarki kekuasaan dan kepemimpinan yang sangat jelas tertata di dalam organisasi, sehingga bawahan merasa sungkan dan tidak memiliki keberanian untuk mengakses informasi dari atasan yang lebih tinggi. Bawahan juga merasa khawatir dengan mengakses informasi dari atasan lebih tinggi akan dianggap kurang benar, karena atasan langsung yang dianggap memiliki akses kepada atasan lebih tinggi. Gambar berikut menjelaskan hal tersebut.



Gambar 3.26. Penilaian Responden pada Akses Informasi kepada Atasan yang Lebih Tinggi

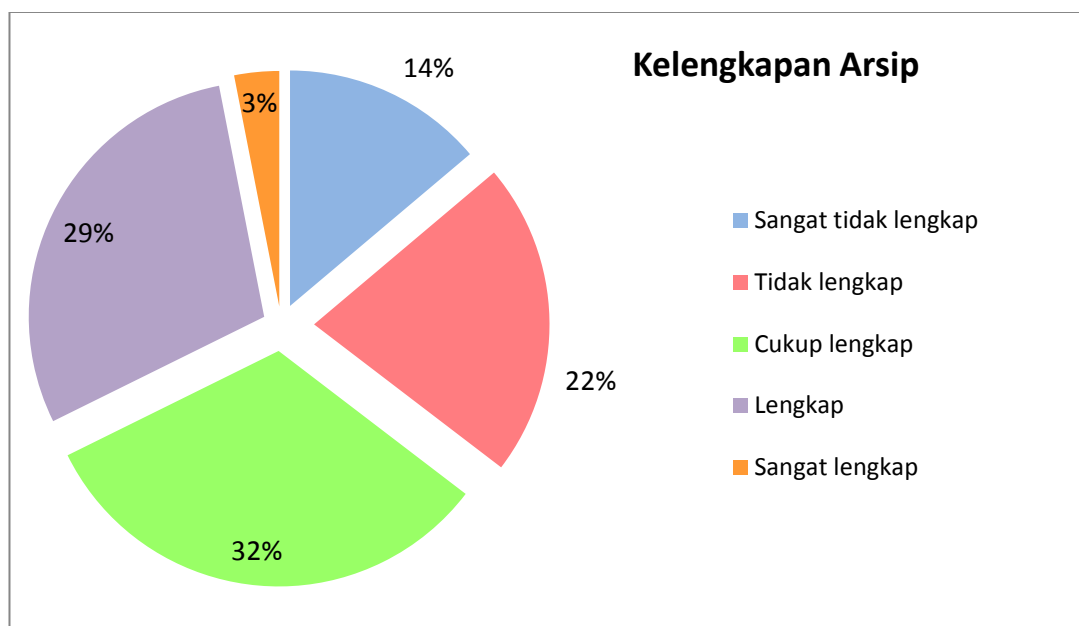


Gambar 3.27. Penilaian Responden pada Akses Informasi Kepada Rekan Sekerja

Hal yang berbeda ditunjukkan dari hasil penelitian tentang aksesibilitas informasi dari rekan/sesama anggota organisasi. Gambar di atas menunjukkan 81% responden menyatakan mudah mengakses informasi dari rekan sekerja, karena berkomunikasi dan meminta informasi kepada rekan sesama anggota merupakan hal

yang mudah dilakukan, tanpa beban, dan masing-masing anggota tidak memiliki rasa sungkan sebagaimana berbicara dengan atasan maupun atasan lebih tinggi. Informasi terkait pekerjaan hingga hal-hal lain di luar pekerjaan biasa dibicarakan oleh anggota. Bagi seorang anggota yang membutuhkan informasi akan mudah mendapatkan informasi dari anggota lain yang memilikinya.

Kebutuhan anggota pada informasi dalam organisasi juga dapat dipenuhi oleh arsip. Arsip memiliki peran yang penting dalam memenuhi dan mencukupi kebutuhan informasi, karena arsip adalah bukti otentik yang mampu menjelaskan berbagai hal tentang organisasi, terlebih yang sudah lampau.

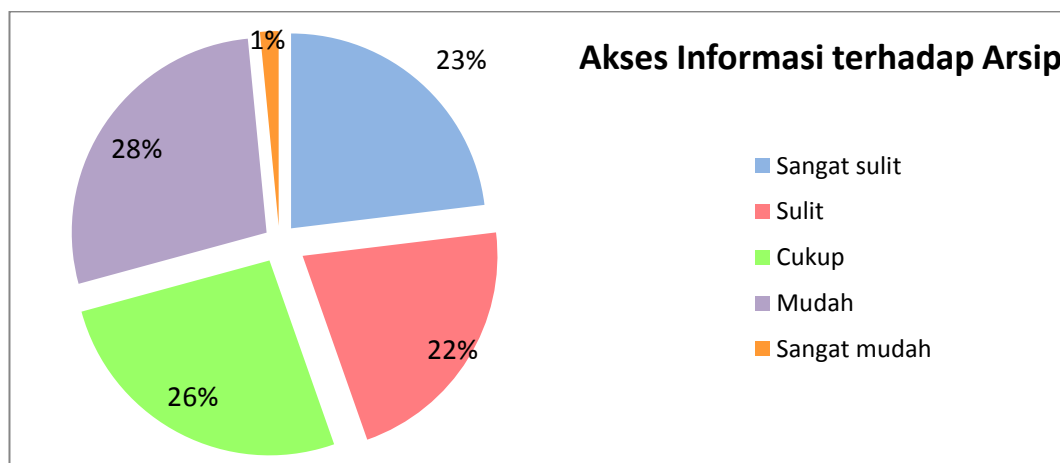


Gambar 3.28. Penilaian Responden pada Kelengkapan Arsip

Di dalam organisasi biro humas, arsip cukup mampu memenuhi kebutuhan informasi anggota organisasi. Hal ini ditunjukkan dalam gambar di atas bahwa 32% responden merasa arsip di biro humas sudah lengkap sehingga dapat memenuhi kebutuhan informasi anggotanya. Sementara 32% masih menilai cukup lengkap, namun ada 36% yang menilai bahwa arsip biro humas berada pada rentang tidak

lengkap dan sangat tidak lengkap sehingga kurang dapat memenuhi kebutuhan anggota pada informasi. Hal ini menunjukkan pengelolaan arsip dalam organisasi masih kurang baik. Karyawan yang ingin mengetahui suatu informasi dari arsip perusahaan terkadang masih menemui kendala karena arsip yang dibutuhkan tidak ditemukan akibat penyimpanan dokumen yang kurang baik dan benar.

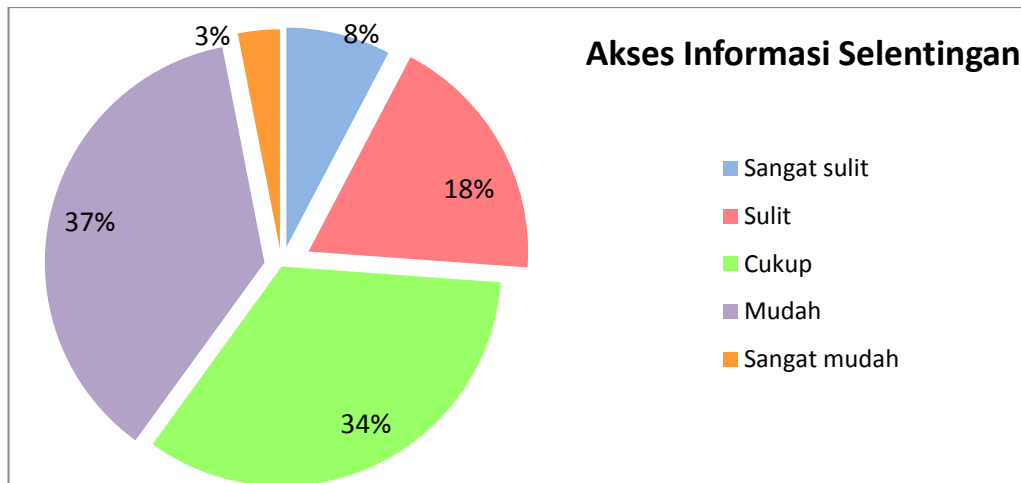
Meskipun informasi dalam arsip belum memenuhi semua kebutuhan informasi perusahaan dengan baik, informasi-informasi dalam arsip masih relatif cukup mudah diakses. Gambar di bawah ini menjelaskan bahwa 54% responden merasa bahwa arsip perusahaan mudah dan cukup mudah diakses, meskipun responden yang merasa kesulitan mendapatkan informasi dari arsip juga masih banyak (45%). Hal ini menunjukkan pengelolaan arsip yang masih perlu diperbaiki sehingga sulit untuk menemukan informasi yang dibutuhkan padahal bagi sebuah perusahaan, arsip merupakan dokumen penting yang berharga yang dapat menjelaskan hal-hal tertentu tentang perusahaan.



Gambar 3.29. Penilaian Responden pada Akses Informasi terhadap Arsip

Aksesibilitas informasi juga berhubungan dengan akses pada obrolan-obrolan yang tidak resmi. Dalam kehidupan organisasi, banyak informasi yang beredar dalam selentingan/obrolan-obrolan tidak resmi. Hal ini cukup sering terjadi ketika jam

istirahat, waktu luang, dan waktu ketika pekerjaan tidak banyak. Selain itu, dalam obrolan tidak resmi juga terkadang memuat informasi yang penting untuk diketahui. Mayoritas responden (40%) merasa bahwa mengakses informasi melalui selentingan mudah, sementara 34% merasa cukup mudah. Namun demikian, masih ada anggota yang merasa sulit mengakses informasi dari obrolan tidak resmi (26%).



Gambar 3.30. Penilaian Responden pada Akses Informasi Melalui Selentingan

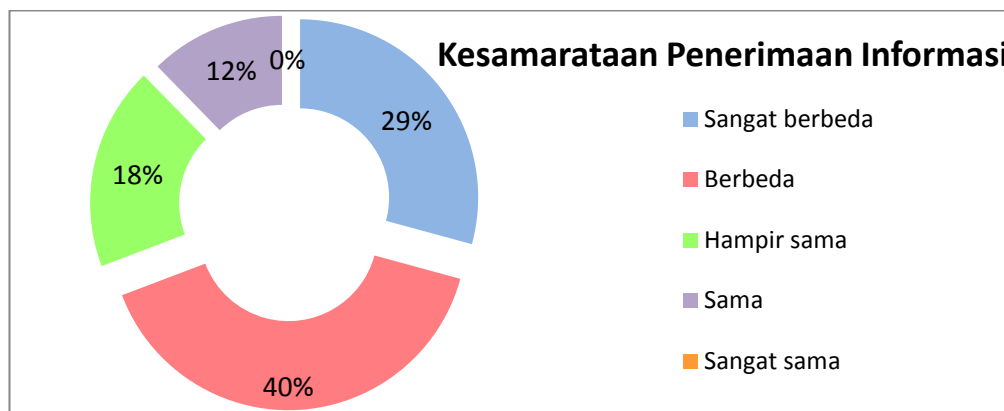
Hal ini berarti masih ada sebagian karyawan/anggota organisasi yang belum bisa berbaur dengan anggota yang lain dalam obrolan tidak resmi sehingga kesulitan untuk mengakses informasi. Obrolan tidak resmi yang biasanya berlangsung spontan, bagi sebagian karyawan yang merasa enggan, ragu-ragu, dan relatif pendiam masih sulit untuk diakses. Sarana obrolan tidak resmi ini sebenarnya menjadi salah satu cara untuk berbagi informasi yang beredar dalam organisasi, terutama bagi sesama anggota.

3.5. Penyebaran Informasi

Penyebaran informasi di dalam organisasi terkait dengan seberapa jauh pesan disebarkan melalui seluruh organisasi atau siapa yang mengetahui sesuatu tentang pesan tertentu, biasanya berupa informasi penting atau informasi terkini.

Keberhasilan penyebaran informasi berdasarkan semakin banyaknya anggota organisasi yang mengetahui pesan tertentu.

Di dalam organisasi biro humas, penyebaran informasi belum merata, artinya ada sebagian karyawan yang mengetahui banyak hal tentang organisasi, dan ada sebagian yang tidak mengetahui banyak hal tentang organisasi. Hal ini ditunjukkan pada gambar sebagai berikut:

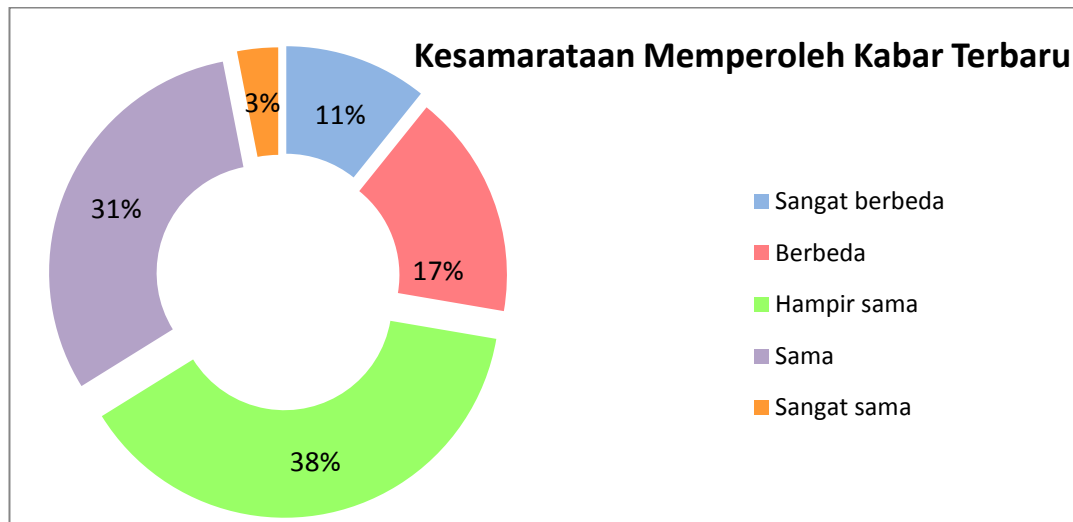


Gambar 3.31. Penilaian Responden pada Kesamarataan Penerimaan Informasi

Gambar di atas menunjukkan mayoritas anggota organisasi merasa bahwa penyebaran informasi kurang merata, 40% responden mempersepsikan bahwa ada perbedaan pada penyebaran informasi sehingga informasi yang diterima tidak sama antara satu anggota dengan anggota lainnya. Hal ini berarti masih banyak anggota yang merasa bahwa informasi yang diterima berbeda dengan anggota lain. Informasi yang diterima oleh sebagian karyawan, tidak diketahui oleh sebagian karyawan lainnya. Hal ini dimungkinkan karena letak area kerja antar sub bagian dan bagian terpisah cukup jauh. Bagian tertentu yang terletak dekat dengan ruangan Kepala Biro bisa lebih banyak mengetahui informasi, sementara untuk bagian lain yang letaknya jauh, maka informasi yang diterima bisa berbeda. Namun demikian, hal ini

hendaknya dapat diminimalkan misalnya dengan mengadakan pertemuan-pertemuan yang dihadiri oleh semua karyawan sehingga penyebaran informasi lebih merata.

Namun demikian, untuk penyebaran informasi tentang kabar terbaru organisasi cukup merata. Gambar di bawah menjelaskan hal tersebut:



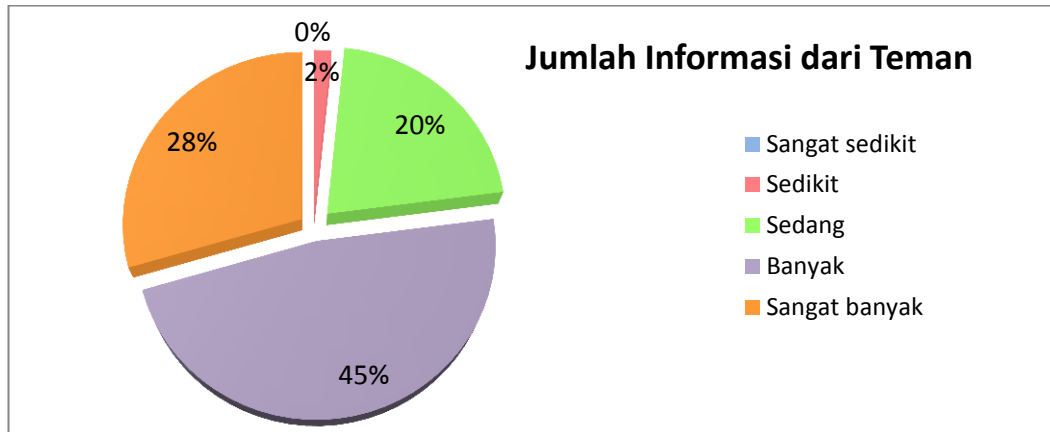
Gambar 3.32. Penilaian Responden pada Kesamarataan Memperoleh Kabar Terbaru

38% responden menyatakan bahwa untuk kabar terbaru organisasi, seluruh anggota organisasi menerima informasi yang hampir sama, dan 31% menerima informasi yang sama. Hal ini berarti, penyebaran kabar terbaru lebih mudah dilakukan dan diketahui oleh banyak orang, karena kabar terbaru lebih banyak dan sering diperbincangkan oleh anggota organisasi sehingga memungkinkan anggota organisasi yang lain untuk mengetahui hal tersebut. Namun demikian, hal ini seharusnya juga berlaku pada informasi lainnya

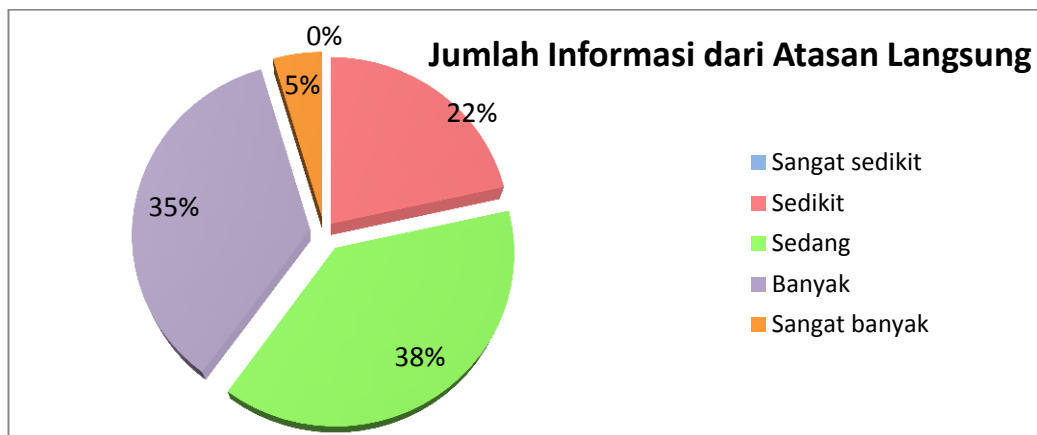
3.6. Muatan/Beban Informasi

Muatan informasi berkaitan dengan adanya kecukupan informasi, dan kemungkinan adanya informasi yang terlewat. Hasil penelitian menunjukkan, jumlah informasi yang diterima anggota organisasi tentang berbagai hal dalam organisasi

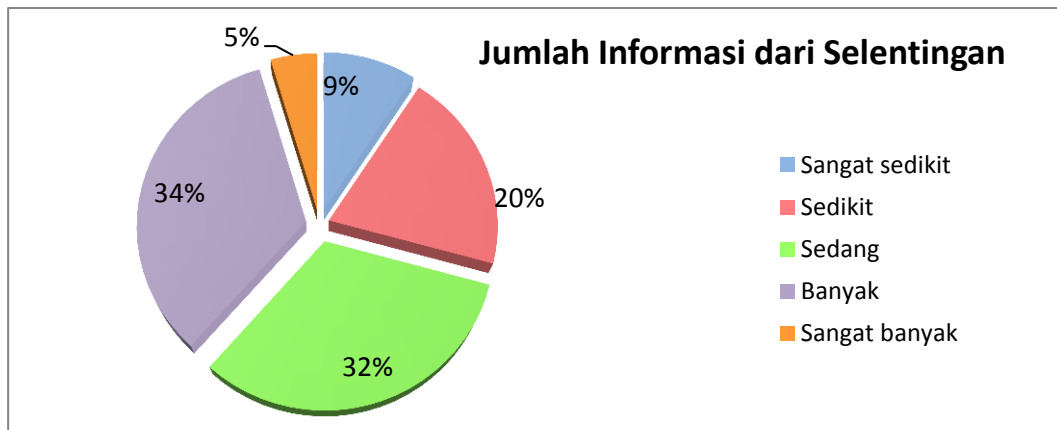
menunjukkan hasil positif, artinya jumlah informasi yang didapat dari berbagai sumber yaitu atasan langsung, rekan sekerja, atasan lebih tinggi, dan nota dinas relatif banyak dan merata. Hal ini berarti semua anggota merasa memiliki kecukupan informasi. Hal ini ditunjukkan pada beberapa gambar sebagai berikut:



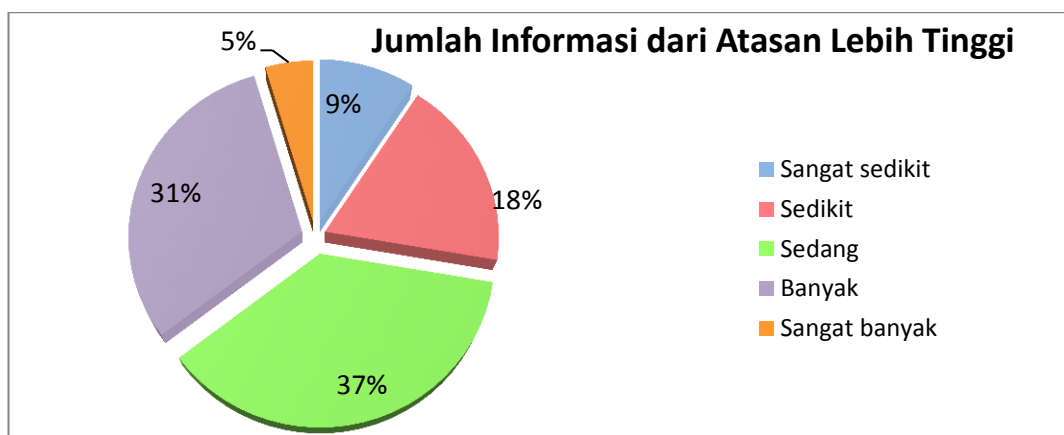
Gambar 3.33. Penilaian Responden tentang Jumlah Informasi dari Teman



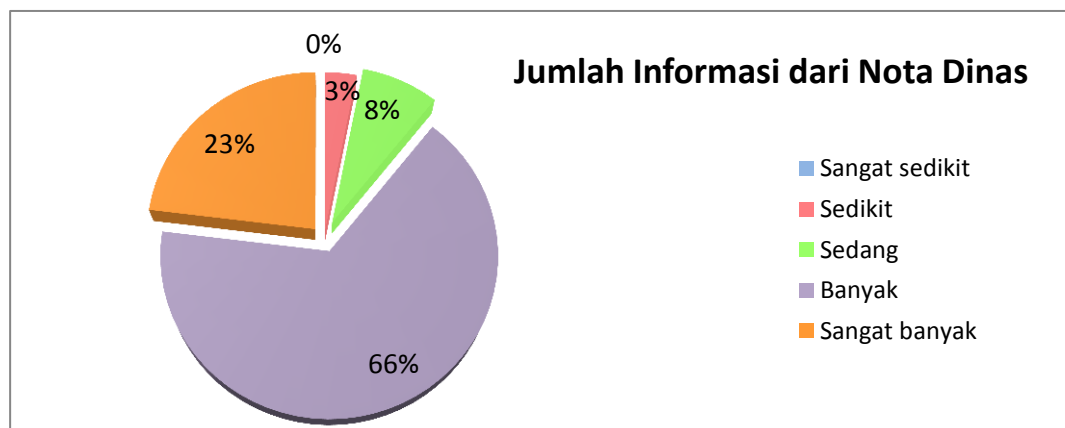
Gambar 3.34. Penilaian Responden tentang Jumlah Informasi dari Atasan Langsung



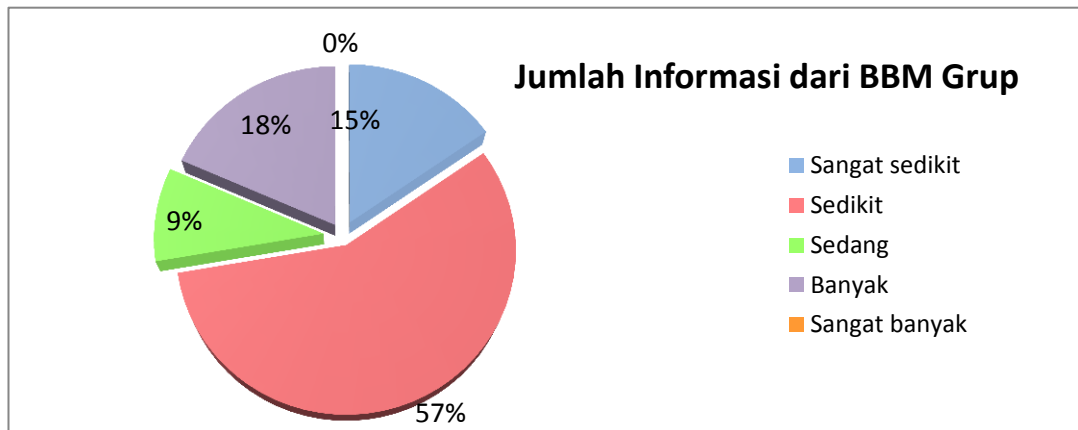
Gambar 3.35. Penilaian Responden tentang Jumlah Informasi dari Selentingan



Gambar 3.36. Penilaian Responden tentang Jumlah Informasi dari Atasan Lebih Tinggi



Gambar 3.37. Penilaian Responden tentang Jumlah Informasi dari Nota Dinas



Gambar 3.38. Penilaian Responden tentang Jumlah Informasi dari BBM Grup

Secara umum, jumlah informasi yang didapat dari berbagai sumber di dalam organisasi menunjukkan bahwa informasi yang paling banyak didapatkan oleh anggota adalah dari nota dinas, kemudian teman, atasan langsung, selentingan, dan atasan lebih tinggi. Untuk jumlah informasi pada nota dinas, mayoritas responden (66%) menyatakan menerima banyak informasi, bahkan sangat banyak (23%). Sementara informasi dari teman, 45% menyatakan menerima banyak informasi. Informasi yang diterima dari atasan langsung juga relatif banyak, yaitu 35% menerima banyak informasi, dan 38% menerima sedang. Informasi yang didapat dari selentingan, mayoritas responden menyatakan banyak (34%) dan sedang (32%). Untuk informasi yang diterima dari atasan lebih tinggi menunjukkan bahwa mayoritas mempersepsi sedang (37%) dan banyak (31%).

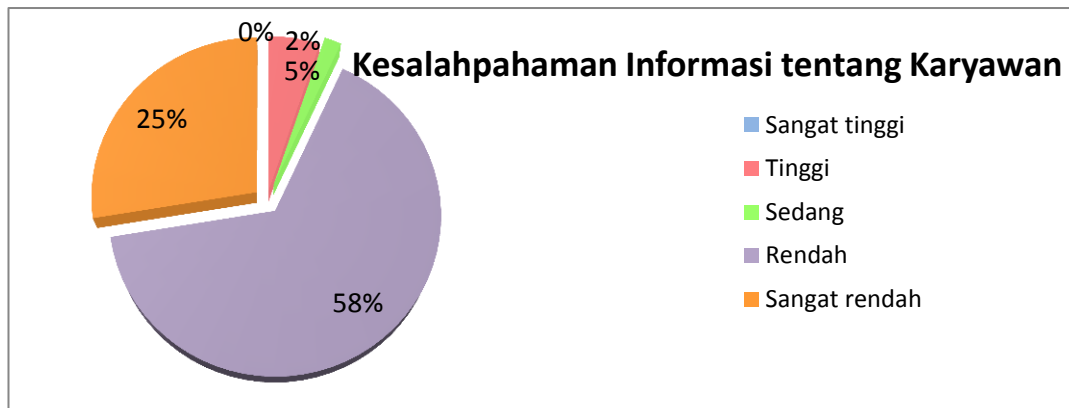
Hal ini menunjukkan bahwa anggota banyak menerima informasi dari nota dinas, karena berbagai informasi dalam organisasi disebarkan secara tertulis melalui nota dinas. Informasi tertulis seperti nota dinas juga dapat dibaca berulang-ulang agar lebih mengerti. Adanya bukti tertulis juga akan lebih dipercaya oleh anggota organisasi. Sementara, bagi anggota juga lebih mudah berbagi informasi dengan

teman sejawat/ rekan sekerja, informasi yang didapat juga lebih banyak, karena lebih mudah berkomunikasi dengan sesama teman, tanpa rasa canggung. Anggota organisasi juga relatif lebih mudah menerima banyak informasi dari atasan langsung, karena sering berhubungan langsung dalam pelaksanaan tugas sehari-hari, dan rasa sungkan/canggung lebih sedikit dibandingkan dengan atasan lebih tinggi. .

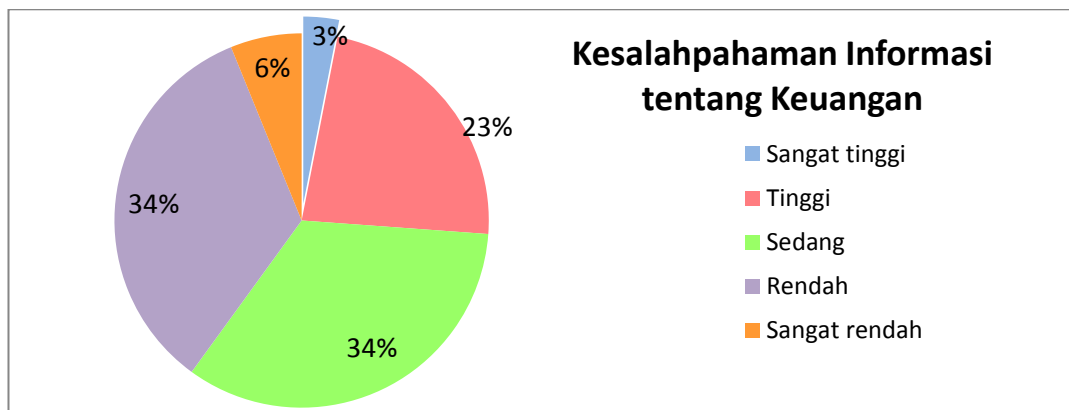
Sementara untuk bbm grup/email, informasi yang didapatkan tidak banyak karena fasilitas ini hanya dimiliki sebagian kecil anggota organisasi, sehingga tidak semua anggota bisa menerima informasi yang diedarkan melalui bbm grup ini, bahkan informasi yang diterima sangat sedikit (57%).

3.7. Kemurnian/Ketepatan Pesan

Kemurnian pesan berkaitan dengan ketepatan pesan yang diterima dengan pesan sesungguhnya, artinya apakah ada kesalahpahaman antara pesan yang dimengerti dengan yang sesungguhnya. Hal ini dapat dilihat dari gambar berikut yang menunjukkan bahwa mayoritas responden (47%) menyatakan bahwa tingkat kesalahpahaman informasi tentang karyawan adalah rendah, bahkan sangat rendah (25%). Hal ini menunjukkan bahwa penyebaran informasi tentang karyawan/ berkaitan dengan kepegawaian sudah baik, sehingga karyawan mampu untuk mengerti dengan baik dan tidak mengalami kesalahpahaman.



Gambar 3.39. Penilaian Responden pada Kesalahpahaman Informasi tentang Karyawan



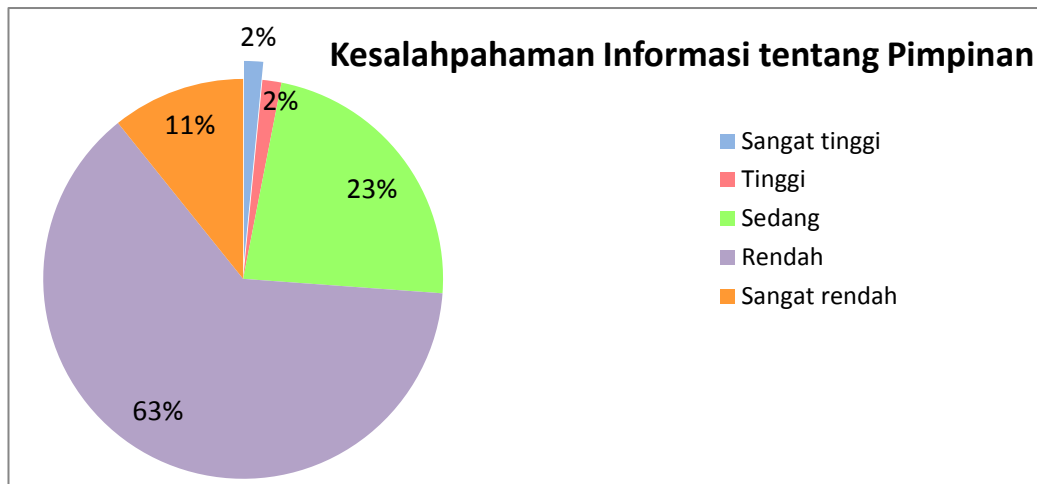
Gambar 3.40. Penilaian Responden pada Kesalahpahaman Informasi tentang Keuangan

Selanjutnya, informasi tentang keuangan, dipersepsikan oleh responden bahwa tingkat kesalahpahaman juga relatif rendah (34%) dan sedang (34%). Hal ini berarti informasi terkait keuangan organisasi yang perlu diketahui oleh karyawan sudah disampaikan dengan cukup baik sehingga tidak timbul kesalahpahaman yang tidak penting. Meskipun demikian, masih ada sebagian karyawan (23%) yang mengalami kesalahpahaman tentang informasi keuangan organisasi. Hal ini disebabkan kurangnya pemahaman tentang permasalahan keuangan akibat tidak diberikan informasi yang memadai tentang keuangan organisasi dengan baik.

Informasi keuangan biasanya hanya dibagi dengan orang tertentu, padahal dalam suatu organisasi, anggota organisasi perlu mengetahui tujuan organisasi yang dijabarkan dalam suatu rencana kerja lengkap dengan anggaran yang diperlukan. Bagian-bagian tertentu dalam informasi keuangan perlu diketahui oleh anggota, dan ada bagian tertentu yang bersifat rahasia dan hanya dapat diketahui oleh sebagian kecil anggota organisasi, misalnya pimpinan dan bendahara. Kecukupan informasi yang memadai menjadikan anggota organisasi mengerti dan memahami upaya-upaya pencapaian tujuan organisasi.

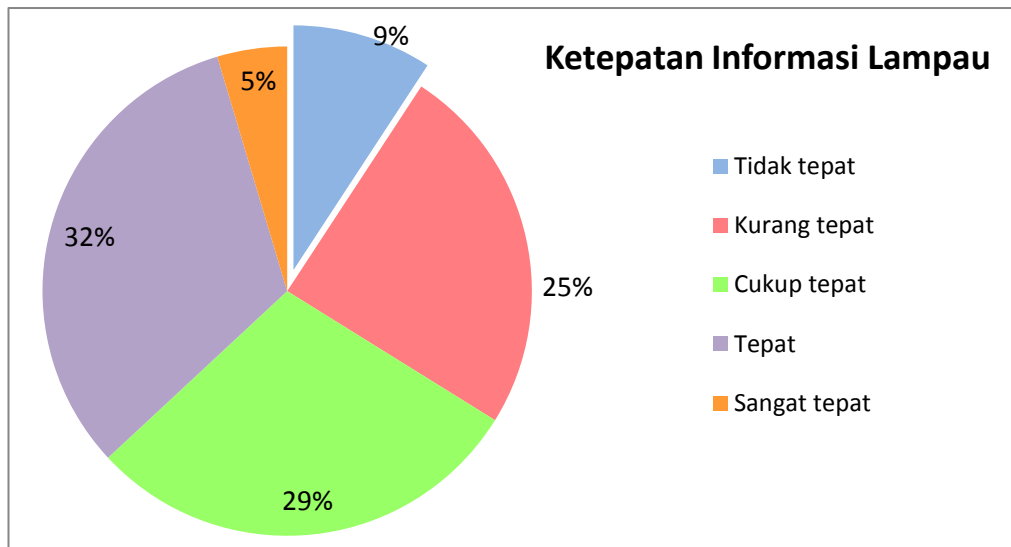
Selanjutnya, untuk kesalahpahaman informasi tentang pimpinan, hasil menunjukkan bahwa 63% responden menyatakan kesalahpahaman informasi tentang pimpinan adalah rendah, artinya karyawan jarang mengalami kesalahpahaman tentang informasi tentang pimpinan karena pimpinan terbiasa menyampaikan informasi dan terbuka kepada bawahannya. Hal ini penting agar bawahan tidak mudah percaya dengan gosip atau berita miring tentang pimpinan yang mungkin muncul dalam organisasi dari pihak yang tidak bertanggung jawab

Hal ini juga menunjukkan bahwa pimpinan dipersepsikan positif oleh karyawan, tidak ada pembicaraan-pembicaraan negatif tentang pimpinan akibat karyawan menerima informasi/ yang memadai dari pimpinan. Rendahnya tingkat kesalahpahaman anggota organisasi pada informasi tentang pimpinan juga menunjukkan kemampuan pimpinan mengelola bawahannya sehingga bawahan bisa lebih mengenal pimpinannya, berkomunikasi dengan baik, dan mempercayai pimpinannya. Jika bawahan sudah mempercayai pimpinannya, maka jika ada informasi negatif yang beredar tentang pimpinan, bawahan tidak mudah percaya dan akan mengonfirmasi terlebih dahulu.



Gambar 3.41. Penilaian Responden pada Kesalahpahaman Informasi Tentang Pimpinan

Kemurnian/ketepatan pesan juga berkaitan dengan seberapa tepat anggota organisasi mampu menceritakan kembali pesan yang sudah lama beredar terkait organisasi. Dalam penelitian ini, responden diminta untuk menyebutkan hal-hal yang berkaitan dengan pesan mengenai penyelenggaraan Dialog Interaktif Mbangun Deso. Pesan tersebut berkaitan dengan kegiatan dialog interaktif pada masa kepemimpinan Gubernur Bibit Waluyo, dan hal-hal yang terkait diantaranya adalah Bibit Waluyo, Studio Mini, Hari Kamis, 20.00 – 21.00 WIB, narasumber pendamping, pertanian, TVRI, RRI, Sigit presenter, Cakra TV, dan interaktif melalui telepon. Hasilnya adalah sebagai berikut:



Gambar 3.42. Penilaian Responden pada Ketepatan Informasi Lampau

Gambar menunjukkan hasil yang merata, artinya tidak ada yang mutlak lebih tinggi, namun mayoritas (32%) mampu menceritakan kembali pesan tentang dialog interaktif membangun deso dengan tepat. Sementara 29% cukup tepat, dan 25% kurang tepat. Hal ini menunjukkan bahwa responden relatif mampu mengingat pesan yang sudah lama beredar dengan cukup baik. Namun demikian, adanya responden yang kurang tepat menceritakan tentang informasi yang sudah lama beredar diakibatkan jarak responden dengan sumber pesan yang terlalu jauh, artinya dialog interaktif Mbangun Deso dikelola oleh Bagian Publikasi, maka untuk bagian Pengelolaan Informasi (PI) dan Analisis Media & Informasi (AMI) memiliki ketepatan yang rendah akibat cukup jauh dari sumber pesan. Jarak yang cukup jauh diartikan baik jarak secara fisik, yaitu ruangan yang terpisah jauh, maupun jarak non fisik karena bagian AMI dan PI tidak mengelola kegiatan tersebut sehingga tidak banyak mengetahui pesan tersebut dengan ketepatan yang baik.

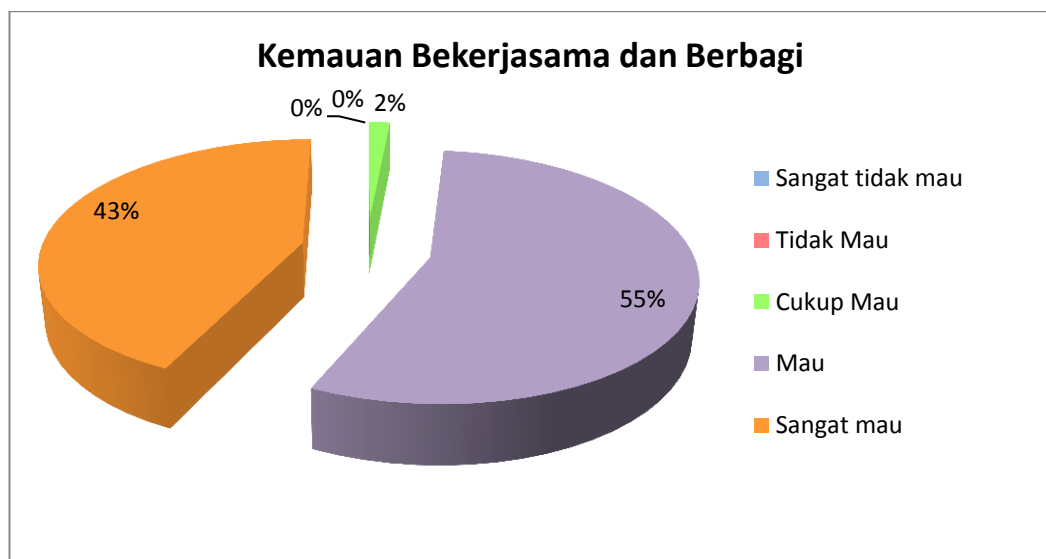
Responden yang memiliki ketepatan yang tinggi diartikan memiliki keterikatan dan rasa memiliki pada organisasi, karena banyak yang dapat mengingat

dan menceritakan pesan yang telah lampau. Responden mengidentifikasi diri dengan organisasi melalui pesan yang bahkan sudah lama beredar.

3.8. Budaya Organisasi

3.8.1. Relasi Antar Anggota Organisasi

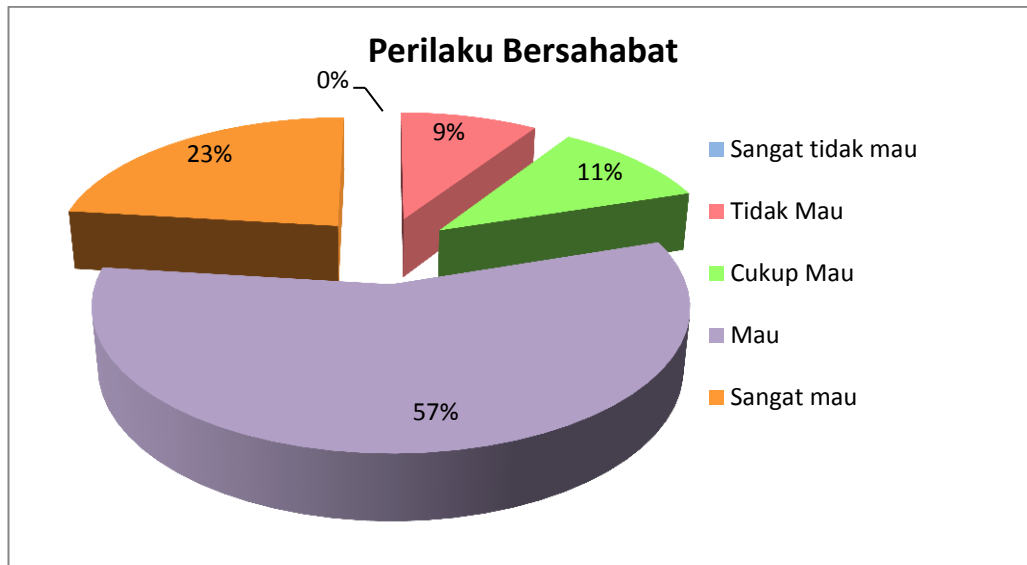
Relasi/hubungan antara anggota dalam suatu organisasi akan menunjukkan budaya organisasi tersebut, misalnya budaya saling mendukung, budaya persaingan yang sangat ketat, hingga budaya saling menghargai antar anggota. Dari hasil penelitian didapatkan bahwa ada rasa saling mendukung dan memperhatikan sehingga dalam melaksanakan pekerjaan, antar anggota mau bekerjasama serta berbagi untuk menyelesaikan berbagai tugas pekerjaan yang dibebankan tanpa ingin terlihat paling menonjol diantara anggota lainnya.



Gambar 3.43. Penilaian Responden pada Kemauan Bekerjasama dan Berbagi

55% responden menjawab bahwa mereka mau untuk bekerjasama dan berbagi dalam hal pekerjaan dan di luar pekerjaan, dan 43% sangat mau. Hal ini berarti di dalam organisasi, kerjasama dan berbagi sudah menjadi budaya, setiap anggota menunjukkan iktikad baik untuk memberikan dukungan kepada rekannya,

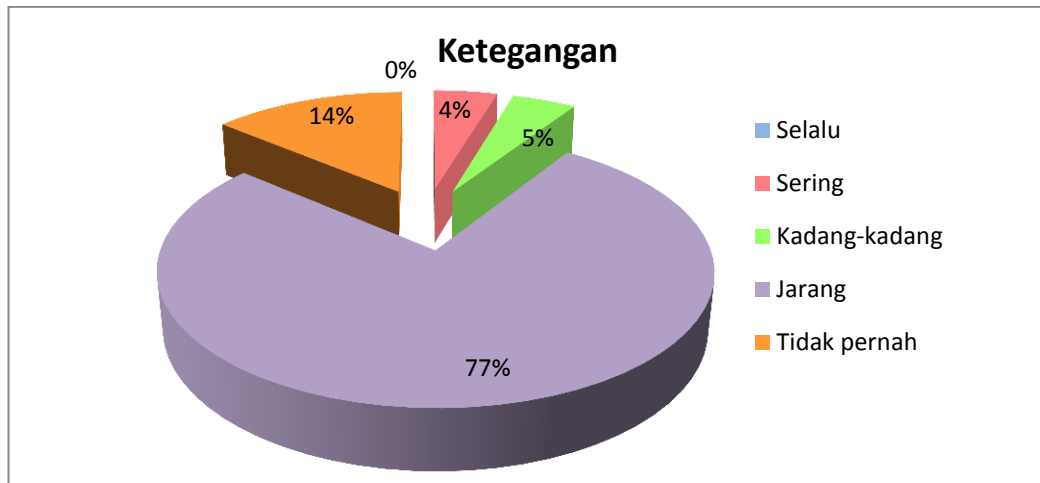
bekerjasama untuk mengerjakan hal-hal yang berkaitan dengan pekerjaan, maupun berbagi informasi dan hal lainnya. Budaya relasi positif antar anggota ini juga menunjukkan bahwa masing-masing anggota menunjukkan perilaku bersahabat dan tidak mudah terjadi ketegangan di dalam organisasi. Hal ini sebagaimana dijelaskan pada gambar di bawah:



Gambar 3.44. Penilaian Responden pada Perilaku Bersahabat Anggota Organisasi

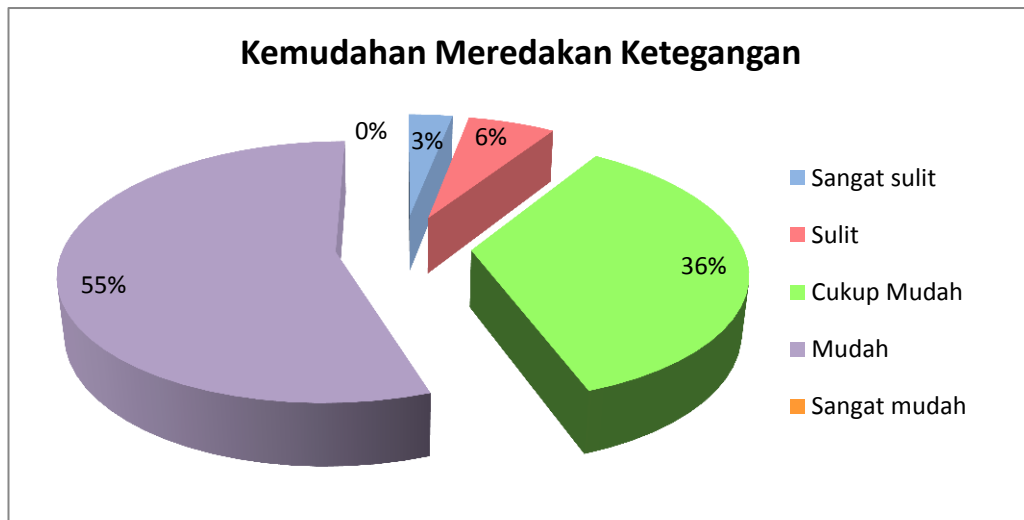
Hasil penelitian menunjukkan 80% responden menunjukkan perilaku bersahabat, artinya antar anggota saling menunjukkan perilaku bersahabat, saling menghargai, dan menghormati. Hal ini akan berdampak baik pada kondusifitas organisasi, karena jika masing-masing anggota menyadari perannya dalam organisasi, maka tidak ada yang merasa lebih berperan, lebih menonjol, semua memiliki hak dan kewajiban yang sama dalam menjalankan peran, tugas, dan tanggung jawabnya sehingga mau untuk saling menghargai dan menghormati. Kedua hal ini yang mendasari kemauan anggota untuk menunjukkan perilaku bersahabat kepada anggota lainnya.

Kemauan menunjukkan perilaku bersahabat ini juga didukung hasil penelitian bahwa di dalam organisasi Biro Humas tidak pernah terjadi ketegangan hubungan yang hebat, artinya ketegangan pernah terjadi namun itu merupakan hal yang biasa dan bukan ketegangan besar yang berdampak berat bagi kondusifitas organisasi.



Gambar 3.45. Penilaian Responden pada Ketegangan di dalam Organisasi

Hasil penelitian menunjukkan bahwa 77% responden menyatakan jarang terjadi ketegangan berat di Biro Humas, bahkan cukup banyak juga yang menyatakan tidak pernah (14%). Hal ini menguatkan relasi positif diantara anggota organisasi. Ketegangan hubungan yang jarang terjadi dalam organisasi juga menegaskan kondusifitas organisasi, artinya jika ada permasalahan diantara anggota organisasi, dapat segera diselesaikan, tidak membesar, dan semua berbesar hati mengakui kesalahan dan memaafkan rekan. Masing-masing anggota juga tidak segan untuk berkomunikasi membicarakan permasalahan yang muncul agar mudah meredakan ketegangan. Di bawah ini merupakan gambar hasil penelitian tentang kemudahan meredakan ketegangan yang mungkin terjadi di biro humas:

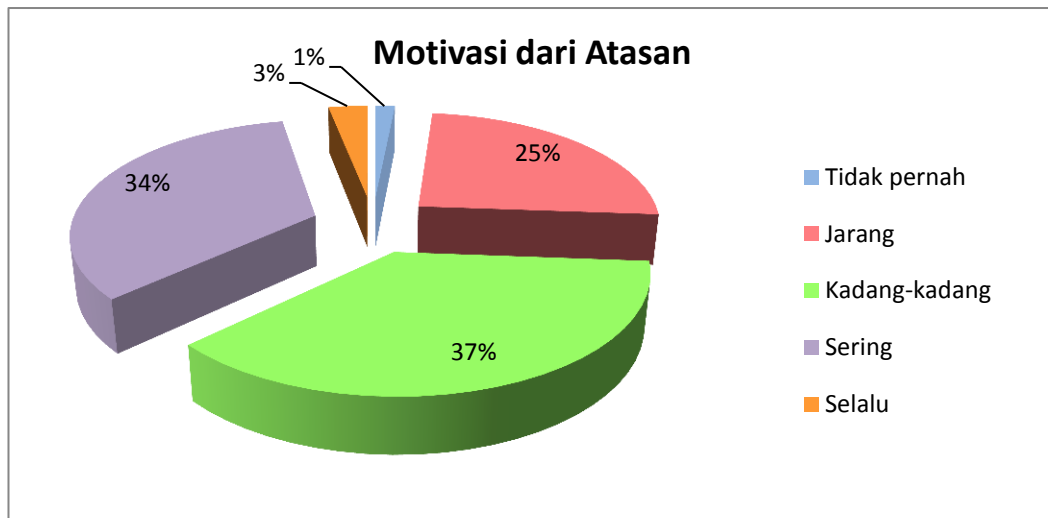


Gambar 3.46. Penilaian Responden pada Kemudahan Meredakan Ketegangan

Hasil penelitian menunjukkan mudah meredakan ketegangan di Biro Humas, 55% responden menyatakan mudah dan 36% menyatakan cukup mudah. Hal ini berarti masing-masing menunjukkan iktikad baik untuk saling mendengarkan dan menghargai pemikiran anggota untuk meminimalkan masalah dan menyelesaikan permasalahan yang mungkin muncul. Budaya saling menghargai di dalam organisasi yang memudahkan untuk meredakan ketegangan ini juga tidak luput dari peran pimpinan yang mampu mengelola anggota dengan baik, menumbuhkan kesamaan derajat diantara anggota agar masing-masing menyadari peran yang sama bagi organisasi, tidak ada yang lebih dibandingkan yang lain.

3.8.2. Komunikasi ke bawah/*downward communications*

Budaya organisasi juga menjelaskan bagaimana pimpinan berkomunikasi dan memperlakukan bawahannya, dan hasil penelitian menunjukkan bahwa pimpinan berkomunikasi dan memperlakukan bawahan dengan cukup baik. Hal ini ditunjukkan sebagai berikut:

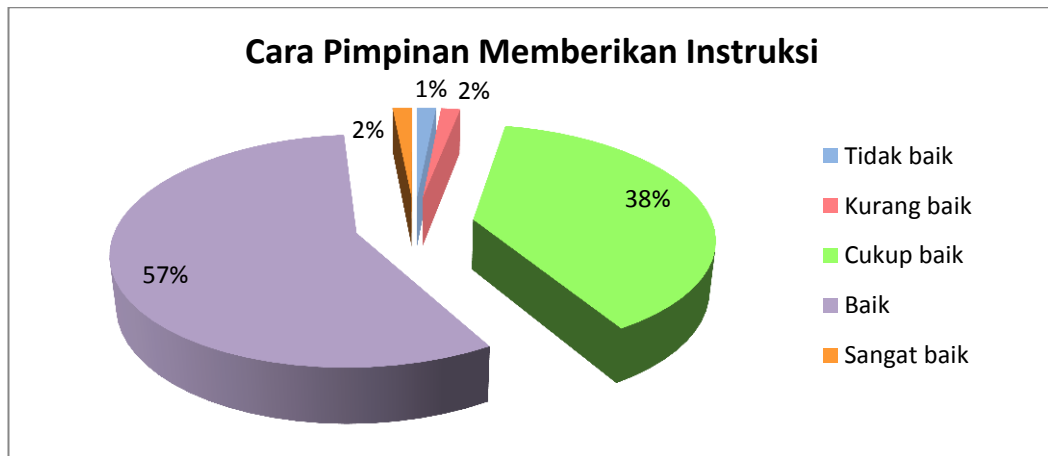


Gambar 3.47. Penilaian Responden pada Motivasi dari Atasan

Gambar tersebut menunjukkan bahwa 34% responden menyatakan pimpinan sering memberikan motivasi kepada bawahan, dan 37% menyatakan kadang-kadang. Hal ini menunjukkan perhatian pimpinan pada bawahannya tentang kinerja dan prestasi bawahannya. Motivasi berarti memberikan semangat kepada bawahannya untuk mengerjakan tugas dan pekerjaan yang dibebankan, dengan motivasi maka bawahan akan merasa lebih diperhatikan, dan budaya memotivasi bawahan menunjukkan pimpinan yang berkomitmen memimpin bawahan dengan baik, tidak hanya memanfaatkan tenaga untuk mengerjakan tugas, tetapi memberikan semangat agar bawahan terpacu untuk mengerjakan tugas dengan baik.

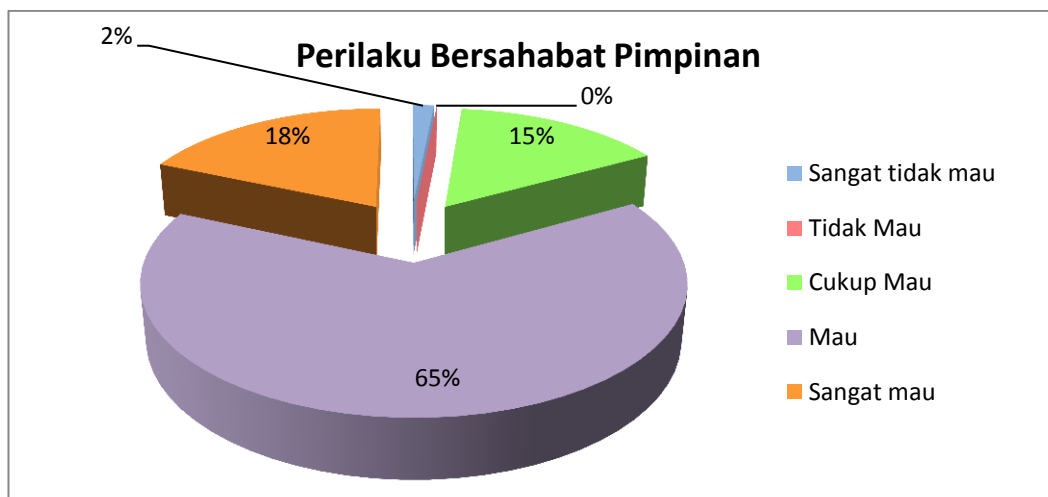
Dukungan atasan kepada bawahan yang baik juga ditunjukkan dari cara pimpinan memberikan instruksi yang berkaitan dengan pekerjaan. Cara pimpinan memberikan instruksi dinilai baik oleh mayoritas responden, yaitu 57%, dan 38% menyatakan cukup baik. Hal ini menunjukkan komunikasi ke bawah yang baik, pimpinan mampu menggunakan pilihan kata yang baik dalam memberikan perintah kepada bawahannya, tidak sekadar menyuruh, namun lebih halus sehingga tidak membuat bawahan tersinggung. Perilaku ini menunjukkan budaya organisasi yang menghargai bawahan, bawahan dianggap mitra kerja dan bukan sekadar mesin yang

dapat diperintah setiap waktu untuk mengerjakan pekerjaan. Kerjasama yang baik dengan anggota akan berdampak baik pada penyelesaian tugas dan pekerjaan.



Gambar 3.48. Penilaian Responden pada Cara Pimpinan Memberikan Instruksi

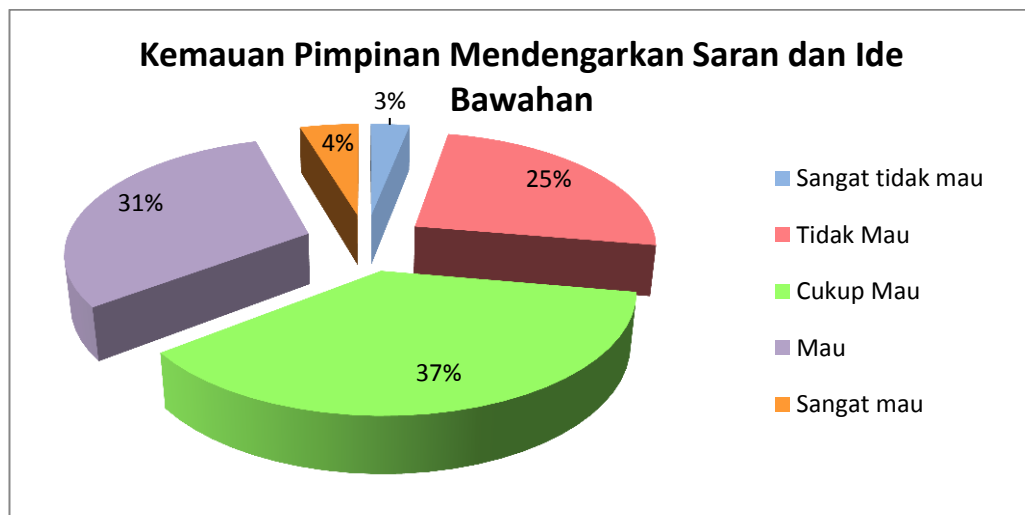
Selanjutnya, pimpinan yang baik adalah yang menunjukkan perilaku bersahabat misalnya ramah kepada bawahan, menganggap bawahan sebagai teman, tidak semena-mena memerintah sebagai pemimpin, hingga menerima bawahan yang ingin berkonsultasi. Pimpinan di biro humas menunjukkan perilaku bersahabat, yang ditunjukkan pada gambar berikut:



Gambar 3.49. Penilaian Responden pada Kemauan Pimpinan Menunjukkan Perilaku Bersahabat

Mayoritas responden (65%) menganggap pimpinan di Biro Humas menunjukkan perilaku bersahabat, bahkan ada responden yang menganggap pimpinannya sangat menunjukkan perilaku bersahabat (18%). Hal ini berarti para pimpinan tersebut mampu memperlakukan bawahan dengan baik, tidak hanya mampu memerintah, tetapi juga ramah. Kondisi ini menunjukkan bahwa budaya organisasi di Biro Humas bukan budaya yang otoriter, pimpinan yang hanya menjalankan fungsi formal memimpin, memberikan instruksi/perintah untuk bekerja, namun menjalankan fungsi personal yang juga menjalin hubungan baik dengan bawahannya. Hal ini dilakukan agar bawahan tidak merasa tertekan, organisasi lebih ramah bagi karyawan, terlebih dalam mengerjakan tugas yang dibebankan.

Selanjutnya, dalam hal kemauan pimpinan untuk mendengarkan saran anggotanya, hasil penelitian menunjukkan bahwa pimpinan di Biro Humas cukup mau mendengarkan saran anggotanya, meskipun masih ada pimpinan yang menutup mata, kurang mau mendengarkan saran dan ide bawahan.



Gambar 3.50. Penilaian Responden pada Kemauan Pimpinan Mendengarkan Saran dan Ide Bawahan

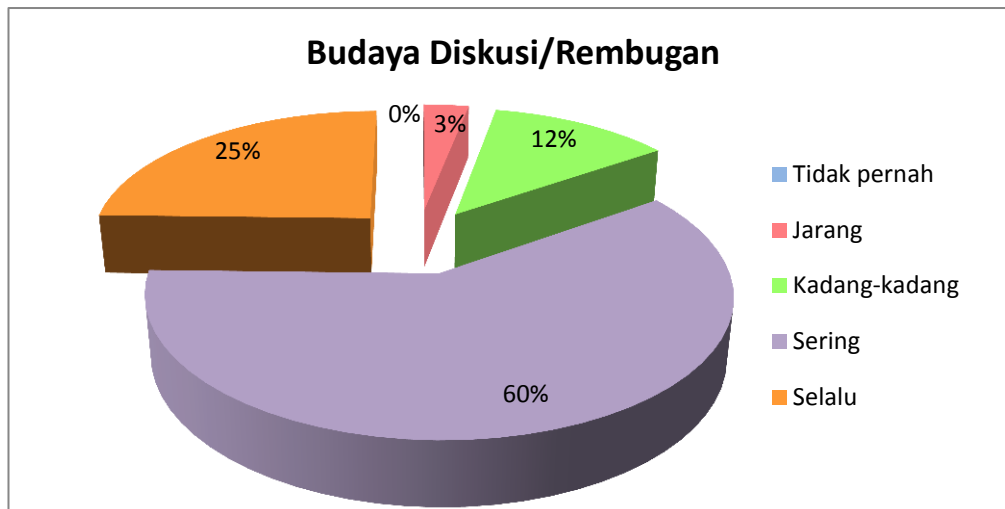
Mayoritas responden (37%) menganggap pimpinannya cukup mau mendengarkan saran dan ide bawahan, sementara 35% dalam rentang mau dan

sangat mau mendengarkan. Hal ini berarti positif, karena secara umum pimpinan relatif mau mendengarkan saran dan ide bawahan. Namun demikian, pimpinan yang masih belum mau mendengarkan saran dan ide bawahan masih cukup besar jumlahnya, yaitu 25%. Hal ini berarti masih ada pimpinan yang belum mampu menunjukkan sikap terbuka kepada karyawan di dalam menyelesaikan permasalahan organisasi, misalnya perlunya berbagi ide dengan bawahan untuk mendapatkan sesuatu yang berguna bagi organisasi.

Sikap terbuka diperlukan bagi pimpinan untuk mendapatkan saran dan ide dari bawahan, karena menyelesaikan permasalahan dengan mendengarkan saran dari berbagai sumber akan membantu pimpinan untuk menyelesaikan masalah dengan lebih baik. Bawahan mungkin memiliki solusi yang justru lebih baik/ide yang lebih cemerlang sehingga dapat digunakan untuk menyelesaikan masalah organisasi.

3.8.3. Budaya Diskusi

Organisasi terdiri dari orang-orang dengan berbagai karakter, dan menyatukan berbagai karakter bukanlah hal yang mudah. Untuk itu, di dalam menjalankan organisasi, menyelesaikan pekerjaan, hingga menyelesaikan masalah, diperlukan kemauan setiap anggota untuk saling berbicara, berkomunikasi, sehingga meminimalkan risiko terjadinya konflik. Di dalam organisasi biro humas, diskusi merupakan hal yang biasa dilakukan. Budaya diskusi yang baik ini terlihat dalam hasil penelitian yang menunjukkan persebaran responden sebagai berikut:



Gambar 3.51. Penilaian Responden pada Budaya Diskusi/Rembukan dalam Organisasi

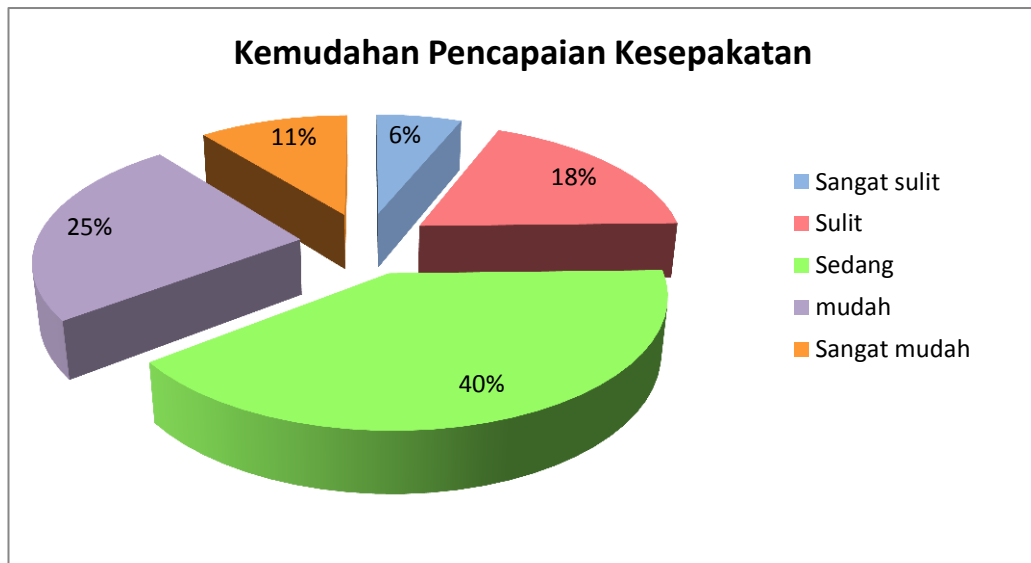
Sebanyak 60% responden menilai bahwa diskusi sering dilakukan dalam menyelesaikan masalah, bahkan 25% responden menganggap bahwa jika organisasi mengalami masalah, maka komunikasi intensif diantara anggota yang berselisih selalu dilakukan dengan diskusi/rembugan dan bukan dengan beradu argumen/pertengkaran. Hal ini menunjukkan bahwa diskusi sudah menjadi budaya dalam organisasi. Di dalam setiap permasalahan yang terjadi di organisasi, maka diskusi akan dipilih untuk mengetahui permasalahan yang terjadi, penyebab, pelaku, sekaligus memberikan kesempatan pihak yang sedang beradu argumentasi untuk menyampaikan pendapat versi masing-masing hingga ditemukan penyelesaian atas masalah tersebut.

Budaya diskusi untuk setiap masalah yang berkaitan dengan anggota organisasi juga menunjukkan bahwa organisasi bertanggung jawab atas karyawan, sehingga segala bentuk perselisihan, pertengkaran akan segera diminimalkan. Organisasi, yang diwakili oleh anggota/pimpinan akan menjadi penengah untuk menyelesaikan konflik melalui komunikasi yang baik antara kedua pihak yang berselisih sehingga meminimalkan konflik yang berkepanjangan. Konflik yang

berkepanjangan justru akan merugikan bagi organisasi dalam penyelesaian tugas-tugas hingga pencapaian tujuan organisasi. Hal ini disebabkan pihak-pihak yang berkonflik tidak akan mau bekerjasama, padahal di dalam organisasi bekerjasama antar anggota merupakan hal yang mempercepat penyelesaian tugas.

Diskusi dilaksanakan untuk dapat menemukan kesepakatan atau penyelesaian terbaik antara kedua pihak. Namun kesepakatan tersebut bisa tercapai dengan mudah atau sulit, tergantung dari pihak yang berselisih dan pihak penengah. Semakin tinggi iktikad baik diantara pihak-pihak tersebut, maka kesepakatan lebih mudah tercapai. Di dalam penelitian ini, ditunjukkan bahwa kesepakatan diantara anggota yang berselisih relatif mudah tercapai. 36% responden merasa mudah, dan 40% menilai cukup mudah. Hal ini berarti semua pihak yang berselisih mau untuk saling mendengarkan keterangan dan maksud dari masing-masing pihak, sehingga inti dari permasalahan benar-benar dapat diketahui.

Hasil penelitian ini juga menunjukkan bahwa komunikasi di dalam organisasi sudah berjalan cukup baik, yang ditunjukkan dari kemauan/iktikad baik dari masing-masing pihak untuk saling berkomunikasi, karena dengan komunikasi, semua hal menjadi jelas. Sikap saling menghargai diantara anggota juga terlihat dari hasil penelitian ini, setiap anggota tidak egois, merasa paling benar, sehingga meremehkan anggota lainnya. Hal ini baik untuk perkembangan organisasi karena menciptakan kondusifitas organisasi sehingga tidak menghambat penyelesaian tugas dan pekerjaan.



Gambar 3.52. Penilaian Responden pada Kemudahan Pencapaian Kesepakatan dalam Perselisihan

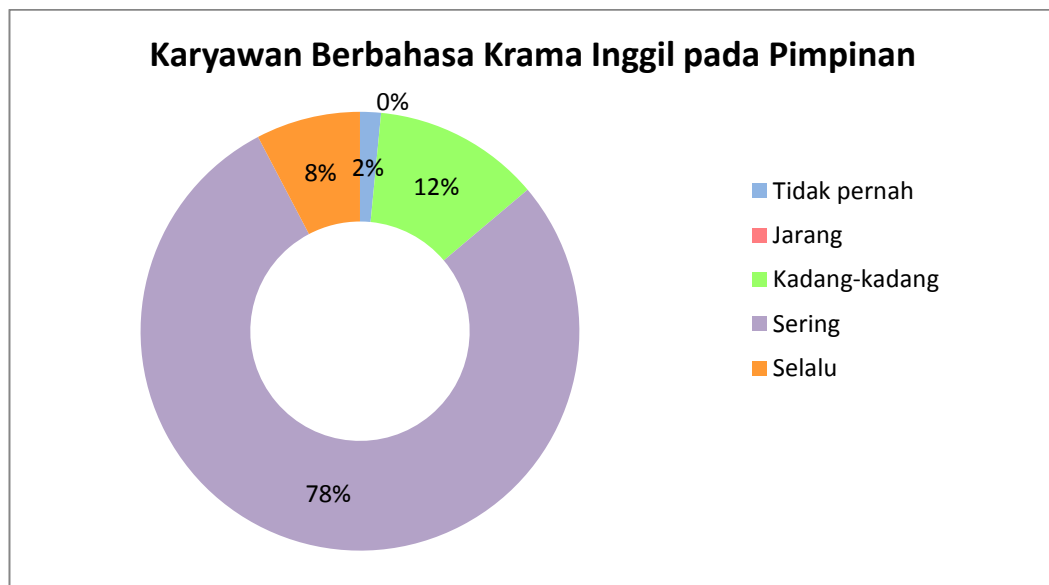
3.8.4. Pengaruh kultur setempat dalam budaya organisasi

Organisasi biro humas banyak dipengaruhi budaya Jawa dalam operasional organisasi. Budaya ini dikenal cukup mengakar di masyarakat. Segala perkataan dan perbuatan tidak luput dari pengaruh budaya Jawa yang terkenal menjunjung tinggi sopan santun, menghargai orang lain, tutur kata yang halus, dan rasa “*tidak enak*” kepada orang lain yang sebaya, terlebih dengan yang lebih tua, yang disebut “*ewuh/pekewuh*”.

Budaya ini sangat mempengaruhi masyarakat, baik dalam kehidupan sehari-hari maupun kehidupan formal organisasi profesional, contohnya pekerjaan. Profesionalisme anggota organisasi biasanya banyak terbentur dengan budaya setempat yang “harus” dipatuhi, dan seolah diwariskan dari anggota yang “senior” kepada “juniornya”. Dengan demikian, hal ini mengakibatkan pengaruh kultur Jawa yang sangat kental dan terus menerus berlangsung dalam kehidupan birokrasi organisasi yang terkadang “memaksa” karyawan yang tidak mengerti untuk terlibat di dalamnya.

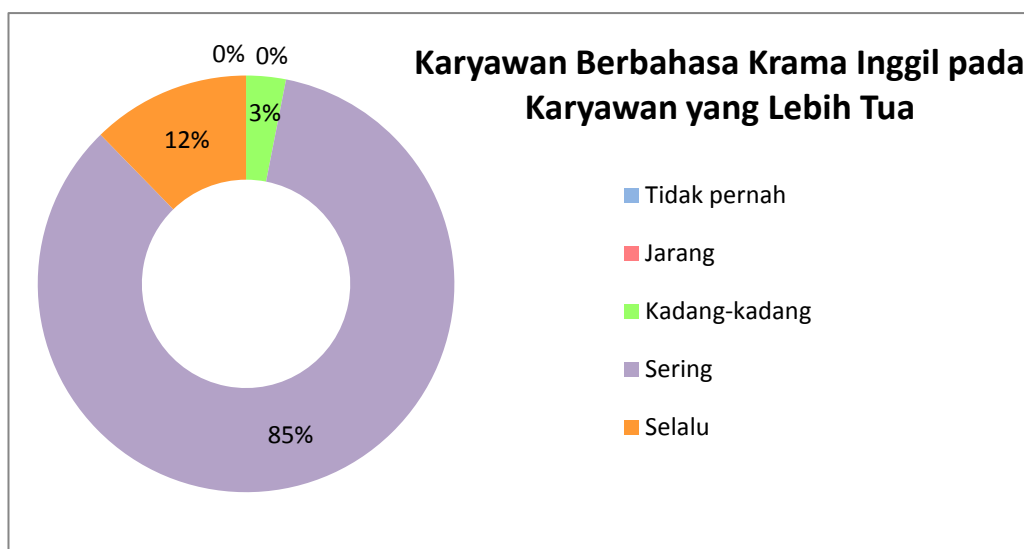
Sebagai contoh, penggunaan bahasa dalam kehidupan organisasi formal profesional, yang biasanya menggunakan Bahasa Indonesia yang relatif netral untuk berkomunikasi, justru menggunakan Bahasa Jawa. Bahasa Jawa dikenal memiliki tingkatan penggunaan, yaitu “*ngoko*” yang digunakan kepada teman sebaya, sederajat, atau “*krama inggil/krama alus*” yang digunakan kepada orang yang lebih tua, orang tua, dan orang yang dihormati. Di dalam organisasi, diterapkan hal tersebut, yaitu Bahasa Jawa yang digunakan kepada sesama anggota adalah Bahasa “*ngoko*”, sementara kepada yang lebih tua dan pimpinan, komunikasi menggunakan Bahasa Jawa *krama/krama inggil*.

Sejumlah kecil responden (14%) menyatakan jarang dan tidak pernah berbahasa “*krama inggil*”, karena mereka justru berhati-hati, dan kurang mengerti benar tentang Bahasa Jawa “*krama inggil*”, sehingga khawatir melakukan kesalahan, sehingga lebih memilih menggunakan Bahasa Indonesia yang netral. Hasil penelitian menunjukkan sebagai berikut:



Gambar 3.53. Penilaian Responden pada Penggunaan Bahasa Krama Inggil pada Pimpinan Saat Berkomunikasi

Sebaliknya, gambar di atas membuktikan bahwa mayoritas karyawan berbahasa “*krama inggil*” kepada atasan mereka (78%), bahkan 8% selalu berbahasa “*krama inggil*”. Hal ini menunjukkan pengaruh kultur yang kental dalam kehidupan birokrasi organisasi. Pengaruh ini senantiasa diturunkan dari karyawan yang lebih tua, terus menerus demikian, hingga muncul karyawan yang biasanya terpengaruh akibat dari kebiasaan sehari-hari. Sesama karyawan bahkan ada yang menggunakan bahasa jawa “*krama inggil*” dalam berkomunikasi, jika karyawan tersebut lebih tua.



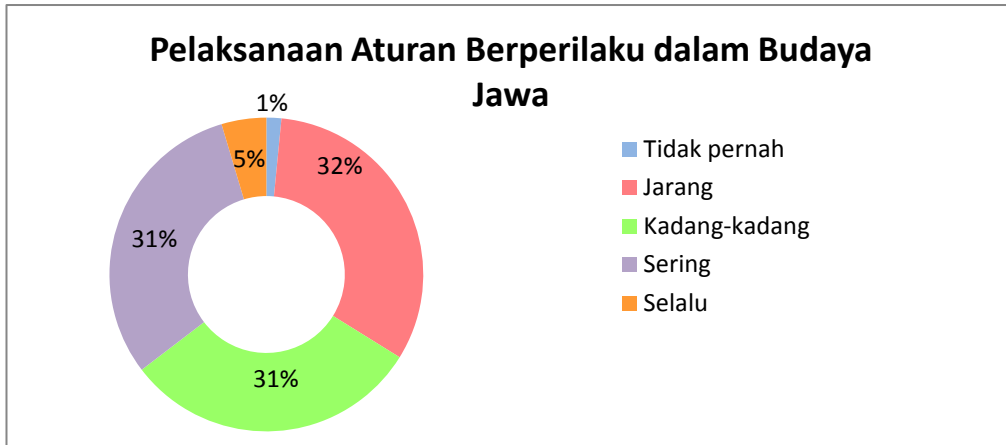
Gambar 3.54. Penilaian Responden pada Penggunaan Bahasa Krama Inggil pada Karyawan yang Lebih Tua

Hasil yang hampir sama ditunjukkan dalam gambar di atas, bahwa 85% karyawan berbicara Bahasa Krama Inggil kepada karyawan yang lebih tua. Ini lebih menunjukkan kentalnya pengaruh kultur Jawa pada budaya organisasi birokrasi pemerintah, karena Bahasa Jawa *krama inggil* tetap digunakan untuk berkomunikasi kepada orang lain sesama bawahan, yang hanya berumur lebih tua/lebih senior diorganisasi. Budaya Jawa, layaknya budaya lain, mengajarkan untuk menghormati yang lebih tua, sehingga hampir semua karyawan berbahasa Krama Inggil.

Jumlah karyawan yang berbahasa Krama Inggil kepada sesama karyawan yang lebih tua justru lebih tinggi dibandingkan dengan karyawan yang berbahasa Krama Inggil pada atasan, karena kekhawatiran melakukan kesalahan sangat kecil, dan jika melakukan kesalahan lebih bisa diterima, sehingga karyawan berlatih berbahasa Jawa dalam kehidupan sehari-hari organisasi dengan sesama anggota.

Pengaruh kultur Jawa dalam kehidupan organisasi juga ditunjukkan dari hasil penelitian tentang tatacara berperilaku dalam kultur Jawa, seperti berbicara dengan nada rendah, membungkukkan badan ketika melewati pimpinan, mempersilakan pimpinan dengan menggunakan sikap tangan yang sesuai dengan kultur Jawa, yaitu dengan ibu jari terbuka, sementara jari yang lain menutup.

Perilaku yang sesuai dalam Budaya Jawa ternyata banyak dilakukan oleh karyawan, meskipun tidak sedikit yang tidak melakukan. Hasil penelitian menunjukkan persebaran yang merata, sebagian melakukan, dan sebagian lainnya tidak. 31% responden sering berperilaku yang mencerminkan kultur Jawa seperti membungkukkan badan ketika melewati seseorang/pimpinan . Hal ini kembali menjelaskan kuatnya pengaruh kultur Jawa dalam kehidupan organisasi. Budaya Jawa sudah mengakar sehingga untuk pedoman perilaku pun juga menggunakan aturan perilaku Jawa. 31% responden juga menegaskan terkadang menggunakan aturan perilaku Bahasa Jawa, sementara 32% responden menyatakan jarang berperilaku sesuai aturan budaya Jawa. Hal ini menunjukkan bahwa sejumlah anggota merasa cukup berbahasa Krama Inggil namun tidak perlu menunjukkan kultur Jawa yang berlebihan, karena kantor merupakan organisasi profesional sehingga hal tersebut kurang perlu dilakukan. Penggunaan Bahasa Jawa sudah cukup untuk menunjukkan karakter budaya organisasi di lingkungan kerja.



Gambar 3.55. Penilaian Responden pada Pelaksanaan Aturan Perilaku Budaya Jawa

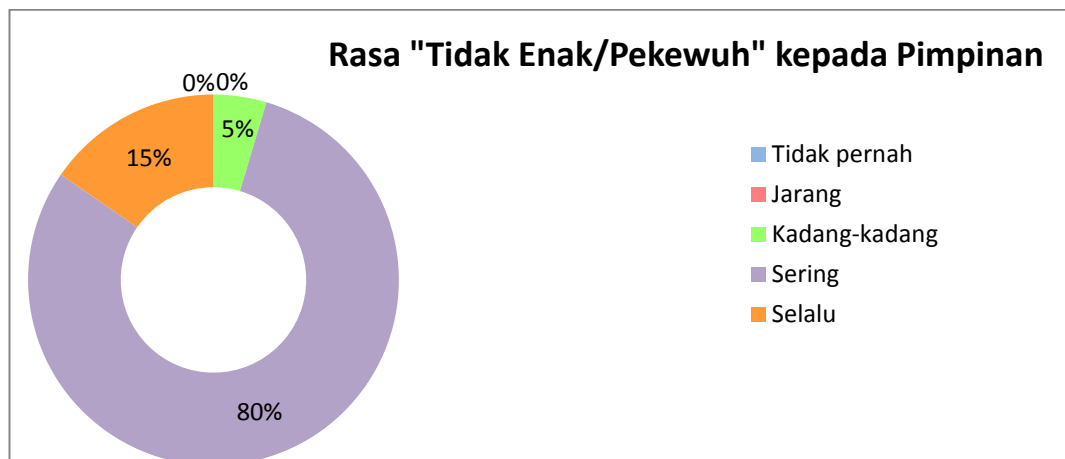
Sebagaimana disebutkan sebelumnya, budaya “*ewuh/pekewuh*”, atau perasaan “*tidak enak*” kepada orang lain dalam berbagai hal merupakan bagian dari Budaya Jawa yang masih dijunjung tinggi. Sebagai contoh, “*tidak enak*” untuk memulai bicara, “*tidak enak*” mengkritik atasan, “*tidak enak*” memberikan saran, ide atau berbagai hal jika tidak diminta, dan lain sebagainya. Sikap dan perilaku ini biasanya juga diturunkan dari anggota organisasi yang lebih senior, sehingga anggota yang lebih muda terpengaruh karena sering mengamati atmosfer organisasi yang sudah jelas terlihat.



Gambar 3.56. Penilaian Responden pada Rasa Tidak Enak/Pekewuh yang Mewarnai operasional anggota.

Hasil penelitian menunjukkan mayoritas karyawan mengalami hal tersebut, 94% responden sering dan selalu mengalami rasa tersebut kepada anggota lain yang lebih tua, misalnya “tidak enak” memulai, “*pekewuh*” untuk berbicara karena takut menyakiti sehingga lebih baik diam, dan “*pekewuh*” dalam hal-hal lain. Hal ini berarti, rasa menghormati dan menghargai yang tinggi diantara anggota organisasi. Sikap tersebut baik untuk meminimalkan konflik, namun demikian, terkadang menjadi kurang baik, karena masing-masing anggota menyimpan hal yang perlu dikomunikasikan tanpa membicarakannya. Anggota organisasi hendaknya menyampaikan/mengomunikasikan hal yang dirasakan atau ingin disampaikan agar bisa saling mengerti, namun jika rasa “*pekewuh*” terus membudaya berlebihan, maka dikhawatirkan justru menjadi hal yang kurang baik dalam organisasi.

Selanjutnya, sikap yang sama diukur dari bawahan kepada pimpinan, artinya adanya rasa “*tidak enak/pekewuh*” kepada pimpinan. Hasil yang sama, bahkan lebih tinggi terlihat pada gambar berikut:



Gambar 3.57. Penilaian Responden pada Rasa Tidak Enak pada Pimpinan

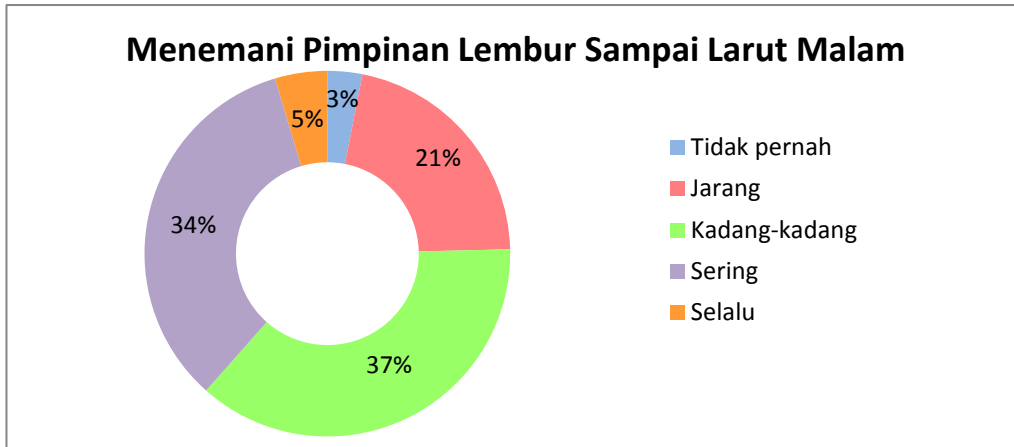
95% responden merasakan dan melakukan hal tersebut, artinya hampir semua karyawan sering dan selalu merasa “*pekewuh*” untuk berbicara kepada pimpinan, memberikan pendapat, terlebih memberi saran. Rasa “*tidak enak/pekewuh*”

merupakan cerminan rasa khawatir jika pimpinan tersinggung, marah, dan khawatir jika sikapnya untuk mulai berbicara dianggap kurang pantas akibat budaya Jawa ini sudah sangat mengakar bagi mayoritas anggota lainnya.

Komunikasi merupakan hal yang utama, karena dengan komunikasi bisa saling mengungkapkan pikiran, berbagi ide dan informasi, dan lain sebagainya. Namun jika hal tersebut tidak tersampaikan, bisa mengakibatkan hal yang tidak diinginkan. Misalnya, pimpinan yang sebenarnya memiliki kekurangan justru tidak akan mengubah sikap dan perilakunya karena tidak menyadari kesalahannya, bawahan juga akan merasa tidak nyaman bekerja karena pimpinan yang selalu mengulangi kesalahan.

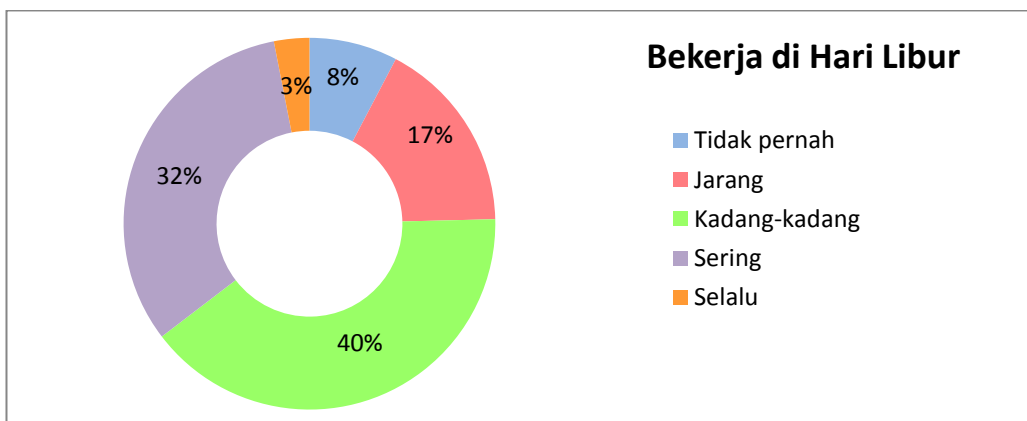
Profesionalisme dalam bekerja penting dalam berbagai organisasi, tidak terkecuali organisasi birokrasi. Pimpinan perlu untuk meminta sekaligus mendengarkan saran bawahan, agar bawahan tidak merasa "*pekewuh*", sementara bawahan juga perlu menyampaikan kritik, ide, dan saran dengan cara-cara yang baik untuk perbaikan organisasi. Namun demikian, jika kultur Budaya Jawa terlalu kuat mengakar, banyak hal tidak dikatakan, disimpan di dalam hati, yang dikhawatirkan berakibat kurang baik.

Rasa "tidak enak" juga berlaku untuk hal lain, misalnya "tidak enak" untuk menolak perintah/ajakan pimpinan, meskipun terkadang memberatkan karyawan, misalnya menemani pimpinan lembur meskipun sudah tidak ada tugas yang perlu dikerjakan karena "tidak enak" meninggalkan pimpinan. Hal lain yang juga sering dilakukan karyawan karena rasa "tidak enak" ini adalah menggantikan pimpinan untuk bekerja/menghadiri acara di hari libur meskipun memberatkan. Hal ini dilakukan karena rasa "tidak enak" untuk menolak kemauan pimpinan, sebagaimana ditunjukkan dalam dua gambar berikut:



Gambar 3.58. Penilaian Responden pada Perilaku Menemani Pimpinan Sampai Larut Malam

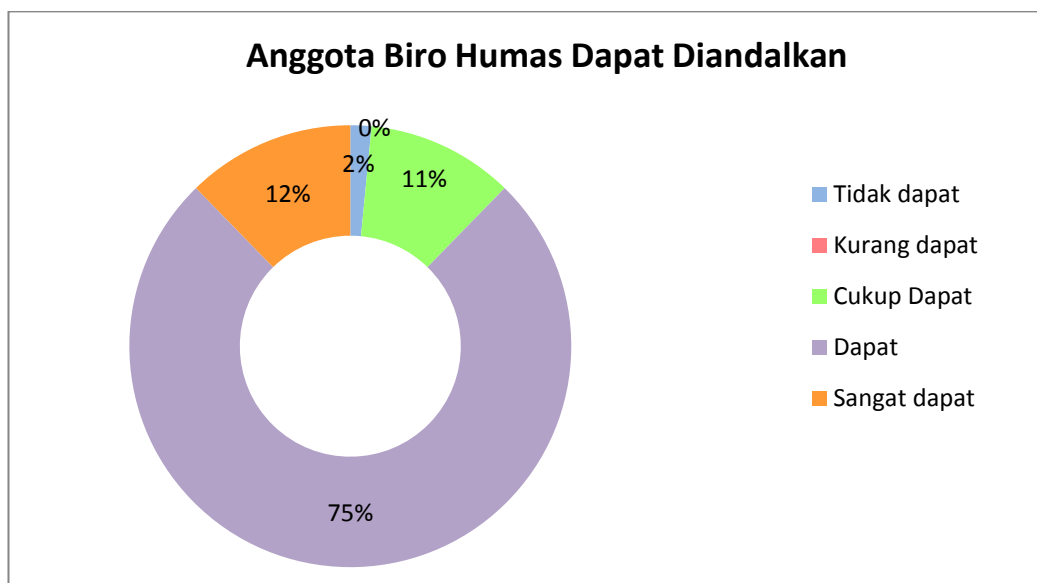
Hasil penelitian menunjukkan 34% responden sering menemani pimpinan lembur sampai malam meskipun tidak ada pekerjaan, sementara 37% terkadang menemani pimpinan untuk lembur. Hal ini menunjukkan bahwa rasa untuk tidak kuasa menolak sebagai bagian dari “*pekewuh*” sangat mewarnai operasional organisasi. Pimpinan yang lembur, biasanya ditemani, karena merasa tidak enak meninggalkan pimpinan lembur sampai malam. Sementara untuk permintaan bekerja di hari libur atau menemani pimpinan bekerja/melakukan kegiatan di hari libur sebagai berikut:



Gambar 3.59. Penilaian Responden pada Adanya Perintah Bekerja pada Hari Libur

40% responden mengemukakan terkadang bekerja/menemani pimpinan bekerja/kegiatan tertentu di hari libur, sementara 32% menyatakan sering melakukannya. Hari libur merupakan hari keluarga, sehingga banyak karyawan yang memanfaatkan hari tersebut untuk meluangkan waktu bersama keluarga, namun terkadang pimpinan meminta untuk ditemani menghadiri suatu acara, menyelesaikan pekerjaan yang bisa dilakukan pada hari kerja, hingga melaksanakan kegiatan tertentu. Fakta ini menjelaskan penggunaan waktu yang kurang efektif dan efisien dalam penyelesaian pekerjaan, selain itu rasa tidak enak/tidak kuasa untuk menolak permintaan pimpinan, atau membiarkan pimpinan menyelesaikan pekerjaan sendiri tanpa bantuan bawahan.

Namun demikian, hasil penelitian yang disajikan dalam gambar sebelumnya, bisa berarti positif karena menunjukkan bahwa bawahan di biro humas dapat diandalkan karena siap bekerja/menemani bekerja hingga larut malam, bahkan di hari libur. Berdasarkan hasil penelitian, orang-orang di Biro Humas dapat diandalkan, sebagaimana gambar berikut:



Gambar 3.60. Penilaian Responden pada Keandalan Personil Biro Humas

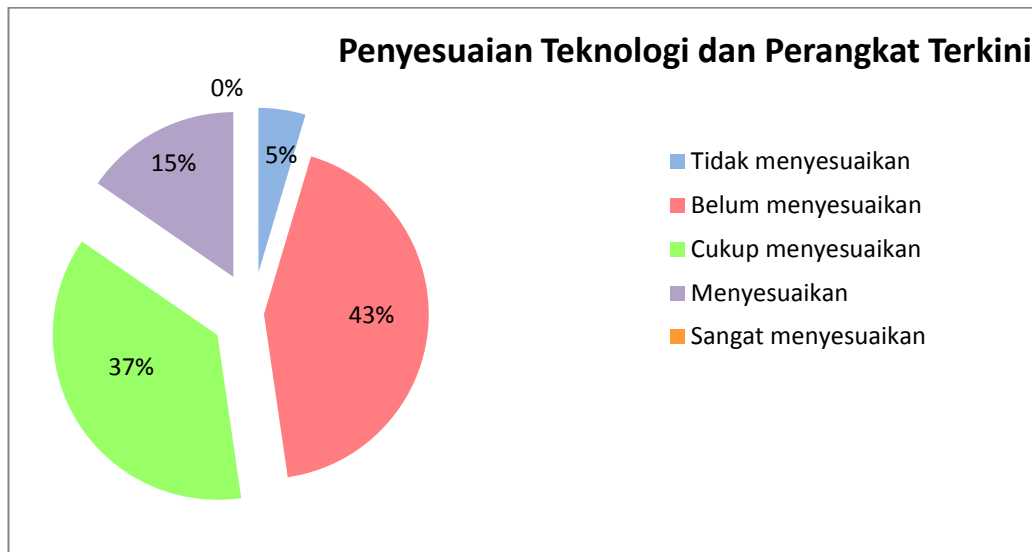
Kualitas keunggulan juga menjadi salah satu faktor penentu budaya organisasi, artinya suatu organisasi yang memiliki kualitas unggul, terdiri dari anggota yang dapat diandalkan akan menjadi ciri khas yang membedakannya dengan organisasi lain, dan ini disebut budaya organisasi. 75% responden menyatakan bahwa anggota organisasi biro humas dapat diandalkan, dan 12% sangat dapat diandalkan. Fakta ini menunjukkan bahwa kualitas organisasi yang telah menjadi budaya di Biro Humas sudah cukup baik, artinya organisasi diisi oleh orang-orang yang berkualitas, dan hal tersebut terus-menerus berlangsung dalam perjalanan organisasi.

Anggota organisasi Biro Humas juga merupakan orang-orang yang memiliki dedikasi dan loyalitas yang baik kepada organisasi yang terlihat dari kemampuannya dalam mengerjakan tugas sehingga layak diandalkan. Anggota yang dapat diandalkan berarti mampu mengerjakan sesuatu sesuai bidangnya, bahkan lintas bidang, dengan hasil yang memuaskan, dan untuk pencapaian tujuan organisasi. Selain itu, kemampuan anggota yang dapat diandalkan menunjukkan bahwa anggota Biro Humas memiliki dasar pendidikan yang sesuai persyaratan, kepribadian terbuka, serta kemampuan/*skill* kehumasan.

3.9. Efektivitas Organisasi

Efektivitas organisasi dipahami sebagai pencapaian tujuan organisasi, dan untuk dapat mencapai tujuan organisasi, diperlukan upaya pemenuhan faktor-faktor penentu efektivitas organisasi. Hasil penelitian disajikan sebagai berikut:

3.9.1. Penggunaan Teknologi dalam Menunjang Pekerjaan

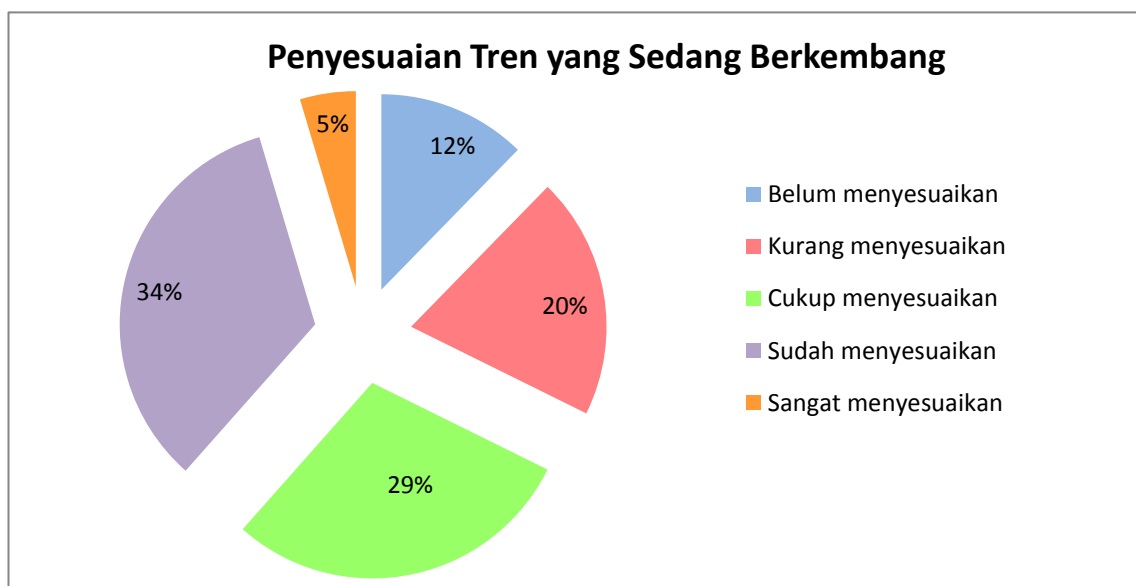


Gambar 3.61. Penilaian Responden pada Penyesuaian Teknologi dan Perangkat Terkini di Biro Humas

Mayoritas responden (43%) menganggap biro humas belum sepenuhnya menyesuaikan dengan perkembangan terkini, baik teknologi (sistem) maupun perangkat lunak. Selanjutnya, 37% menyatakan sudah cukup menyesuaikan dan 15% menyatakan sudah menyesuaikan. Persebaran responden terlihat hampir merata, artinya tidak ada hasil yang lebih dominan pada salah satu opsi jawaban.

Pekerjaan kehumasan merupakan pekerjaan yang banyak berhubungan dengan teknologi dan perangkat terkini, misalnya pembuatan desain baliho, pengelolaan dan pembaharuan keluhan masyarakat pada SMS Lapor Gub, hingga melakukan pembaharuan akun *twitter* humas. Untuk itu, penguasaan teknologi terkini diperlukan agar biro humas mampu mengakomodasi kepentingan masyarakat, karena masyarakat sudah semakin pandai dalam memanfaatkan teknologi sehingga biro humas harus mampu menyamai kualitas masyarakat dengan memenuhi kebutuhan masyarakat dari produk kehumasan yang berbasis teknologi dan *software* yang sesuai.

Penguasaan teknologi yang baik juga perlu didukung pengetahuan yang kekinian, yang artinya mengetahui tren yang sedang berkembang pada saat itu, mengetahui isu yang beredar, serta pengetahuan kecenderungan minat masyarakat. Hal ini diperlukan agar biro humas mampu menghasilkan produk kehumasan yang disukai masyarakat, menarik minat masyarakat untuk membaca sehingga pesan lebih mudah tersampaikan dan diterima. Berikut adalah gambar hasil penelitian tentang penyesuaian tren pada produk kehumasan:



Gambar 3.62. Penilaian Responden pada Penyesuaian Organisasi dengan Tren yang Sedang Berkembang

Mayoritas anggota menganggap bahwa pekerjaan yang dihasilkan di Biro Humas sudah menyesuaikan perkembangan tren pada saat itu (34%). Namun demikian, jumlahnya tidak terlalu besar, masih banyak tersebar di pilihan jawaban lain secara merata, misalnya cukup menyesuaikan sebesar 29%, dan 32% beranggapan kurang bahkan tidak menyesuaikan. Hal ini menunjukkan bahwa anggota organisasi Biro Humas masih kurang menyesuaikan dengan tren yang sedang berkembang pada saat tertentu.

Penyesuaian terhadap tren yang sedang berkembang sangat diperlukan untuk menghasilkan produk kehumasan yang baik dan menarik minat masyarakat untuk melihat, membaca, dan mengaksesnya. Kreativitas untuk merespon tren yang sedang berkembang juga menjadi hal yang perlu dilakukan agar produk tidak monoton dan ketinggalan zaman.

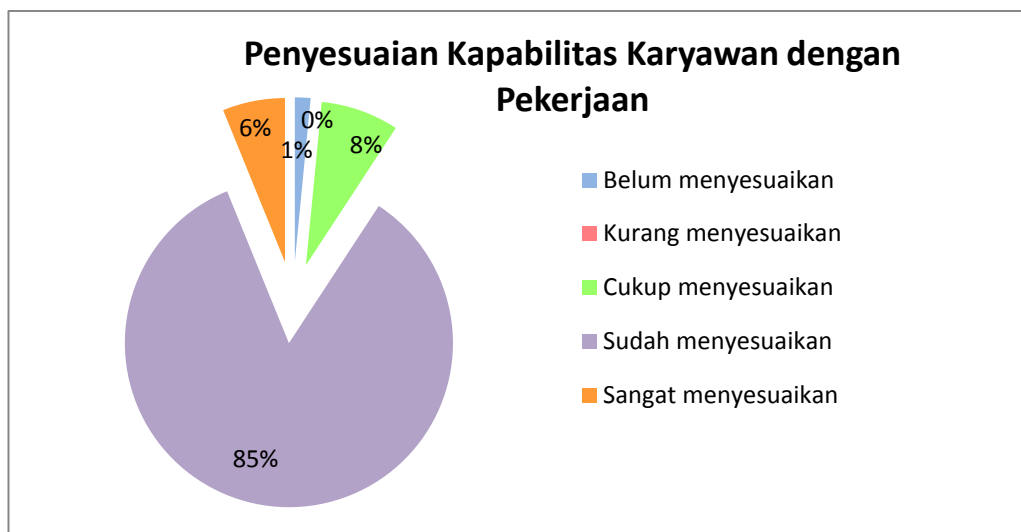
Untuk itu, dengan hasil penelitian ini, anggota Biro Humas juga perlu meningkatkan wawasan dan pengetahuan terkait tren yang sedang berkembang pada saat tertentu agar produk kehumasan yang dihasilkan mampu menarik perhatian. Produk kehumasan yang menarik perhatian masyarakat sebagai *audience*, maka masyarakat berkeinginan untuk membaca sehingga pesan lebih mudah tersampaikan dan diterima. Lain halnya jika pesan cenderung kuno, monoton, maka orang juga akan bosan, dan tidak berkeinginan untuk melihat/membacanya.

3.9.2. Kapabilitas Karyawan dengan Beban Kerja

Pekerjaan yang dibebankan pada organisasi kehumasan cukup berat, maka diperlukan penyesuaian karyawan yang mampu mengerjakan hal tersebut dengan baik dan memuaskan. Untuk itu, pemilihan karyawan yang memiliki kemampuan kerja sesuai dengan beban pekerjaan akan memudahkan biro humas dalam mempercepat penyelesaian tugas-tugas.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa mayoritas karyawan menganggap bahwa biro humas sudah mampu menyesuaikan antara karyawan yang dipekerjakan dengan beban pekerjaan, artinya karyawan yang memiliki kemampuan dan kecakapan mendisain, ditempatkan pada sub bagian yang mengerjakan tugas disain, sementara karyawan yang pintar menulis berita, ditempatkan pada sub bagian yang banyak berhubungan dengan penulisan media. Organisasi perlu untuk memilih, menyeleksi, dan menentukan karyawan yang memiliki kemampuan dan kecakapan

bidang kehumasan serta menempatkan dalam sub bagian yang tepat sehingga mampu mengerjakan tugas-tugas dan pekerjaan dengan baik.

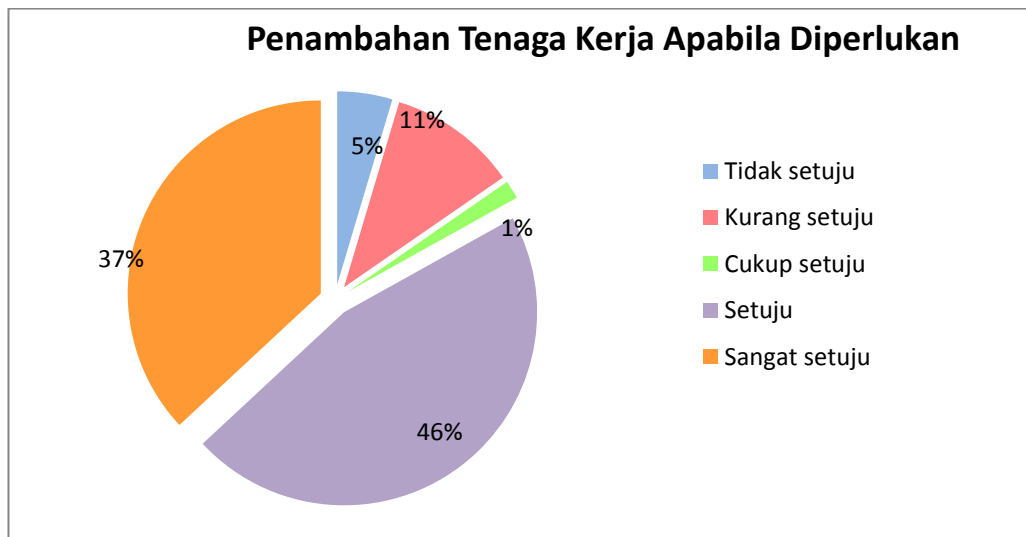


Gambar 3.63. Penilaian Responden pada Penyesuaian Kapabilitas Karyawan dengan Beban Pekerjaan

81% responden menyatakan bahwa biro humas sudah menyesuaikan antara pekerjaan yang dibebankan dengan karyawan yang dibutuhkan untuk menyelesaikan pekerjaan tersebut, artinya, biro humas sudah melakukan seleksi yang baik dalam menerima karyawan, sehingga didapatkan karyawan yang memenuhi syarat mengerjakan tugas dan tanggung jawab kehumasan. Penempatan karyawan juga sudah tepat, karyawan yang memiliki kemampuan dan kecakapan tertentu ditempatkan sesuai dengan kemampuannya tersebut.

Biro Humas juga akan terus melakukan pembaharuan pada kondisi karyawan yang dipekerjakan, artinya rotasi dan mutasi pegawai juga akan dilakukan demi mendapatkan formasi karyawan yang memenuhi syarat dalam menyelesaikan tugas dan pekerjaan yang sangat banyak dan menuntut waktu pengerjaan yang cepat. Selain itu, Biro Humas juga tidak akan ragu untuk melakukan penambahan karyawan

jika dirasa perlu untuk mempermudah penyelesaian pekerjaan, seperti ditunjukkan gambar berikut:

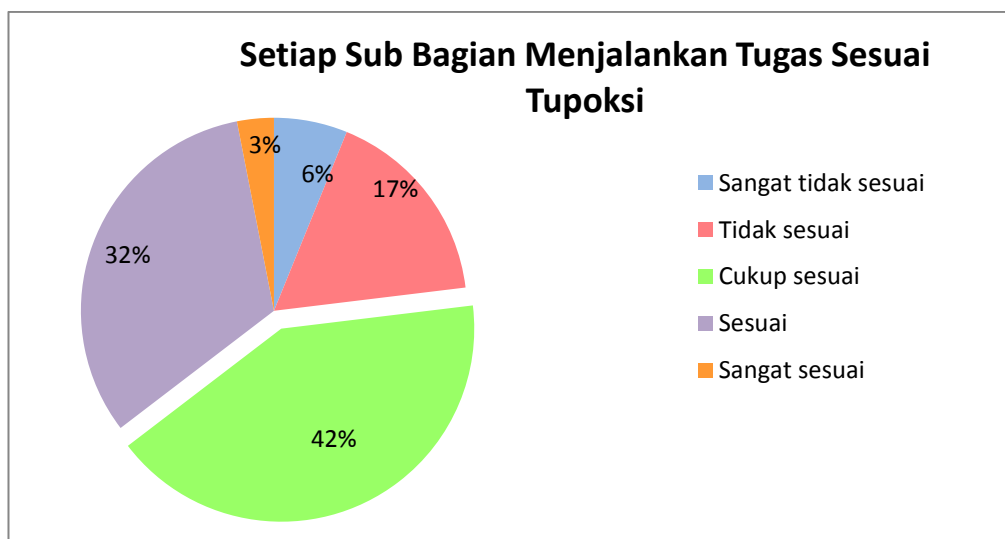


Gambar 3.64. Penilaian Responden pada Penambahan Tenaga Kerja Apabila Diperlukan

Hasil jawaban responden menyatakan bahwa Biro Humas menambah tenaga kerja sesuai dengan kemampuan dan kecakapan yang diperlukan. 46% responden menyatakan hal tersebut benar dan 37% menyatakan sangat benar. Dengan demikian, selama perjalanan organisasi, Biro Humas selalu menyesuaikan karyawan yang dibutuhkan dengan beban kerja. Jika pekerjaan organisasi bertambah dan membutuhkan personil yang menguasai suatu bidang tertentu namun organisasi belum memiliki, maka organisasi akan menambah personil untuk memenuhi kebutuhan tersebut.

Hal ini juga berarti bahwa biro humas semakin menyadari bahwa di dalam mencapai tujuan organisasi, diperlukan kerjasama antar komponen, yaitu pimpinan, karyawan, sarana dan prasarana, serta fasilitas-fasilitas pendukung. Organisasi yang berjalan tanpa dukungan karyawan yang mumpuni dalam mengerjakan tugas, maka penyelesaian pekerjaan tidak akan berjalan dengan efektif dan efisien.

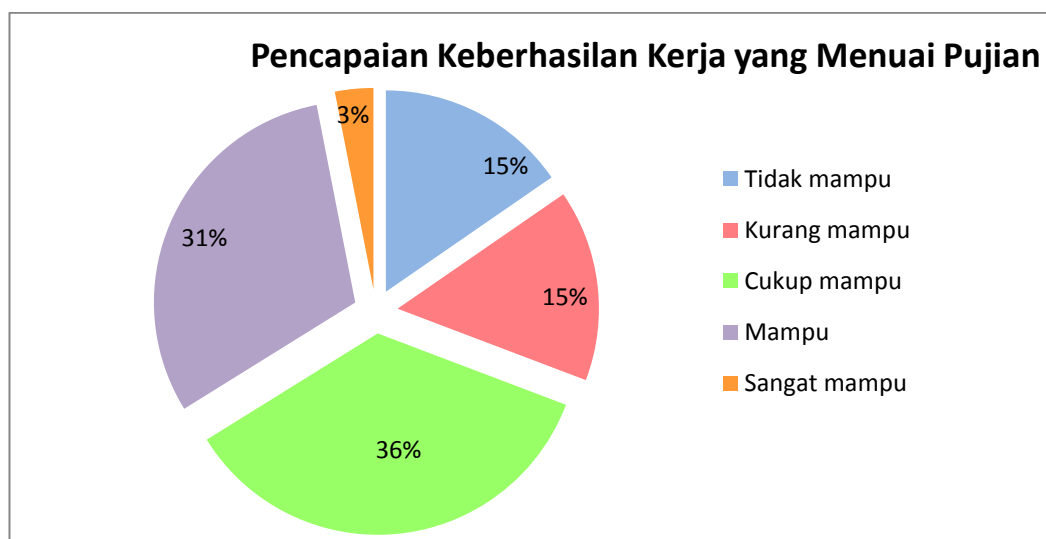
Penyelesaian pekerjaan yang efektif dan efisien juga perlu ditunjang dari kemampuan sub bagian-sub bagian yang ada di Biro Humas dalam menjalankan pekerjaan sesuai tugas pokok dan fungsinya masing-masing. Hal ini dimaksudkan, jika sub bagian tertentu tidak mampu menjalankan tupoksinya, maka organisasi akan mengalami ketimpangan, sehingga sulit mencapai cita-cita organisasi. Namun demikian, hasil penelitian menunjukkan hasil bahwa 42% menyatakan cukup sesuai, dan 32% menyatakan sesuai, yang berarti setiap sub bagian menyadari tugas dan tanggung jawabnya dalam organisasi, menyelesaikan tugas dan pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya sehingga komponen penyusun organisasi (sub bagian-sub bagian) dapat bekerjasama dengan baik, saling mendukung dan tidak ada komponen yang mengganggu operasional organisasi dalam mencapai tujuan akhirnya.



Gambar 3.65. Penilaian Responden pada Kesesuaian Menjalankan Tugas dengan Tupoksi

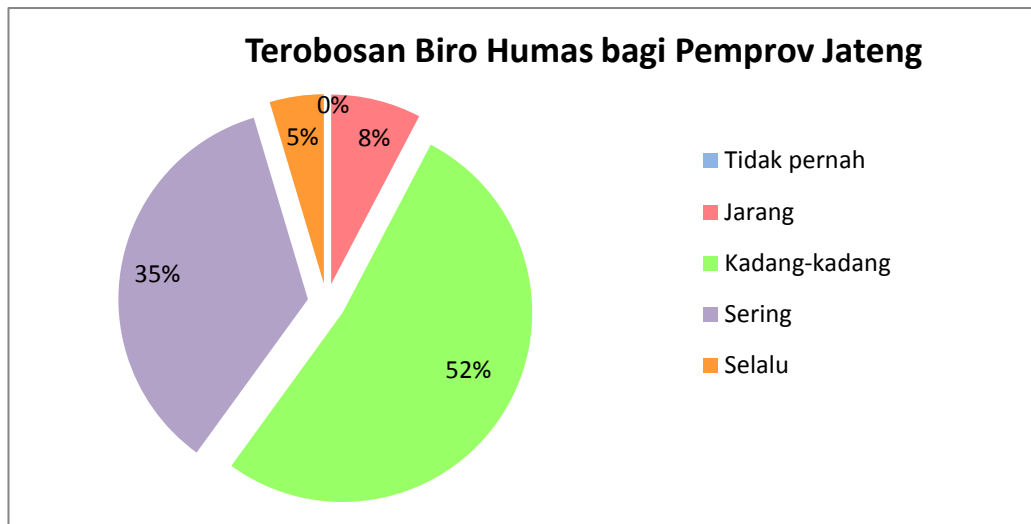
3.9.3. Keberhasilan Kerja

Hasil penelitian menunjukkan, komponen penyusun organisasi yang baik ternyata belum sepenuhnya menuai keberhasilan yang memuaskan, artinya kinerja organisasi biro humas masih belum menuai pujian yang diinginkan.



Gambar 3.66. Penilaian Responden pada Pencapaian Keberhasilan Kerja yang Menuai Pujian

Sejumlah 36% responden menyatakan bahwa Biro Humas cukup mampu menuai pujian atas kinerja yang dilakukan, sementara 31% menyatakan mampu. Namun demikian, masih ada 30% responden yang menyatakan bahwa kinerja biro humas relatif belum mendatangkan pujian yang berarti. Hal ini menandakan bahwa kinerja biro humas sudah baik, namun masih perlu ditingkatkan, artinya dengan dukungan karyawan, pimpinan, sarana, dan fasilitas yang ada, perlu adanya terobosan tertentu yang menjadikan biro humas semakin dikenal oleh sesama instansi pemerintah, pimpinan daerah, dan masyarakat. Selama ini, terobosan yang dilakukan sudah cukup baik namun masih perlu ditingkatkan, sebagaimana dijelaskan gambar berikut:



Gambar 3.67. Penilaian Responden pada Terobosan Biro Humas bagi Pemprov Jateng.

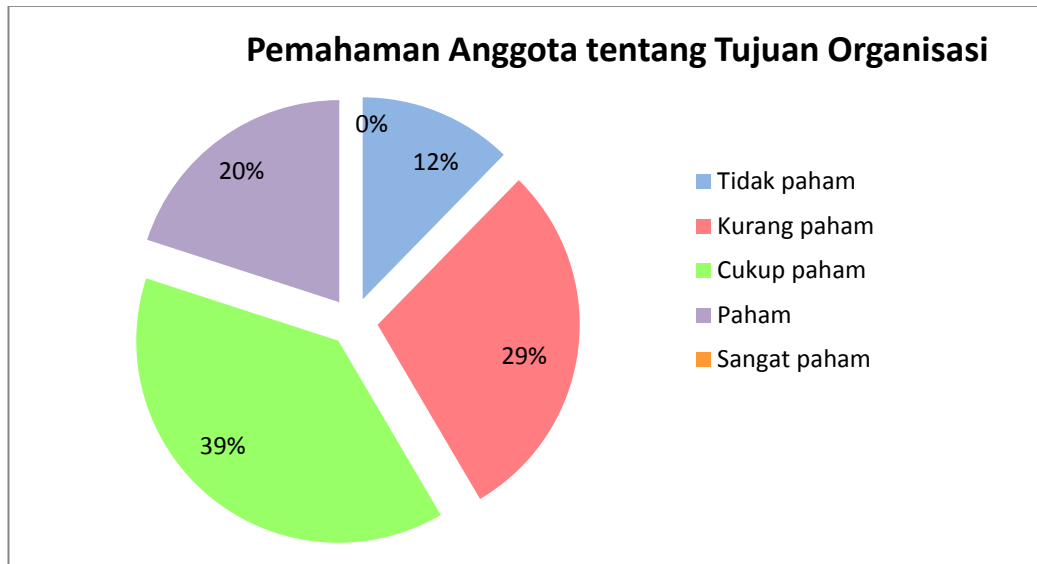
Hasil penelitian menunjukkan, 52% responden menyatakan Biro Humas terkadang melakukan terobosan, dan 35% lainnya menyatakan sering. Hasil ini dapat diartikan bahwa terobosan Biro Humas tentang pekerjaan kehumasan sudah cukup baik, namun belum maksimal, masih ada hal-hal lain terkait kehumasan sebagai peluang Biro Humas agar semakin dikenal di kalangan Pemerintah Provinsi Jawa Tengah. Terobosan positif yang dilakukan bisa dengan membuat reputasi Gubernur dan Pemerintah Provinsi Jawa Tengah semakin baik.

Biro Humas bisa melakukan sendiri langkah-langkah terobosan tersebut, maupun bekerjasama dengan berbagai pihak seperti sesama instansi pemerintah, korporat/lembaga swasta. Hal ini penting, karena dengan terobosan yang berhasil, maka Biro Humas akan lebih dikenal, sehingga akan berdampak positif bagi organisasi dalam mencapai tujuan dan cita-citanya.

3.9.4. Perencanaan dan Penyelesaian Pekerjaan

Di dalam organisasi, setiap anggota perlu untuk mengetahui rencana kerja dalam organisasi agar anggota tidak sekadar melaksanakan pekerjaan, tetapi mereka merasa

dilibatkan dalam merencanakan kerja, mengetahui filosofi pekerjaan, sehingga mereka mengerti standar penyelesaian yang diharapkan organisasi dan mampu mencapai standar tersebut. Di dalam organisasi Biro Humas, ternyata belum semua anggota diberikan pemahaman tentang perencanaan kerja organisasi.

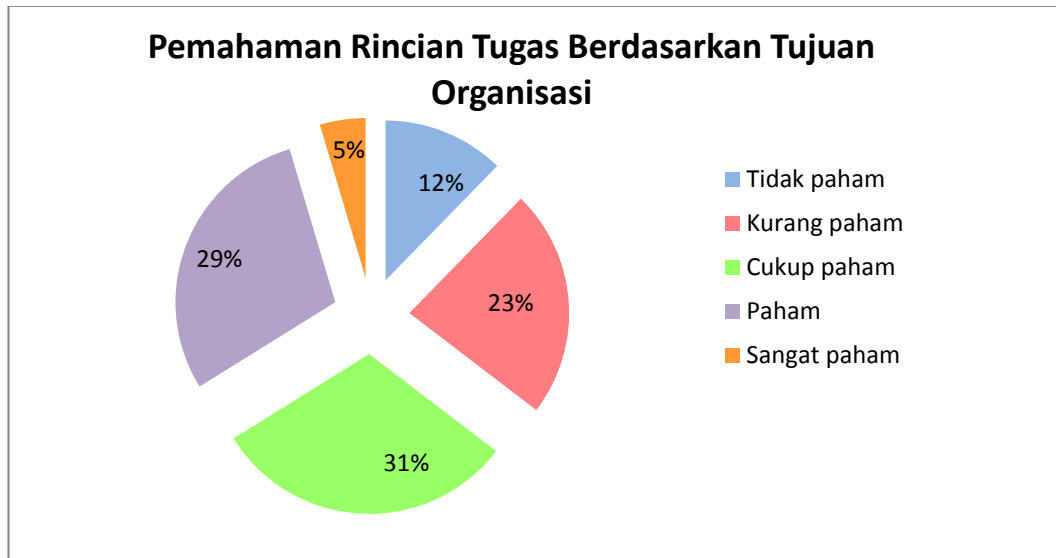


Gambar 3.68. Penilaian Responden pada Pemahaman Anggota pada Tujuan Organisasi

Sejumlah 39% responden merasa cukup paham tentang tujuan organisasi, dan 20% merasa paham. Namun, ada 29% responden yang kurang paham dan 12% tidak paham. Hal ini menunjukkan bahwa pemberian pemahaman tujuan organisasi belum diberikan secara merata kepada semua anggota. Anggota yang belum paham tentang tujuan organisasi masih cukup banyak, sehingga anggota hanya sekadar melakukan pekerjaan yang diperintahkan tanpa tahu tujuan dan standar pencapaian yang ditetapkan untuk pekerjaan tersebut.

Karyawan yang diberikan pemahaman tentang tujuan organisasi, akan melaksanakan tugas dengan mendasarkan pada tujuan organisasi, sehingga mampu mengelola pekerjaan dengan baik, meminimalkan biaya, dan menyelesaikan tepat waktu. Karyawan juga merasa berarti bagi organisasi, karena dianggap penting

dengan berhak mengetahui rencana kerja organisasi. Mereka tidak merasa hanya dimanfaatkan oleh organisasi, namun bersama-sama organisasi mencapai tujuan. Gambar di bawah menjelaskan pemahaman rincian tugas dan pekerjaan berdasarkan tujuan organisasi.



Gambar 3.69. Penilaian Responden pada Pemahaman Rincian Tugas Berdasarkan Tujuan Organisasi

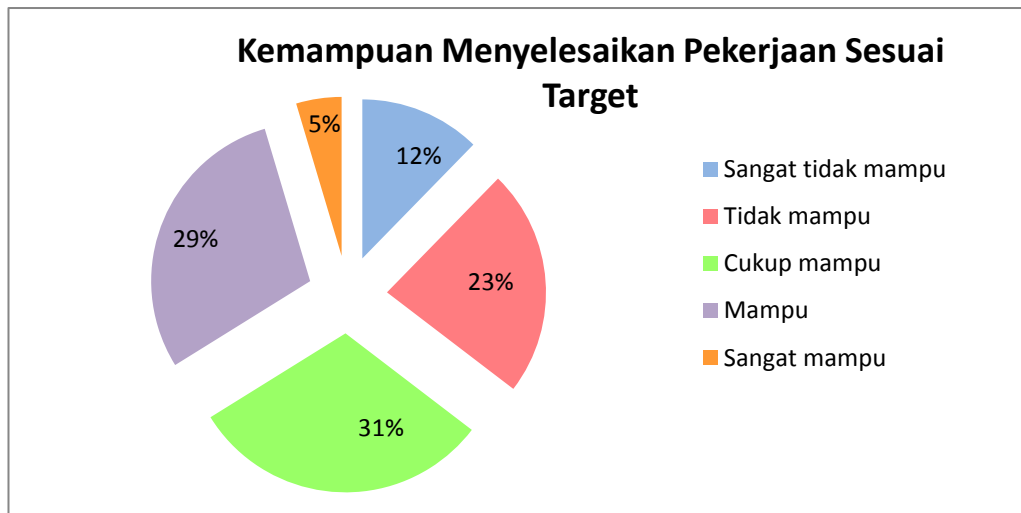
Anggota yang diberikan pemahaman tentang tujuan organisasi akan lebih memahami filosofi kerja artinya karyawan tidak asal bekerja melaksanakan perintah atasan, tetapi bekerja untuk memenuhi tujuan organisasi, memenuhi kebutuhan masyarakat, karena instansi pemerintah merupakan lembaga yang melayani kebutuhan masyarakat. Untuk itu, penjabaran rincian tugas dan pekerjaan juga perlu dilakukan oleh pimpinan kepada bawahan agar bawahan mengerti benar tentang pekerjaan yang harus dilakukan, target, jangka waktu, hingga biaya yang bisa dikeluarkan.

Sejumlah 31% responden cukup paham dengan penjabaran tugas dan pekerjaan, dan 29% paham, namun jumlah responden yang kurang paham dan tidak paham masih cukup besar, yaitu 35%. Hal ini berarti instansi (yang diwakili oleh

pimpinan) belum sepenuhnya menjabarkan hal tersebut kepada seluruh anggota organisasi, namun masih kepada sebagian orang di instansi. Dengan mengetahui penjabaran tugas dan pekerjaan maka anggota organisasi akan merasa lebih dihargai, memahami karakteristik organisasi, mengetahui tujuan organisasi Biro Humas, sekaligus mengetahui betul tentang hal yang harus dilakukan, tanggung jawab yang harus dipenuhi, hingga target penyelesaian pekerjaan.

Anggota yang mengetahui bahwa ada anggota lain yang diberitahu dengan rinci, sementara dirinya tidak diberitahu akan merasa ada perbedaan perlakuan antar anggota, dan ini dikhawatirkan justru berdampak kurang baik pada organisasi. Karyawan yang tidak diberitahu bisa bekerja asal-asalan, tidak hati-hati, dan tidak termotivasi oleh target, pencapaian tujuan, serta prestasi kerja. Informasi tentang penjabaran tugas, pekerjaan, dan rencana anggaran perlu diberitahukan kepada anggota, kecuali laporan pelaksanaan keuangan internal, yang memuat berbagai informasi yang cenderung rahasia.

Sebagaimana telah dijelaskan sebelumnya, bahwa pemahaman tentang penjabaran tugas dan pekerjaan berdasarkan tujuan organisasi penting dilakukan agar pekerjaan yang dilakukan bisa selesai sesuai target. Kurangnya pemahaman anggota organisasi pada hal ini akhirnya akan mengakibatkan ketidakmampuan menyelesaikan target.

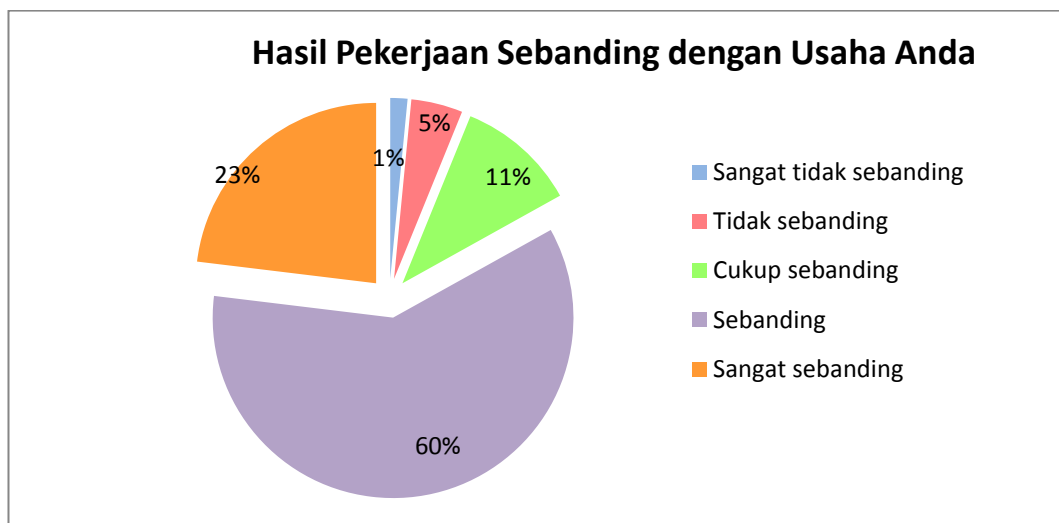


Gambar 3.70. Penilaian Responden pada Kemampuan Menyelesaikan Pekerjaan Sesuai Target

Sebanyak 31% responden menyatakan cukup mampu menyelesaikan pekerjaan sesuai target yang diberikan oleh pimpinan, sementara 29% mampu, dan 5% sangat mampu. Hal ini berarti positif, karena anggota organisasi yang memiliki pemahaman tentang target yang ditetapkan organisasi, relatif mampu menyelesaikan pekerjaan dan mencapai target. Karyawan mampu membagi pekerjaan sesuai jangka waktu yang telah ditetapkan. Untuk pekerjaan yang sulit dan membutuhkan waktu yang lama, maka bisa dikerjakan bertahap sejak awal, agar pada saat pengumpulan target tidak terlambat yang akan menjadi masalah dan merugikan organisasi.

Namun demikian, masih banyak karyawan yang belum mampu menyelesaikan pekerjaan sesuai target, yaitu 35%. Hasil penelitian ini menunjukkan karyawan yang belum paham tentang tujuan dan rencana kerja organisasi kurang dapat mengelola pekerjaan dengan baik karena mereka tidak diberikan pemahaman yang memadai tentang pekerjaan dan organisasi. Dengan mengetahui perencanaan kerja, anggota akan mampu mengelola pekerjaan dan menyelesaikan tepat waktu. Fakta ini perlu menjadi pedoman organisasi tentang pentingnya pemahaman tujuan organisasi bagi anggota demi pencapaian tujuan organisasi.

Selanjutnya keseimbangan antara pekerjaan yang dihasilkan dengan usaha mengerjakannya. Idealnya, upaya optimal berakhir dengan hasil yang memuaskan, dan terkadang, karyawan yang cerdas dan cerdik justru mampu menghasilkan produk/hasil pekerjaan yang baik meskipun dengan usaha yang mudah. Hal ini sangat dimungkinkan karena karyawan ini bisa menetapkan strategi terbaik dalam upaya mencapai target hasil pekerjaan.



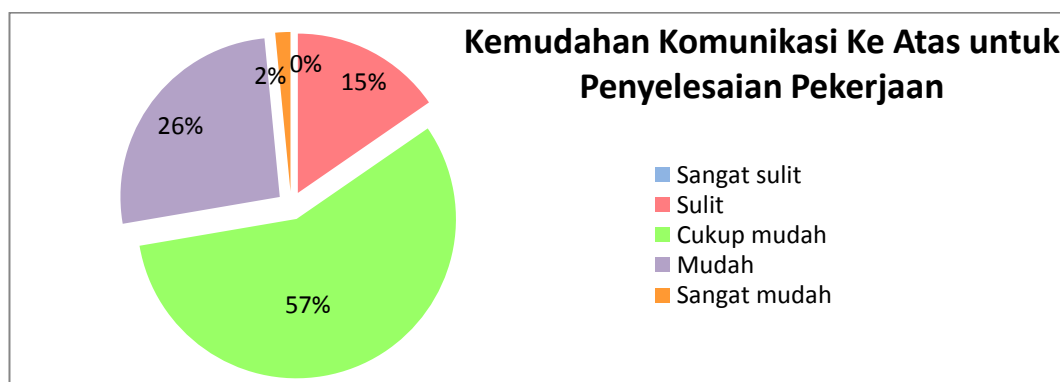
Gambar 3.71. Penilaian Responden pada Perbandingan Hasil Pekerjaan dengan Usaha yang Dilakukan

Sebanyak 60% responden menyatakan bahwa upaya sebanding dengan hasil, dan 23% sangat sebanding, yang berarti anggota organisasi mampu memperkirakan usaha-usaha yang perlu dilakukan untuk menyelesaikan suatu pekerjaan sekaligus waktu yang dibutuhkan untuk menyelesaikan masing-masing usaha. Selain itu, karyawan relatif jarang untuk menunda pekerjaan agar tidak mengulur waktu. Kecerdasan dalam menyelesaikan pekerjaan sangat penting agar usaha yang dilakukan tidak melebihi hasil yang dicapai.

3.9.5. Saluran Komunikasi yang Mempermudah Penyelesaian Pekerjaan

Pekerjaan di dalam organisasi sangat banyak, dan terkadang menemui kesulitan. Untuk itu, komunikasi berperan penting untuk berbagi hal-hal yang dibutuhkan untuk mempermudah penyelesaian kesulitan-kesulitan tersebut. Setiap anggota dan pimpinan organisasi perlu untuk memiliki kesadaran dan niat baik untuk berkomunikasi dan berbagi setiap waktu karena setiap anggota organisasi saling membutuhkan informasi, dokumentasi, hingga data penting. Untuk itu, saluran komunikasi sangat dibutuhkan untuk mencari informasi jika menemui kesulitan dalam menyelesaikan pekerjaan.

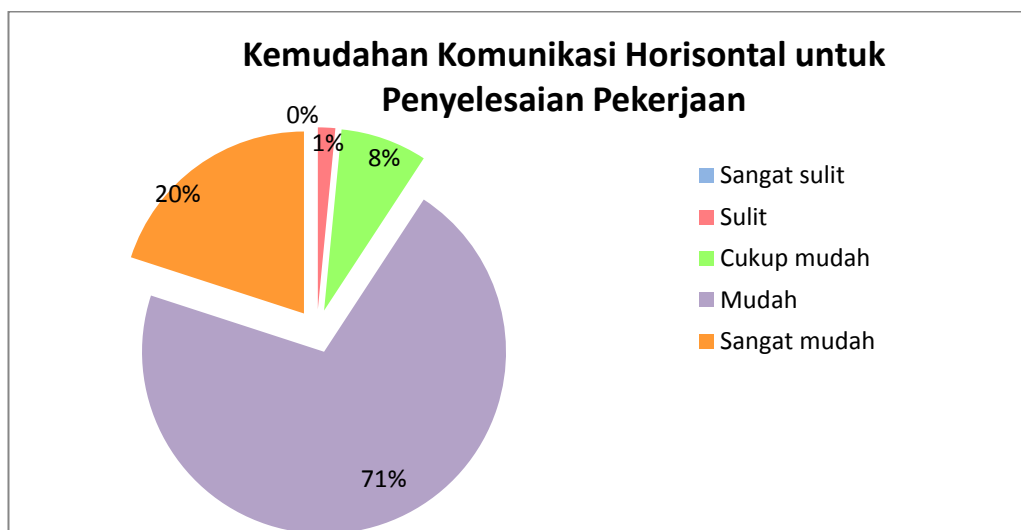
Saluran komunikasi diperlukan dari bawahan-pimpinan, pimpinan-bawahan, dan sesama anggota. Penelitian menunjukkan untuk komunikasi bawahan kepada pimpinan cukup mudah dilakukan untuk menunjang pekerjaan. Hal ini berarti pimpinan memberi kesempatan kepada bawahan untuk bertanya jika menemui kesulitan ataupun berdiskusi untuk mempermudah penyelesaian pekerjaan. Dalam gambar di bawah dijelaskan 57% responden menyatakan cukup mudah, 26% menyatakan mudah. Dengan demikian, komunikasi bawahan kepada pimpinan relatif mudah dilakukan, dan pimpinan terbuka atas keluhan/kesulitan-kesulitan bawahan.



Gambar 3.72. Penilaian Responden pada Kemudahan Komunikasi ke Atas untuk Penyelesaian Pekerjaan

Selanjutnya, untuk komunikasi sesama anggota, seharusnya hal ini sangat mudah dilakukan, artinya koordinasi sesama teman hendaknya mudah dilakukan, karena masing-masing pada dasarnya saling membutuhkan. Jika pada saat tertentu belum membutuhkan orang lain, pasti suatu saat ketika menemui kesulitan akan membutuhkannya.

Hasil penelitian menunjukkan 71% responden menyatakan hal tersebut mudah dilakukan, bahkan terdapat 20% responden yang menyatakan sangat mudah dilakukan. Hal ini berarti kesadaran masing-masing anggota organisasi tentang pentingnya komunikasi dan koordinasi sudah tinggi, para anggota juga menyadari bahwa setiap anggota saling membutuhkan khususnya dalam menjalankan tugas-tugas pekerjaan dalam organisasi.



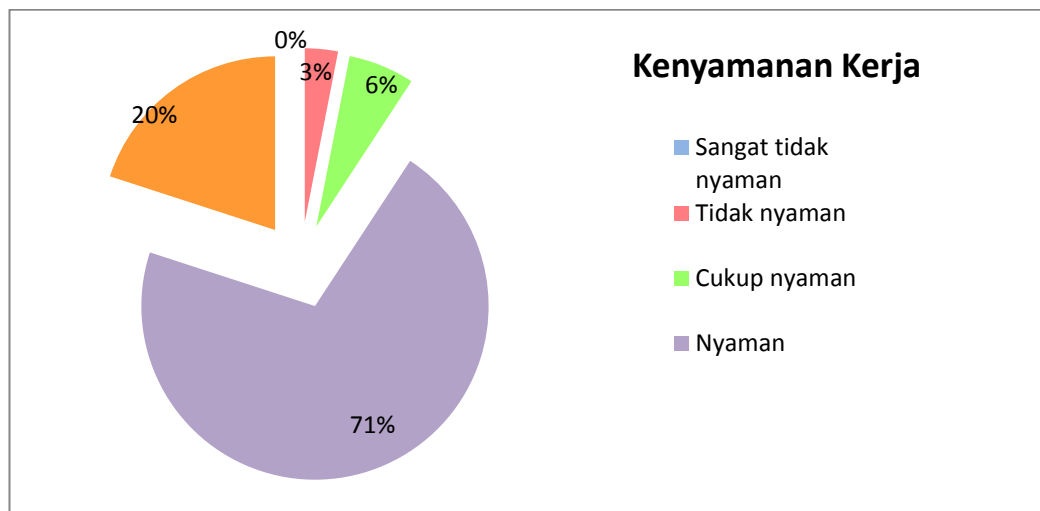
Gambar 3.73. Penilaian Responden pada Kemudahan Komunikasi Horizontal kepada pimpinan (CEO Perusahaan)

Organisasi terdiri dari berbagai komponen penyusun, yang dianalogikan seperti mesin. Setiap komponen menjalankan tugas dan fungsi masing-masing, namun semuanya saling terkait agar mesin tersebut berjalan dengan baik, dan untuk

itu, dibutuhkan komunikasi dan koordinasi antar komponen, yang berarti antar sub bagian/antar bagian, dan antar individu anggotanya.

3.9.6. Kenyamanan Kerja

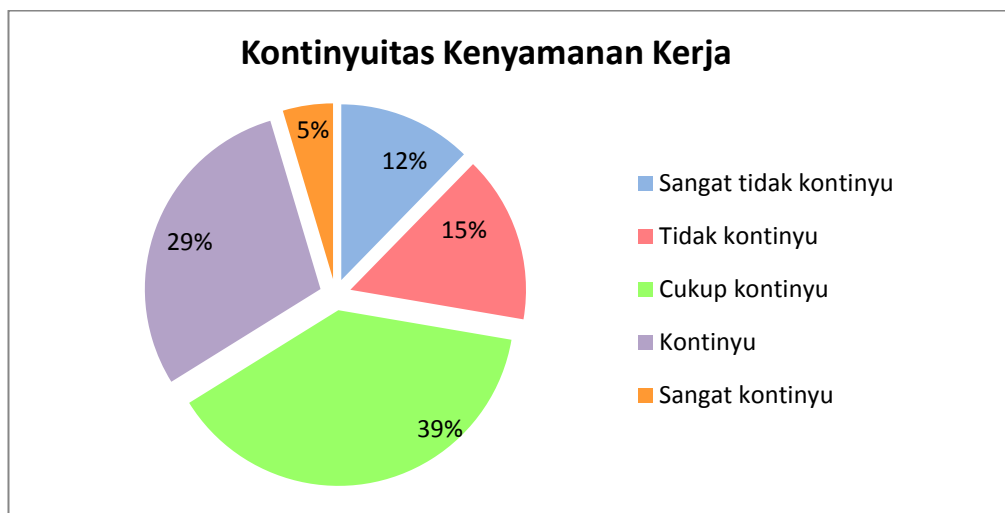
Bekerja dalam sebuah organisasi tidak hanya berkaitan dengan besarnya gaji yang diterima, namun kenyamanan kerja juga perlu diperhitungkan. Kenyamanan kerja di Biro Humas sudah baik, dinyatakan oleh 71% responden yang menyatakan bekerja di Biro Humas nyaman, dan 20% menyatakan sangat nyaman, hanya sebagian kecil yang menyatakan cukup nyaman dan tidak nyaman.



Gambar 3.74. Penilaian Responden pada Kenyamanan Kerja

Hal ini menunjukkan kondusifitas organisasi, bahwa bekerja di Biro Humas nyaman, yang ditunjang hubungan antar rekan berlangsung baik, hubungan pimpinan cukup baik, konflik minimal, dan fasilitas kerja juga menunjang. Namun demikian, yang terpenting dalam kenyamanan kerja adalah adanya saling menghargai diantara seluruh anggota organisasi sehingga komunikasi dan koordinasi berlangsung dengan baik. Komunikasi yang baik memudahkan berbagi dalam banyak hal sehingga mempermudah penyelesaian pekerjaan hingga pencapaian tujuan organisasi.

Selanjutnya, kenyamanan yang sudah baik di Biro Humas ini perlu dipertahankan agar dapat terus menunjang kemudahan penyelesaian pekerjaan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa mayoritas responden (39%) menyatakan kenyamanan tersebut berlangsung cukup kontinyu, dan 29% kontinyu, meskipun masih ada sebagian responden (27%) yang menyatakan tidak kontinyu. Hal ini berarti dinamika kerja di Biro Humas cukup baik, terkadang operasional organisasi berjalan sangat nyaman, tidak banyak pekerjaan sehingga meminimalkan ketegangan antar anggota akibat tekanan pekerjaan. Sebaliknya, terkadang banyaknya pekerjaan yang dilakukan mengakibatkan komunikasi menjadi minim, koordinasi berkurang sehingga terkadang menimbulkan gesekan kecil antar anggota. Namun demikian, hal tersebut relatif mudah diselesaikan sebagaimana dijelaskan pada gambar tentang Ketegangan dan Kemudahan Meredakan Ketegangan yang terlihat pada Gambar 3.45 dan 3.46.

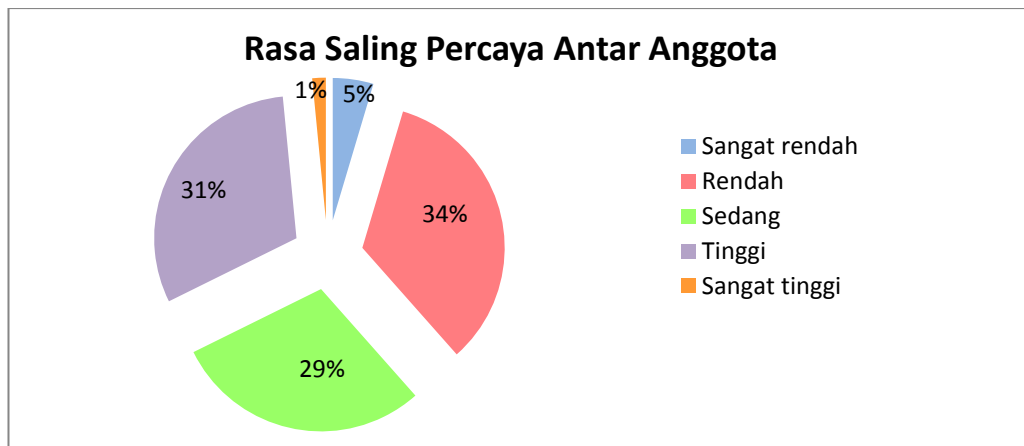


Gambar 3.75. Penilaian Responden pada Kontinuitas Kenyamanan Kerja

3.9.7. Kepercayaan antar Anggota Organisasi

Untuk menjaga kondusifitas organisasi, yang akan mengurangi ketegangan organisasi sehingga mempermudah pencapaian tujuan dan cita-cita organisasi, juga

dibutuhkan rasa saling percaya antar anggota. Di dalam organisasi Biro Humas, rasa saling percaya diantara anggota cukup baik, hal ini ditunjukkan 29% menyatakan sedang, dan 31% menyatakan tinggi. Hal ini menunjukkan kondusifitas organisasi, yang berarti kondisi organisasi berjalan nyaman masing-masing anggota saling percaya, dan tidak ada kecurigaan berlebihan diantara anggota



Gambar 3.76. Penilaian Responden pada Adanya Rasa Saling Percaya Antar Anggota

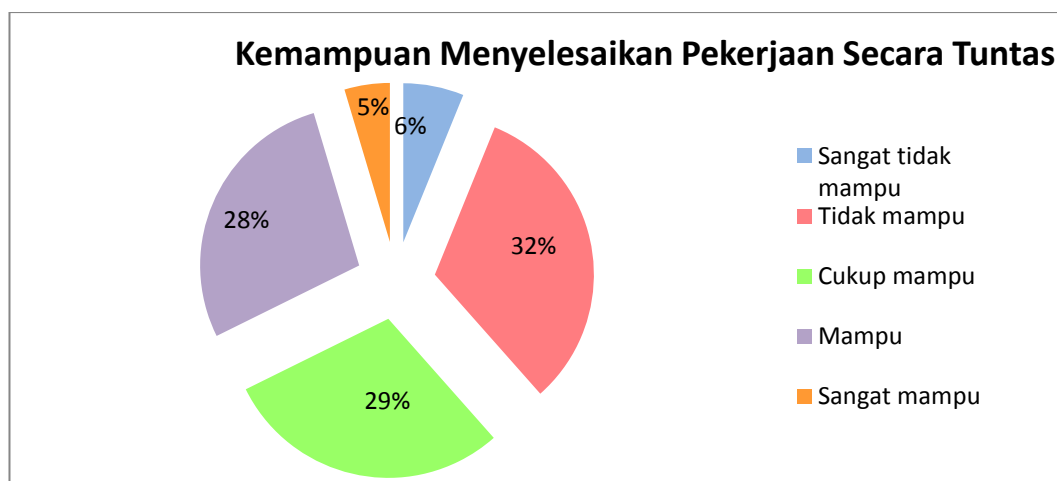
Hasil ini juga menunjukkan bahwa adanya rasa saling menghargai diantara karyawan dengan saling mempercayai. Seorang anggota organisasi yang mempercayai anggota lain, maka hal tersebut menjaga perasaan anggota lain tersebut dari rasa tersinggung. Hal ini sangat penting untuk kohesivitas kelompok dan kondusifitas organisasi. Meskipun demikian, terdapat sebagian anggota yang menilai bahwa rasa saling percaya diantara anggota rendah, yaitu 34% responden. Fakta ini juga menunjukkan bahwa masih ada rasa kurang percaya diantara anggota karena kemungkinan kredibilitas anggota kurang baik, sehingga kurang dapat dipercaya.

Pada dasarnya, rasa saling percaya diantara anggota sangat baik untuk organisasi, namun demikian, rasa percaya yang berlebihan juga kurang baik karena dikhawatirkan ada kelalaian yang tidak sengaja dilakukan oleh orang lain namun

berimbang pada diri kita. Untuk itu, pada kasus tertentu yang penting, kita perlu untuk tidak mudah percaya dengan orang lain dan mengecek langsung kebenarannya, misalnya untuk berita negatif.

3.9.8. Kemampuan Menyelesaikan Pekerjaan Secara Tuntas

Pencapaian tujuan organisasi berarti penyelesaian tugas dan pekerjaan oleh anggota organisasi, untuk itu, hal tersebut perlu diteliti untuk menunjukkan kemampuan organisasi mencapai tujuan dan cita-citanya. Hasil penelitian di Biro Humas menunjukkan sebagai berikut:



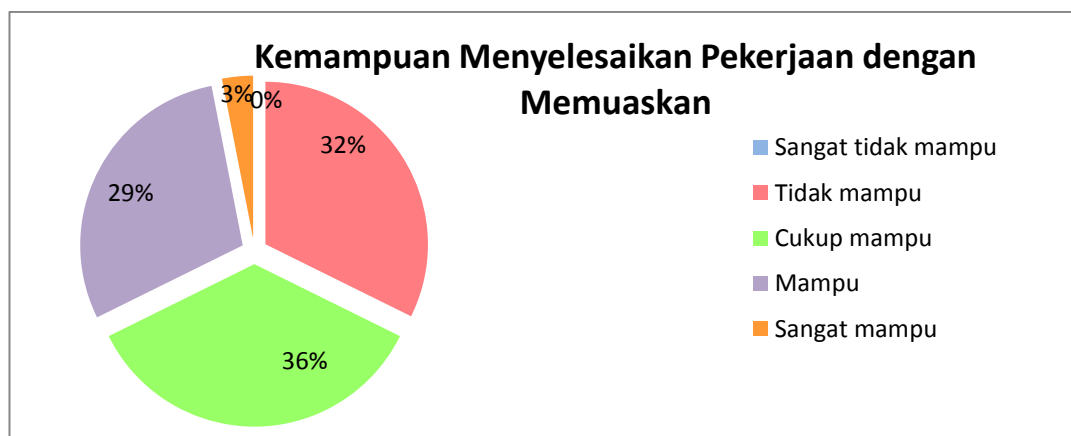
Gambar 3.77. Penilaian Responden pada Kemampuan Menyelesaikan Pekerjaan Secara Tuntas

Pada dasarnya setiap anggota mampu menyelesaikan pekerjaan secara tuntas. Sebesar 33% responden mampu dan 29% cukup mampu. Hal ini berarti masing-masing anggota pada dasarnya memiliki kapabilitas untuk mengerjakan pekerjaan masing-masing. Mayoritas anggota mampu menentukan tahapan-tahapan pengerjaan suatu tugas, dan menyelesaikannya dengan baik. Meskipun demikian, 32% anggota menyatakan tidak mampu menyelesaikan pekerjaan dengan tuntas, yang berarti mereka membutuhkan orang lain untuk menyelesaikannya. Misalnya, membutuhkan bantuan teman untuk mendapatkan data, berkoordinasi dengan pihak lain karena

kurang percaya diri ketika berbicara dengan orang lain, hingga membutuhkan bantuan pimpinan untuk memberikan solusi permasalahan.

Pada dasarnya fakta tersebut baik, artinya kapabilitas dan kecakapan sebagian karyawan sudah baik karena bisa menyelesaikan pekerjaan masing-masing, dan kerjasama diantara anggota juga baik karena masing-masing saling membutuhkan an berkomitmen untuk saling membantu menyelesaikan tugas untuk organisasi agar hasilnya memuaskan.

Hasil yang memuaskan juga merupakan faktor yang penting, karena dengan hasil yang memuaskan, berarti organisasi yang mampu mencapai tujuannya. Di dalam organisasi Biro Humas, anggota organisasi mampu menyelesaikan pekerjaan dengan memuaskan. Hal ini ditunjukkan 29% menyatakan mampu, dan 36% cukup mampu.



Gambar 3.78. Penilaian Responden pada Kemauan Menyelesaikan Pekerjaan dengan memuaskan

Hal ini berarti pekerjaan-pekerjaan yang dilakukan oleh anggota memperoleh hasil yang memuaskan. Hasil yang memuaskan berarti memuaskan bagi pimpinan, bagi organisasi, dan pemangku kepentingan organisasi. Meskipun demikian, sebagian anggota merasa belum mampu menghasilkan pekerjaan yang memuaskan, sejumlah 32% responden menyatakan demikian. Hal ini berarti masih perlu peningkatan

kualitas dan kecakapan karyawan agar pekerjaan yang dilakukan dapat memuaskan organisasi.

Perbaikan kualitas, kecakapan, dan kinerja karyawan merupakan tanggung jawab bersama, artinya diperlukan komitmen bersama pimpinan yang mau untuk memajukan karyawan, dan iktikad baik karyawan untuk mau meningkatkan kemampuan agar memajukan organisasi dan membantu organisasi mewujudkan cita-cita dan tujuan.

3.10. Deskripsi Hasil Penilaian Responden terhadap Dimensi dan Variabel Audit Komunikasi dan Efektivitas Organisasi

Berdasarkan teori dan konsep-konsep dalam penelitian ini, kajian Audit Komunikasi dilakukan untuk mengetahui hambatan/permasalahan komunikasi di dalam organisasi. Hasil kategorisasi jawaban responden pada variabel-variabel audit komunikasi dan efektivitas organisasi akan disajikan berdasarkan dimensi turunan dari variabel audit komunikasi dan efektivitas organisasi.

3.10.1. Variabel Kepuasan Organisasi

Tabel 3.1. Dimensi Kepuasan Kerja

Kategori	Jumlah	%
Rendah	37	57
Sedang	25	38
Tinggi	3	5
Jumlah	65	100

Tabel 3.2. Dimensi Kepuasan Kepenyeliaan

Kategori	Jumlah	%
Rendah	26	40
Sedang	36	55
Tinggi	3	5
Jumlah	65	100

Tabel 3.3. Dimensi Kepuasan Gaji/Upah

Kategori	Jumlah	%
Rendah	3	5
Sedang	49	75
Tinggi	13	20
Jumlah	65	100

Tabel 3.4. Dimensi Peluang Promosi

Kategori	Jumlah	%
Rendah	10	15
Sedang	38	58
Tinggi	17	26
Jumlah	65	100

Tabel 3.5. Dimensi Kepuasan pada Rekan Sejawat

Kategori	Jumlah	%
Rendah	23	35
Sedang	37	57
Tinggi	5	28
Jumlah	65	100

Berdasarkan hasil jawaban responden, diketahui bahwa kepuasan karyawan tentang pekerjaan masih dinilai relatif rendah. Sementara kepuasan karyawan pada kepemimpinan, besaran gaji/upah, peluang promosi, dan rekan sejawat berada pada kategori sedang. Kepuasan karyawan pada pekerjaan rendah dikarenakan penilaian karyawan pada berbagai hal terkait pekerjaan juga rendah, seperti pembagian kerja yang tidak proporsional sehingga ada karyawan tertentu yang menganggur sementara yang lainnya sangat sibuk bekerja (Gambar 3.2). Kepuasan pada kepemimpinan, meskipun berada pada level sedang, namun perlu perbaikan karena persebaran responden terbanyak pada level sedang dan rendah.

Kepuasan responden pada gaji/upah di Biro Humas sudah cukup baik, terkadang ada tambahan penghasilan yang diminta. Kategori peluang promosi juga dipersepsikan sedang yang juga mengarah pada rendah. Responden merasa kurang puas terhadap promosi yang didasarkan pada kedekatan hubungan intrpersonal

dibandingkan dengan kompetensi. Hal ini ditunjukkan dalam Gambar 3.9 yang membuktikan bahwa 46% responden setuju bahwa kedekatan merupakan faktor yang diperhitungkan sebagai dasar promosi jabatan.

Tabel 3.5. menunjukkan kepuasan responden kepada sesama rekan sejawat yang ditunjukkan pada level sedang dan relatif rendah. Hal ini menunjukkan bahwa pada dasarnya hubungan antar karyawan sudah berlangsung baik, ada rasa saling percaya, dan bisa saling bekerjasama. Namun demikian, masih perlu perbaikan agar kualitas hubungan dengan rekan semakin baik.

Tabel 3.6. Deskripsi Variabel Kepuasan Organisasi

Kategori	Jumlah	%
Rendah	34	52
Sedang	27	42
Tinggi	4	6
Jumlah	65	100

Secara keseluruhan, variabel kepuasan organisasi masih dinilai relatif rendah mengarah menuju sedang oleh sebagian besar responden. Hal ini dikarenakan kepuasan kerja, peluang promosi, dan kepenyeliaan masih relatif belum memuaskan bagi karyawan, sementara kepuasan dengan rekan sejawat dan pada upah/gaji sudah relatif lebih baik.

3.10.2. Variabel Iklim Komunikasi Organisasi

Variabel iklim komunikasi organisasi terdiri dari 6 dimensi, yaitu kepercayaan, pembuatan keputusan bersama, sikap yang mendukung (kejujuran), keterbukaan dalam komunikasi ke bawah, mendengarkan dalam komunikasi ke atas, dan perhatian pada kinerja tinggi. Rangkuman hasil penelitian berdasarkan dimensi-dimensi tersebut sebagai berikut:

**Tabel 3.7. Dimensi Kepercayaan
Diantara Anggota Organisasi**

Kategori	Jumlah	%
Rendah	31	48
Sedang	31	48
Tinggi	3	5
Jumlah	65	100

**Tabel 3.8. Dimensi Pembuatan
Keputusan Bersama (Atasan dan
Bawahan)**

Kategori	Jumlah	%
Rendah	20	31
Sedang	32	49
Tinggi	13	20
Jumlah	65	100

**Tabel 3.9. Dimensi Sikap Dukungan
(Kejujuran)**

Kategori	Jumlah	%
Rendah	24	37
Sedang	25	38
Tinggi	16	25
Jumlah	65	100

**Tabel 3.10. Dimensi Keterbukaan
dalam Komunikasi ke Bawah**

Kategori	Jumlah	%
Rendah	34	52
Sedang	30	46
Tinggi	1	2
Jumlah	65	100

**Tabel 3.11. Dimensi Mendengarkan
dalam Komunikasi ke Atas**

Kategori	Jumlah	%
Rendah	36	55
Sedang	28	43
Tinggi	1	2
Jumlah	65	100

**Tabel 3.12. Dimensi Perhatian pada
Kinerja Tinggi**

Kategori	Jumlah	%
Rendah	16	25
Sedang	45	69
Tinggi	4	6
Jumlah	65	100

Tingkat kepercayaan diantara anggota di dalam Biro Humas tergolong sedang dan cenderung rendah (Tabel 3.7), sementara terkait dengan pembuatan keputusan

bersama (Tabel 3.8), keterlibatan anggota dan pimpinan masih kurang. Pembuatan keputusan bersama masih dianggap hal yang menjadi urusan pimpinan. Hal ini juga didukung data bahwa dimensi mendengarkan dalam komunikasi ke atas juga dipersepsikan masih rendah (Tabel 3.11). Kejujuran juga belum sepenuhnya dilakukan untuk berinteraksi dan berkomunikasi (Tabel 3.9). Komunikasi ke bawah (*downward communication*), terkait dengan komunikasi dari pimpinan kepada bawahan, meliputi pemberian tugas, pemberian solusi permasalahan juga menunjukkan hasil yang masih rendah. Dalam hal perhatian/fokus pada kinerja tinggi, hasil penelitian menunjukkan bahwa komitmen anggota organisasi sudah cukup baik. Hal ini berarti, baik pimpinan maupun bawahan memiliki kesadaran untuk bersama membangun organisasi dengan meningkatkan kinerja.

Tabel 3.13. Deskripsi Variabel Iklim Komunikasi Organisasi

Kategori	Jumlah	%
Rendah	22	34
Sedang	35	54
Tinggi	8	12
Jumlah	65	100

Iklim komunikasi organisasi masih dirasa kurang memuaskan bagi karyawan. Sebesar 54% responden menilai bahwa iklim komunikasi di Biro Humas sudah cukup baik (sedang) meskipun ada yang memberikan penilaian rendah. Hal ini dikarenakan hasil penelitian yang menunjukkan dimensi *upward* dan *downward communication* masih kurang maksimal sehingga masih perlu diperbaiki.

3.10.3. Variabel Kualitas Media

Tabel 3.14. Dimensi Media Internal

Kategori	Jumlah	%
Rendah	29	45
Sedang	35	54
Tinggi	1	2
Jumlah	65	100

Tabel 3.15. Dimensi Media Eksternal

Kategori	Jumlah	%
Rendah	31	48
Sedang	31	48
Tinggi	3	5
Jumlah	65	100

Hasil penelitian menunjukkan bahwa media yang dimiliki Biro Humas, baik internal maupun eksternal, sudah dinilai cukup baik. Hal ini ditunjukkan dari kedua tabel di atas bahwa mayoritas responden menilai sedang, meskipun masih ada yang menilai rendah. Kualitas media internal yang dipersepsikan masih rendah disebabkan akses dan penyebarannya yang masih kurang merata. Sementara media eksternal masih dinilai kurang menarik dari segi tata letak (*layout*) tabloid dan headline pada artikel di surat kabar sebagaimana ditunjukkan pada Gambar 3.22. Secara keseluruhan, hasil penelitian menunjukkan hasil yang hampir sama. Kualitas media, baik internal maupun eksternal, masih dirasa kurang baik oleh responden. Pemilihan *headline* dan tata letak mempengaruhi deskripsi penilaian responden pada kualitas media. Berikut adalah tabel hasil deskripsi variabel kualitas media:

Tabel 3.16. Deskripsi Variabel Kualitas Media

Kategori	Jumlah	%
Rendah	37	57
Sedang	26	40
Tinggi	2	3
Jumlah	65	100

3.10.4. Variabel Aksesibilitas Informasi

Tabel 3.17. Dimensi Akses Atasan Langsung

Kategori	Jumlah	%
Rendah	25	38
Sedang	27	42
Tinggi	13	20
Jumlah	65	100

Tabel 3.18. Dimensi Akses Atasan Lebih Tinggi

Kategori	Jumlah	%
Rendah	17	26
Sedang	46	71
Tinggi	2	3
Jumlah	65	100

Tabel 3.19. Dimensi Akses Rekan Sekerja

Kategori	Jumlah	%
Rendah	4	6
Sedang	49	75
Tinggi	12	18
Jumlah	65	100

Tabel 3.20. Dimensi Akses Dokumen

Kategori	Jumlah	%
Rendah	29	45
Sedang	18	28
Tinggi	18	28
Jumlah	65	100

Tabel 3.21. Dimensi Akses Selentingan

Kategori	Jumlah	%
Rendah	19	29
Sedang	43	66
Tinggi	3	5
Jumlah	65	100

Berdasarkan hasil penelitian, dari lima dimensi variabel aksesibilitas informasi, akses informasi pada atasan dan atasan lebih tinggi menunjukkan hasil serupa. Tingkat aksesibilitas informasi kepada atasan langsung dan atasan lebih tinggi dipersepsikan sedang cenderung rendah. Sementara akses pada rekan sejawat/teman sekerja dipersepsikan sudah sangat baik. Hal ini menunjukkan kemudahan koordinasi sesama anggota. Akses informasi pada dokumen

dipersepsikan rendah. Hal ini diperkuat dari hasil penelitian yang menunjukkan akses informasi pada arsip/dokumen tertulis dinilai sulit oleh responden (45%) pada Gambar 3.29. Akses informasi pada selentingan juga dinilai sedang oleh responden. Hal ini berarti di dalam organisasi sering ada pembicaraan ringan di luar pekerjaan yang berguna untuk berbagi informasi baik ringan maupun berbobot.

Tabel 3.22. Deskripsi Variabel Aksesibilitas Informasi

Kategori	Jumlah	%
Rendah	17	26
Sedang	28	43
Tinggi	20	31
Jumlah	65	100

Variabel aksesibilitas informasi dalam organisasi Biro Humas dinilai cukup baik oleh responden meskipun persebaran merata, dan yang mempersepsikan rendah cukup banyak. Hal ini dikarenakan ada akses tertentu yang masih tertutup bagi sebagian karyawan, misalnya akses informasi atasan langsung dan atasan lebih tinggi yang bagi sebagian karyawan dinilai masih sulit seperti disajikan dalam Gambar 3.25 dan 3.26

3.10.5. Variabel Penyebaran Informasi

Tabel 3.23. Dimensi Tingkat Keluasaan dan Kesamarataan Informasi Penting

Kategori	Jumlah	%
Rendah	41	63
Sedang	19	29
Tinggi	5	8
Jumlah	65	100

Tabel 3.24. Dimensi Tingkat Keluasaan dan Kesamarataan Informasi Terbaru

Kategori	Jumlah	%
Rendah	24	37
Sedang	39	60
Tinggi	2	3
Jumlah	65	100

Hasil penelitian menunjukkan bahwa tingkat keluasan dan kesamarataan penyebaran informasi penting masih rendah. Hal ini berarti responden merasa bahwa penyebaran informasi penting masih belum merata, masih ada responden yang tidak mengetahui informasi penting tertentu. Sementara untuk informasi terbaru, penilaian responden menunjukkan bahwa penyebaran informasi sudah lebih baik. Informasi terbaru mampu menjangkau semua anggota sehingga mereka tidak merasakan kesenjangan informasi.

Tabel 3.25. Deskripsi Variabel Penyebaran Informasi

Kategori	Jumlah	%
Buruk	27	42
Sedang	35	54
Baik	3	5
Jumlah	65	100

Penyebaran informasi dalam organisasi masih dipersepsikan sedang, artinya hal ini cukup baik meskipun masih ada yang menilai buruk. Kepuasan responden pada variabel ini cenderung sedang-mengarah pada kurang baik dikarenakan penyebaran informasi dalam organisasi belum menjangkau semua anggota. Anggota masih merasakan kesenjangan akibat ketidaksamaan informasi yang diterima/diberikan oleh organisasi. Ada karyawan tertentu yang dirasa mengetahui lebih banyak informasi sehingga karyawan yang merasa tidak diberitahu akan menganggap organisasi memberikan perlakuan yang berbeda-beda terhadap informasi organisasi.

3.10.6. Variabel Muatan Informasi/Pesan

**Tabel 3.26. Dimensi Muatan Pesan
Atasan Langsung**

Kategori	Jumlah	%
Rendah	16	25
Sedang	47	72
Tinggi	2	3
Jumlah	65	100

**Tabel 3.27. Dimensi Muatan Pesan
Rekan Sejawat**

Kategori	Jumlah	%
Rendah	22	34
Sedang	41	63
Tinggi	2	3
Jumlah	65	100

**Tabel 3.28. Dimensi Muatan Pesan
pada Selentingan**

Kategori	Jumlah	%
Rendah	21	32
Sedang	36	55
Tinggi	8	12
Jumlah	65	100

**Tabel 3.29. Dimensi Muatan Pesan
pada Atasan Lebih Tinggi**

Kategori	Jumlah	%
Rendah	24	37
Sedang	37	7
Tinggi	4	6
Jumlah	65	100

Dari hasil penelitian di atas menunjukkan hasil yang serupa. Muatan pesan pada empat sumber pesan dalam organisasi dipersepsikan sedang/sudah cukup baik meskipun masih ada sebagian yang mempersepsikan rendah. Hal ini menunjukkan responden pada dasarnya sudah mendapat informasi/pesan yang cukup sesuai dengan harapan meskipun terkadang masih terlewat informasi tertentu.

Sementara untuk muatan pesan dari media komunikasi, tabel di bawah ini menunjukkan hasil yang berbeda. Muatan pesan untuk media komunikasi tertulis dipersepsikan sedang, artinya sudah cukup baik, sementara untuk media komunikasi elektronik relatif sedang cenderung rendah. Hal ini dikarenakan media komunikasi elektronik, seperti email, BBM, dan media berbasis internet dan teknologi belum

digunakan secara maksimal di dalam organisasi. Selain itu, untuk aplikasi telepon pintar belum semua dimiliki oleh anggota organisasi sehingga karyawan merasa belum mendapatkan kuantitas informasi seperti yang diharapkan.

Tabel 3.30. Dimensi Muatan Pesan Pada Media Komunikasi Tertulis

Kategori	Jumlah	%
Rendah	10	15
Sedang	53	82
Tinggi	2	3
Jumlah	65	100

Tabel 3.31. Dimensi Muatan Pesan Pada Media Komunikasi Elektronik

Kategori	Jumlah	%
Rendah	31	48
Sedang	25	38
Tinggi	9	14
Jumlah	65	100

Tabel 3.32. Deskripsi Variabel Muatan Informasi

Kategori	Jumlah	%
Buruk	18	28
Sedang	24	37
Baik	23	35
Jumlah	65	100

Variabel muatan pesan/informasi dipersepsikan sedang cenderung baik oleh responden meskipun nilainya merata. Hal ini berarti responden mengalami kecukupan informasi, meskipun tidak semua informasi dan tidak melalui semua media. Masih ada karyawan yang terlewat informasi dan kesulitan mengakses informasi pada media berbasis teknologi komputer/ponsel pintar. Hal ini sebagaimana ditunjukkan dalam Tabel 3.30 dan 3.31 yang menjelaskan bahwa belum semua responden memanfaatkan media komunikasi dengan maksimal sehingga karyawan ini akan merasa kekurangan informasi.

3.10.7. Variabel Ketepatan Pesan

Tabel 3.33. Deskripsi Ketepatan Pesan yang Beredar

Kategori	Jumlah	%
Rendah	17	26
Sedang	42	65
Tinggi	6	9
Jumlah	65	100

Hasil penelitian menunjukkan bahwa ketepatan pesan dalam organisasi dipersepsikan sedang, artinya sudah cukup baik. Pesan yang dimengerti dan yang sebenarnya sudah cukup sesuai sehingga hasil penelitian menunjukkan bahwa responden memiliki ketepatan yang cukup baik. Dengan demikian, hal ini juga berarti bahwa kesalahpahaman tentang berbagai informasi yang beredar sudah minimal, baik itu pesan tentang keuangan, pimpinan, maupun karyawan/kepegawaian.

3.10.8. Variabel Budaya Organisasi

Budaya organisasi merupakan salah satu variabel audit komunikasi yang ditekankan dalam penelitian ini, karena budaya pada organisasi birokrasi dengan latar belakang budaya kolektivistik cukup terlihat dan mewarnai perilaku anggota sampai pada kehidupan profesional organisasi. Hasil penelitian sebagai berikut:

Tabel 3.34. Dimensi Relasi

Kategori	Jumlah	%
Buruk	11	17
Sedang	39	60
Baik	15	23
Jumlah	65	100

Tabel 3.35. Dimensi Nilai yang Dijunjung Tinggi

Kategori	Jumlah	%
Buruk	21	32
Sedang	31	48
Baik	13	20
Jumlah	65	100

Tabel 3.36. Dimensi Lingkungan Fisik

Kategori	Jumlah	%
Rendah	9	14
Sedang	40	62
Tinggi	16	25
Jumlah	65	100

Relasi atau hubungan di dalam organisasi sudah cukup baik. Hal ini ditunjukkan pada Tabel 3.34. Masing-masing anggota sudah mampu menunjukkan hubungan positif seperti berbagi, bersahabat, kemauan berdiskusi, dan bekerjasama. Motivasi dari pimpinan juga sudah dilakukan (Gambar 3.47), instruksi pimpinan juga sudah diberikan dengan cukup baik (Gambar 3.48).

Selanjutnya tentang nilai-nilai Budaya Jawa yang dijunjung tinggi dalam organisasi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa perilaku responden cukup mencerminkan nilai yang dijunjung tinggi oleh organisasi (Tabel 3.35). Setiap anggota saling beradaptasi dengan anggota lain dari perilaku hingga kebiasaan sehingga nilai ini dapat terus diturunkan dan dilestarikan kepada karyawan baru. Kebiasaan berbahasa krama inggil, budaya ewuh/pakewuh, hingga aturan berperilaku dari Budaya Jawa lainnya senantiasa dilakukan dalam kehidupan

operasional organisasi. Selain itu, personil Biro Humas dapat diandalkan di dalam melaksanakan tugas dan pekerjaan yang dibebankan. Lingkungan fisik dan sosial di Biro Humas juga sudah cukup baik, dari keteraturan tata letak, kebersihan, dan kondusifitas.

Tabel 3.37. Deskripsi Budaya Organisasi

Kategori	Jumlah	%
Buruk	18	28
Sedang	35	54
Baik	12	18
Jumlah	65	100

Budaya organisasi di Biro Humas relatif cukup baik. Hal ini ditunjukkan dari perilaku anggota organisasi yang saling menghargai, lingkungan yang bersih dan kondusif, diskusi yang membudaya, kebiasaan menghormati dan menjaga perasaan orang lain. Hal ini pada akhirnya menjadikan budaya organisasi yang baik sehingga dapat menumbuhkan kondusifitas organisasi.

3.10.9. Variabel Efektivitas Organisasi

Tabel 3.38. Dimensi Fleksibilitas

Kategori	Jumlah	%
Rendah	29	45
Sedang	27	42
Tinggi	9	14
Jumlah	65	100

Tabel 3.39. Dimensi Dukungan dan Sumber Daya

Kategori	Jumlah	%
Buruk	19	29
Sedang	33	51
Baik	13	20
Jumlah	65	100

Fleksibilitas organisasi (Tabel 3.38) pada dasarnya sudah cukup baik, meskipun masih ada anggota yang mempersepsi rendah. Hal ini dikarenakan,

organisasi belum sepenuhnya adaptif/ menyesuaikan dengan perkembangan teknologi dan tren yang sedang berkembang seperti ditunjukkan pada Gambar 3.61 dan 3.62. Namun demikian, penempatan karyawan di dalam organisasi sudah dapat disesuaikan dengan kapabilitas, sehingga rotasi karyawan merupakan hal yang dapat dilakukan secara fleksibel sesuai dengan kebutuhan organisasi.

Biro Humas juga sudah cukup baik di dalam meraih dukungan berbagai pihak dan perluasan jumlah tenaga kerja (Tabel 3.39). Hal ini berarti pekerjaan yang dilakukan Biro Humas terkadang cukup mampu menuai pujian pihak lain. Selain itu, Biro Humas juga akan menambah tenaga kerja baru apabila diperlukan dalam menghadapi tuntutan pekerjaan yang semakin kompleks.

Tabel 3.40. Dimensi Perencanaan

Kategori	Jumlah	%
Buruk	22	34
Cukup	31	48
Baik	12	18
Jumlah	65	100

Tabel 3.41. Dimensi Produktivitas

Kategori	Jumlah	%
Buruk	7	11
Sedang	50	77
Baik	8	12
Jumlah	65	100

Dimensi perencanaan, sudah cukup baik, yang berarti karyawan memiliki tingkat pemahaman rencana organisasi dengan cukup baik meskipun masih ada yang mempersepsi kurang baik. Hal ini akibat kurangnya pemahaman yang diberikan oleh organisasi sehingga pelaksanaan tugas belum maksimal (Gambar 3.68, 3.69, dan 3.70). Namun demikian, produktivitas Biro Humas sebenarnya sudah cukup baik, artinya mencapai target dalam tahun tertentu dan hasil yang diperoleh sebanding dengan usaha yang dilakukan.

Tabel 3.42. Dimensi Ketersediaan Informasi

Kategori	Jumlah	%
Buruk	3	5
Sedang	39	60
Baik	23	35
Jumlah	65	100

Tabel 3.43. Dimensi Stabilitas

Kategori	Jumlah	%
Buruk	15	23
Sedang	40	62
Baik	10	15
Jumlah	65	100

Dimensi ketersediaan informasi sudah relatif baik. Hal ini berarti saluran informasi vertikal dan horisontal sudah tersedia, meskipun pada prakteknya belum maksimal, sebagaimana ditunjukkan dalam *upward* dan *downward communication* (Tabel 3.42 dan 3.43). Sementara stabilitas organisasi sudah cukup baik.

Kohesivitas tenaga kerja sudah baik, artinya anggota memiliki kedekatan, saling percaya, saling menghormati, dan bekerjasama. Sementara untuk tenaga kerja yang dimiliki Biro Humas sudah relatif cukup baik. Hal ini berarti karyawan memiliki kecakapan yang dibutuhkan Biro Humas, mampu menyelesaikan pekerjaan dengan baik dan tepat waktu.

Tabel 3.44. Dimensi Kohesivitas

Kategori	Jumlah	%
Buruk	4	6
Sedang	47	72
Baik	14	22
Jumlah	65	100

Tabel 3.45. Dimensi Tenaga Kerja Terampil

Kategori	Jumlah	%
Buruk	20	31
Sedang	30	46
Baik	15	23
Jumlah	65	100

Secara keseluruhan, efektivitas organisasi sudah cukup tinggi (Tabel 3.46), artinya secara keseluruhan tujuan organisasi dapat tercapai. Masih adanya penilaian yang tergolong rendah disebabkan masih adanya dimensi efektivitas organisasi yang

menjadi hambatan dalam pencapaian tujuan organisasi. Dimensi tersebut adalah penyesuaian dengan teknologi, piranti lunak penunjang pekerjaan, dan perangkat komunikasi. Perlu penyesuaian pada beberapa hal tersebut agar mampu mempercepat pencapaian organisasi yang efektif.

Tabel 3.46. Deskripsi Efektivitas Organisasi

Kategori	Jumlah	%
Rendah	13	20
Sedang	30	46
Tinggi	22	34
Jumlah	65	100

3.11. Kecenderungan Indikasi Hubungan Antar Variabel Berdasarkan Uji

Tabulasi Silang

Berdasarkan penyajian gambar dari setiap pertanyaan hasil penelitian, selanjutnya seluruh pertanyaan dijumlahkan sesuai dengan variabel masing-masing, kemudian jawaban dikategorikan. Sehingga didapatkan kategori KX1, KX2, KX3, KX4, KX5, KX6, KX7, KX 8, dan KY. Setiap kategori dari variabel X, yaitu variabel-variabel audit komunikasi akan diuji kecenderungan hubungan dengan variabel Y yaitu efektivitas organisasi melalui tabulasi silang, dan melalui uji tabulasi silang juga akan diketahui ada atau tidaknya hubungan antar variabel X dan Y tersebut.

Kecenderungan hubungan akan dilihat dari tabulasi silang yang akan disajikan pada tabel-tabel di bawah ini, dan untuk menguji adanya hubungan diantara kedua variabel yang diuji akan dilihat pada nilai signifikansi uji *chi-square*. Nilai signifikansi yang $\leq 0,05$ menandakan bahwa terdapat hubungan diantara kedua variabel tersebut. Berikut ini adalah penyajian analisis tabulasi silang:

3.11.1. Hubungan antara Kepuasan Kerja dengan Efektivitas Organisasi

Tabel 3.47. Tabulasi Silang antara Kepuasan Organisasi dengan Efektivitas Organisasi

Kategori X1	Kategori Y					Total
	Sangat buruk	Buruk	Sedang	Baik	Sangat Baik	
Sangat baik	0 0%	0 0%	0 0%	1 100%	0 0%	1 100%
Baik	0 0%	0 0%	14 34.1%	27 65.9%	0 0%	41 100%
Sedang	0 0%	1 4.30%	17 73.9%	4 21.7%	0 0%	23 100%
Buruk	0 0%	0 0%	0 0%	0 0%	0 0%	0 0%
Sangat Buruk	0 0%	0 0%	0 0%	0 0%	0 0%	0 100%
TOTAL	0 0%	1 1.50%	31 47.70%	33 50.80%	0 0%	65 100%

Hasil analisis tabulasi silang menunjukkan bahwa ada indikasi hubungan antara kepuasan karyawan pada organisasi dengan efektivitas organisasi. Hal ini ditunjukkan dari beberapa indikator yaitu kepuasan karyawan pada organisasi terkait pekerjaan, penghasilan, kepemimpinan, peluang promosi, dan rekan sejawat berhubungan dengan fleksibilitas organisasi, produktivitas, stabilitas, kohesivitas, dan peningkatan keterampilan karyawan.

Tabel 3.48. Hasil Analisis Chi Square Variabel Kepuasan Organisasi dengan Efektivitas Organisasi

Chi-Square Tests			
	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	13.329 ^a	4	.010
Likelihood Ratio	14.540	4	.006
Linear-by-Linear Association	12.993	1	.000
N of Valid Cases	65		

a. 5 cells (55.6%) have expected count less than 5. The minimum expected count is .02.

Hasil uji Chi-Square menunjukkan nilai signifikansi 0,01, yang menunjukkan bahwa ada hubungan diantara kedua variabel tersebut, sehingga H_a diterima dan H_o ditolak.

3.11.2. Hubungan antara Iklim Komunikasi Organisasi dengan Efektivitas Organisasi

Tabel 3.49. Tabulasi Silang antara Iklim Komunikasi Organisasi dengan Efektivitas Organisasi

Kategori X2	Kategori Y					Total
	Sangat buruk	Buruk	Sedang	Baik	Sangat Baik	
Sangat baik	0 0%	0 0%	0 0%	0 0%	0 0%	0 100%
Baik	0 0%	0 0%	3 17.6%	14 82.4%	0 0%	17 100%
Sedang	0 0%	1 2.2%	25 55.6%	19 42.2%	0 0%	45 100%
Buruk	0 0%	0 0%	3 100%	0 0%	0 0%	3 100%
Sangat Buruk	0 0%	0 0%	0 0%	0 0%	0 0%	0 100%
TOTAL	0 0%	1 1.5%	31 47.7%	33 50.8%	0 0%	65 100%

Analisis tabulasi silang antara dua variabel, yaitu variabel X2 iklim komunikasi organisasi dengan variabel Y efektivitas organisasi menunjukkan hasil bahwa terdapat indikasi hubungan antara iklim komunikasi organisasi dengan efektivitas organisasi. Hal ini menunjukkan bahwa adanya rasa percaya diantara anggota, keterlibatan karyawan pada organisasi, *upward* dan *downward communications* yang baik, menjadikan sebuah organisasi menjadi efektif. Selanjutnya, uji Chi-square untuk kedua hubungan tersebut ditunjukkan pada tabel berikut:

Tabel 3.50. Analisis Chi Square Variabel Iklim Komunikasi Organisasi dengan Efektivitas Organisasi

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	11.477 ^a	4	.022
Likelihood Ratio	13.383	4	.010
Linear-by-Linear Association	10.433	1	.001
N of Valid Cases	65		

a. 5 cells (55.6%) have expected count less than 5. The minimum expected count is .05.

Koefisien korelasi diantara kedua variabel menunjukkan angka 0,022. Hal ini berarti, dapat disimpulkan sementara bahwa melalui uji Chi-square menunjukkan ada hubungan diantara kedua variabel tersebut. Dengan demikian, Ha diterima dan Ho ditolak.

3.11.3. Hubungan antara Kualitas Media dengan Efektivitas Organisasi

Tabel 3.51. Tabulasi Silang antara Kualitas Media dengan Efektivitas Organisasi

Kategori X3	Kategori Y					Total
	Sangat buruk	Buruk	Sedang	Baik	Sangat Baik	
Sangat baik	0 0%	0 0%	0 0%	1 100%	0 0%	1 100%
Baik	0 0%	0 0%	4 25%	12 75%	0 0%	16 100%
Sedang	0 0%	1 3.3%	15 50%	14 46.7%	0 0%	30 100%
Buruk	0 0%	0 0%	12 66.7%	6 33.3%	0 0%	18 100%
Sangat Buruk	0 0%	0 0%	0 0%	0 0%	0 0%	0 100%
TOTAL	0 0%	1 1.5%	31 47.7%	33 50.8%	0 0%	65 100%

Hasil analisis tabulasi silang di atas menjelaskan bahwa terdapat indikasi hubungan antara kualitas media yang baik dengan efektivitas organisasi. Hal ini menunjukkan

bahwa kualitas media komunikasi organisasi, baik internal maupun eksternal berhubungan dengan efektivitas organisasi, artinya organisasi lebih fleksibel, produktivitas, kohesivitas, stabilitas dan peningkatan keterampilan karyawan.

Tabel 3.52. Analisis Chi Square Variabel Kualitas Media dengan Efektivitas Organisasi

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	13.329 ^a	4	.010
Likelihood Ratio	14.540	4	.006
Linear-by-Linear Association	12.993	1	.000
N of Valid Cases	65		

a. 5 cells (55.6%) have expected count less than 5. The minimum expected count is .02.

Hasil uji Chi-square menunjukkan nilai signifikansi sebesar 0,01. Ini menunjukkan bahwa terdapat hubungan antara kedua variabel tersebut, yaitu kualitas media dengan efektivitas organisasi. Dengan demikian, Ha diterima dan Ho ditolak.

3.11.4. Hubungan antara Aksesibilitas Informasi dengan Efektivitas Organisasi

Tabel 3.53. Tabulasi Silang antara Aksesibilitas Informasi dengan Efektivitas Organisasi

Kategori X4	Kategori Y					Total
	Sangat buruk	Buruk	Sedang	Baik	Sangat Baik	
Sangat baik	0 0%	0 0%	0 0%	0 0%	0 0%	0 100%
Baik	0 0%	0 0%	1 4.3%	22 95.7%	0 0%	23 100%
Sedang	0 0%	0 0%	15 57.7%	11 42.3%	0 0%	26 100%
Buruk	0 0%	1 6.3%	15 93.8%	0 0%	0 0%	16 100%
Sangat Buruk	0 0%	0 0%	0 0%	0 0%	0 0%	0 100%
TOTAL	0 0%	1 1.5%	31 47.7%	33 50.8%	0 0%	65 100%

Tabel di atas menunjukkan hasil analisis tabulasi silang antara variabel X4 yaitu aksesibilitas informasi dengan variabel Y yaitu efektivitas organisasi. Tabel di atas menunjukkan bahwa ada indikasi hubungan antara aksesibilitas informasi dengan efektivitas organisasi. Kemudahan aksesibilitas informasi serta kesesuaian jumlah informasi yang diterima dan diharapkan, akan menjadikan organisasi lebih produktif, stabil, kohesiv, sehingga menghasilkan efektivitas organisasi. Hasil penelitian ini juga mengandung arti semakin mudah informasi diakses oleh anggota organisasi, maka efektivitas organisasi semakin baik. Selanjutnya, hasil uji Chi-square sebagai berikut:

Tabel 3.54. Analisis Chi Square Variabel Aksesibilitas Informasi dengan Efektivitas Organisasi

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	37.401 ^a	4	.000
Likelihood Ratio	47.860	4	.000
Linear-by-Linear Association	35.066	1	.000
N of Valid Cases	65		

a. 3 cells (33.3%) have expected count less than 5. The minimum expected count is .25.

Hasil analisis Chi-square pada tabulasi silang menunjukkan angka signifikansi 0,000 sehingga menunjukkan adanya hubungan antara aksesibilitas informasi dengan efektivitas organisasi. Dengan demikian, Ha diterima dan Ho ditolak.

3.11.5. Hubungan antara Penyebaran Informasi dengan Efektivitas Organisasi

Tabel 3.55. Tabulasi Silang antara Penyebaran Informasi dengan Efektivitas Organisasi

Kategori X5	Kategori Y					Total
	Sangat buruk	Buruk	Sedang	Baik	Sangat Baik	
Sangat baik	0 0%	0 0%	0 0%	2 100%	0 0%	2 100%
Baik	0 0%	0 0%	1 10%	9 90%	0 0%	10 100%
Sedang	0 0%	0 0%	7 26.9%	19 73.1%	0 0%	26 100%
Buruk	0 0%	0 0%	20 87%	3 13%	0 0%	23 100%
Sangat Buruk	0 0%	1 25%	3 75%	0 0%	0 0%	4 100%
TOTAL	0 0%	1 1.5%	31 47.7%	33 50.8%	0 0%	65 100%

Analisis tabulasi silang menunjukkan ada indikasi hubungan antara penyebaran informasi dengan efektivitas organisasi. Hal ini menunjukkan bahwa keluasan dan kesamarataan persebaran informasi berhubungan dengan produktivitas, kohesivitas, stabilitas, fleksibilitas, dan peningkatan keterampilan pegawai. Hal yang terpenting adalah semakin luas dan merata penyebaran suatu informasi tentang organisasi akan menjadikan organisasi menjadi lebih efektif.

Tabel 3.56. Analisis Chi Square Variabel Penyebaran Informasi dengan Efektivitas Organisasi

Chi-Square Tests			
	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	44.608 ^a	8	.000
Likelihood Ratio	39.892	8	.000
Linear-by-Linear Association	27.692	1	.000
N of Valid Cases	65		

a. 10 cells (66.7%) have expected count less than 5. The minimum expected count is .03.

Angka signifikansi dari uji Chi-square untuk hubungan diantara kedua variabel yaitu penyebaran informasi dengan efektivitas organisasi sebesar 0,000. Angka ini menunjukkan bahwa ada hubungan diantara keduanya, sehingga menerima H_a dan menolak H_o .

3.11.6. Hubungan antara Beban/Muatan Informasi dengan Efektivitas Organisasi

Tabel 3.57. Tabulasi Silang antara Muatan Informasi dengan Efektivitas Organisasi

Kategori X6	Kategori Y					Total
	Sangat buruk	Buruk	Sedang	Baik	Sangat Baik	
Sangat baik	0 0%	0 0%	0 0%	0 0%	0 0%	0 100%
Baik	0 0%	0 0%	4 12.1%	29 87.9%	0 0%	33 100%
Sedang	0 0%	0 0%	26 86.7%	4 13.3%	0 0%	30 100%
Buruk	0 0%	1 50%	1 50%	0 0%	0 0%	2 100%
Sangat Buruk	0 0%	0 0%	0 0%	0 0%	0 0%	0 100%
TOTAL	0 0%	1 1.5%	31 47.7%	33 50.8%	0 0%	65 100%

Tabulasi silang di atas diterjemahkan bahwa terdapat indikasi hubungan antara beban/muatan informasi dengan efektivitas organisasi. Hal ini ditunjukkan dari kuantitas informasi yang dimiliki karyawan dan minimnya terlewat informasi yang berhubungan dengan organisasi lebih efektif. Dengan demikian, semakin baik muatan informasi maka akan semakin efektif sebuah organisasi. Analisis tabulasi silang dilengkapi dengan uji Chi-square sebagai berikut:

Tabel 3.58. Analisis Chi Square Variabel Muatan Informasi dengan Efektivitas Organisasi

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	68.060 ^a	4	.000
Likelihood Ratio	48.285	4	.000
Linear-by-Linear Association	37.690	1	.000
N of Valid Cases	65		

a. 5 cells (55.6%) have expected count less than 5. The minimum expected count is .03.

Hasil uji Chi-square menunjukkan angka signifikansi sebesar 0,00. Nilai ini menunjukkan adanya hubungan diantara muatan informasi dengan efektivitas organisasi, sehingga H_a diterima dan H_o ditolak.

3.11.7. Hubungan antara Ketepatan Pesan dengan Efektivitas Organisasi

Tabel 3.59. Tabulasi Silang antara Ketepatan Pesan dengan Efektivitas Organisasi

Kategori X7	Kategori Y					Total
	Sangat buruk	Buruk	Sedang	Baik	Sangat Baik	
Sangat baik	0 0%	0 0%	0 0%	2 100%	0 0%	2 100%
Baik	0 0%	0 0%	2 7.7%	24 92.3%	0 0%	26 100%
Sedang	0 0%	0 0%	23 76.7%	7 23.3%	0 0%	30 100%
Buruk	0 0%	1 14.3%	6 85.7%	0 0%	0 0%	7 100%
Sangat Buruk	0 0%	0 0%	0 0%	0 0%	0 0%	0 100%
TOTAL	0 0%	1 1.5%	31 47.7%	33 50.8%	0 0%	65 100%

Tabel di atas menunjukkan hasil analisis tabulasi silang antara variabel X7 yaitu ketepatan pesan dengan variabel Y yaitu efektivitas organisasi. Hasil menunjukkan bahwa terdapat indikasi hubungan antara ketepatan pesan dengan

efektivitas organisasi yang ditunjukkan dari adanya pengetahuan pesan yang baik, dan cukup mampu menceritakan masalah yang telah lampau. Dengan demikian, semakin tinggi ketepatan karyawan pada pesan akan membuat mereka menjadi lebih giat dalam mewujudkan tujuan organisasi. Pada akhirnya, organisasi menjadi lebih efektif.

Tabel 3.60. Analisis Chi Square Variabel Ketepatan Pesan dengan Efektivitas Organisasi

Chi-Square Tests			
	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	43.158 ^a	6	.000
Likelihood Ratio	46.554	6	.000
Linear-by-Linear Association	33.353	1	.000
N of Valid Cases	65		

a. 8 cells (66.7%) have expected count less than 5. The minimum expected count is .03.

Hasil uji Chi-square menunjukkan bahwa angka signifikansi 0,00. Angka tersebut menunjukkan adanya hubungan diantara variabel ketepatan pesan dengan efektivitas organisasi. Dengan demikian, Ha diterima dan Ho ditolak.

3.11.8. Hubungan antara Budaya Organisasi dengan Efektivitas Organisasi

Tabel 3.61. Tabulasi Silang antara Budaya Organisasi dengan Efektivitas Organisasi

Kategori X8	Kategori Y					Total
	Sangat buruk	Buruk	Sedang	Baik	Sangat Baik	
Sangat baik	0 0%	0 0%	0 0%	1 100%	0 0%	1 100%
Baik	0 0%	0 0%	13 30.2%	30 69.8%	0 0%	43 100%
Sedang	0 0%	1 4.8%	18 85.7%	2 9.5%	0 0%	21 100%
Buruk	0 0%	0 0%	0 0%	0 0%	0 0%	0 100%
Sangat Buruk	0 0%	0 0%	0 0%	0 0%	0 0%	0 100%
TOTAL	0 0%	1 1.5%	31 47.7%	33 50.8%	0 0%	65 100%

Tabel di atas menunjukkan hasil analisis tabulasi silang antara variabel X8 yaitu budaya organisasi dengan variabel Y yaitu efektivitas organisasi. Hasil menunjukkan bahwa budaya organisasi terindikasi berhubungan dengan efektivitas organisasi yang ditunjukkan oleh relasi yang baik sesama anggota, nilai bersama yang dijunjung tinggi, serta lingkungan kerja yang baik akan menghasilkan efektivitas organisasi yang baik.

Tabel 3.62. Analisis Chi Square Variabel Budaya Organisasi dengan Efektivitas Organisasi

Chi-Square Tests			
	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	22.257 ^a	4	.000
Likelihood Ratio	25.247	4	.000
Linear-by-Linear Association	21.459	1	.000
N of Valid Cases	65		

a. 5 cells (55.6%) have expected count less than 5. The minimum expected count is .02.

Hasil uji Chi-square menunjukkan bahwa angka signifikansi 0,000. Angka ini menunjukkan adanya hubungan diantara variabel budaya organisasi dengan efektivitas organisasi. Dengan demikian, Ha diterima dan Ho ditolak.

3.12. Analisis Korelasi Variabel Audit Komunikasi dengan Efektivitas Organisasi

Berdasarkan hasil penelitian yang telah disajikan di atas, selanjutnya akan dilakukan analisis korelasi untuk menguji adanya hubungan antara variabel X1 – X8 dengan variabel Y. Dengan menggunakan SPSS 20, dan rumus *Pearson Correlation*, didapatkan hasil sebagai berikut:

Tabel 3.63. Hasil Uji Korelasi Variabel Audit Komunikasi dengan Efektivitas Organisasi

		Correlations								
		Y	X1	X2	X3	X4	X5	X6	X7	X8
Y	Pearson Correlation	1	.551**	.768**	.425**	.844**	.838**	.887**	.889**	.852**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	65	65	65	65	65	65	65	65	65
X1	Pearson Correlation	.551**	1	.405**	-.012	.465**	.527**	.528**	.433**	.441**
	Sig. (2-tailed)	.000		.001	.926	.000	.000	.000	.000	.000
	N	65	65	65	65	65	65	65	65	65
X2	Pearson Correlation	.768**	.405**	1	.439**	.681**	.745**	.621**	.704**	.657**
	Sig. (2-tailed)	.000	.001		.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	65	65	65	65	65	65	65	65	65
X3	Pearson Correlation	.425**	-.012	.439**	1	.223	.327**	.304*	.362**	.288*
	Sig. (2-tailed)	.000	.926	.000		.074	.008	.014	.003	.020
	N	65	65	65	65	65	65	65	65	65
X4	Pearson Correlation	.844**	.465**	.681**	.223	1	.815**	.853**	.871**	.842**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.074		.000	.000	.000	.000
	N	65	65	65	65	65	65	65	65	65
X5	Pearson Correlation	.838**	.527**	.745**	.327**	.815**	1	.798**	.859**	.740**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.008	.000		.000	.000	.000
	N	65	65	65	65	65	65	65	65	65
X6	Pearson Correlation	.887**	.528**	.621**	.304*	.853**	.798**	1	.858**	.804**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.014	.000	.000		.000	.000
	N	65	65	65	65	65	65	65	65	65
X7	Pearson Correlation	.889**	.433**	.704**	.362**	.871**	.859**	.858**	1	.825**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.003	.000	.000	.000		.000
	N	65	65	65	65	65	65	65	65	65
X8	Pearson Correlation	.852**	.441**	.657**	.288*	.842**	.740**	.804**	.825**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.020	.000	.000	.000	.000	
	N	65	65	65	65	65	65	65	65	65

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Tabel di atas menunjukkan bahwa terdapat hubungan diantara variabel-variabel penyusun audit komunikasi dengan efektivitas organisasi, sebagai berikut:

1. Ada hubungan yang signifikan antara kepuasan karyawan (X1) pada organisasi dengan efektivitas organisasi (Y) dengan angka koefisien korelasi 0,551. Dengan demikian, Ha diterima dan Ho ditolak.
2. Ada hubungan yang signifikan antara iklim komunikasi organisasi (X2) dengan efektivitas organisasi (Y), dan koefisien korelasi 0,768. Dengan demikian, Ha diterima dan Ho ditolak.
3. Ada hubungan yang signifikan antara kualitas media (X3) dengan efektivitas organisasi (Y), dan koefisien korelasi 0,425. Dengan demikian, Ha diterima dan Ho ditolak.

4. Ada hubungan yang signifikan antara aksesibilitas informasi (X4) dengan efektivitas organisasi (Y), dan koefisien korelasi 0,844. Dengan demikian, H_a diterima dan H_o ditolak.
5. Ada hubungan yang signifikan antara penyebaran informasi (X5) dengan efektivitas organisasi (Y), dan koefisien korelasi 0,838. Dengan demikian, H_a diterima dan H_o ditolak.
6. Ada hubungan yang signifikan antara muatan informasi (X6) dengan efektivitas organisasi (Y), dan koefisien korelasi 0,887. Dengan demikian, H_a diterima dan H_o ditolak.
7. Ada hubungan yang signifikan antara ketepatan pesan (X7) dengan efektivitas organisasi (Y), dan koefisien korelasi 0,889. Dengan demikian, H_a diterima dan H_o ditolak.
8. Ada hubungan yang signifikan antara budaya organisasi (X8) dengan efektivitas organisasi (Y), dan koefisien korelasi 0,852. Dengan demikian, H_a diterima dan H_o ditolak.

3.13. Analisis Regresi Variabel Audit Komunikasi terhadap Efektivitas Organisasi

Berdasarkan hasil temuan penelitian, selanjutnya akan dilakukan analisis regresi untuk mengetahui pengaruh masing-masing variabel X terhadap variabel Y. Hasil uji regresi sebagai berikut:

Variables Entered/Removed^b

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	X8, X3, X1, X2, X5 ^a , X6, X4, X7	.	Enter

a. All requested variables entered.

b. Dependent Variable: Y

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	.954 ^a	.911	.898	4.348	2.211

a. Predictors: (Constant), X8, X3, X1, X2, X5, X6, X4, X7

b. Dependent Variable: Y

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	10837.283	8	1354.660	71.670	.000 ^a
	Residual	1058.471	56	18.901		
	Total	11895.754	64			

a. Predictors: (Constant), X8, X3, X1, X2, X5, X6, X4, X7

b. Dependent Variable: Y

Tabel 3.64. Hasil Uji Regresi Variabel Audit Komunikasi Terhadap Efektivitas Organisasi

Model	Variabel	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	Constant	-20.921	11.172		-1.873	0.066		
	Kepuasan Organisasi	.236	.098	.122	2.400	.020	0.614	1.628
	Iklim kom.orgns	.324	.0126	.170	2.574	.013	.363	2.757
	Kualitas media	.506	.222	.110	2.280	.026	.685	1.461
	Aksesibilitas informasi	-.024	.206	-.012	-.115	.908	.153	6.521
	Penyebaran Informasi	.094	.476	.018	.198	.844	.193	5.191
	Muatan Pesan	.847	.249	.315	3.403	.001	.186	5.388
	Ketepatan Pesan	1.134	.532	.230	2.130	.038	.137	7.323
	Budaya Organisasi	.285	.111	.208	2.563	.013	.241	4.154

Dari hasil analisis Regresi di atas, dapat disimpulkan hal-hal sebagai berikut:

1. Model Pengaruh Audit Komunikasi (X1, X2, X3, X4, X5, X6, X7, X8) terhadap efektivitas organisasi memiliki koefisien determinasi yang menunjukkan kekuatan pengaruh sebesar 0,898. Artinya efektivitas organisasi dapat dijelaskan oleh audit komunikasi sebesar 89,8%, sementara sisanya adalah variabel-variabel lain.
2. Model tersebut secara umum berarti karena nilai F hitung = 71,670 dengan p-value 0,00 yang berarti bahwa uji F menunjukkan p value lebih kecil dari α .

3. Formula yang dihasilkan adalah $Y = -20,921 + 0,236X_1 + 0,324X_2 + 0,506X_3 - 0,024X_4 + 0,094X_5 + 0,847X_6 + 1,134X_7 + 0,285X_8$.
4. Formula di atas berarti bahwa:
 - a. Konstan bernilai (-20,921) berarti bahwa tanpa melakukan audit komunikasi, maka efektivitas organisasi akan menjadi negatif/kurang baik.
 - b. Dari kedelapan variabel audit komunikasi, variabel yang paling berpengaruh adalah ketepatan pesan. Artinya untuk dapat mencapai efektivitas organisasi, maka organisasi bisa lebih fokus pada variabel ketepatan pesan (konstanta 1,134) tanpa mengesampingkan variabel yang lain yang memiliki nilai konstanta kecil. Dengan fokus pada ketepatan pesan, maka variabel lain yang tidak signifikan/memiliki pengaruh yang relatif kecil akan meningkat pengaruhnya.
5. Dari kedelapan variabel audit komunikasi, terdapat 6 variabel yang berpengaruh terhadap Y dan dapat dipergunakan untuk menjelaskan Y. Keenam variabel tersebut adalah:
 - a. Kepuasan organisasi berpengaruh terhadap efektivitas organisasi dengan angka signifikansi 0,02. H_a diterima dan H_o ditolak.
 - b. Iklim komunikasi organisasi berpengaruh terhadap efektivitas organisasi dengan angka signifikansi 0,013. H_a diterima dan H_o ditolak
 - c. Kualitas media berpengaruh terhadap efektivitas organisasi dengan angka signifikansi 0,026. H_a diterima dan H_o ditolak
 - d. Muatan pesan berpengaruh terhadap efektivitas organisasi, dengan angka signifikansi 0,001. H_a diterima dan H_o ditolak.
 - e. Ketepatan pesan berpengaruh pada efektivitas organisasi, dengan angka signifikansi 0,038. H_a diterima dan H_o ditolak

- f. Budaya organisasi berpengaruh terhadap efektivitas organisasi dengan angka signifikansi 0,013. Ha diterima dan Ho ditolak
6. Variabel aksesibilitas informasi dan penyebaran informasi tidak berpengaruh secara signifikan terhadap efektivitas organisasi. Dengan demikian Ha (12) dan Ha (13) ditolak dan Ho diterima.