

# BAB I

## PENDAHULUAN

### **I.1. Latar Belakang Masalah**

Iklm komunikasi yang penuh persaudaraan mendorong para anggota organisasi berkomunikasi secara terbuka, rileks, ramah tamah dengan anggota yang lain. Lebih lanjut Muhammad menjelaskan, iklim yang negatif menjadikan anggota tidak berani berkomunikasi secara terbuka dan penuh rasa persaudaraan (Muhammad Arni, 2015:85). Komunikasi organisasi menurut Katz dan Kahn dalam buku (Muhammd Arni, 2015:65-66) merupakan arus informasi, pertukaran informasi dan pemindahan arti di dalam suatu organisasi.

Komunikasi organisasi yang terjadi pada PT. Jawa Pos Koran Surabaya setelah perubahan kepemimpinan memiliki arus dan pertukaran informasi yang berbeda. Jika pada kepemimpinan sebelumnya yaitu Pak azrul memiliki arus dan pertukaran informasi yang terbuka antara atasan ke bawahan dan sebaliknya bawahan ke atasan dalam organisasi. Sedangkan pada kepemimpinan yang sekarang yaitu Pak Leak memiliki arus dan pertukaran informasi yang satu arah yaitu dari atasan ke bawahan saja dalam organisasi.

Gaya kepemimpinan menekankan pada prilaku seorang pemimpin. Ia berbeda dengan pendekatan sifat yang menekankan pada karakteristik pribadi pemimpin, juga berbeda dengan pendekatan keahlian yang menekankan pada kemampuan administrative pemimpin. Pendekatan gaya kepemimpinan berfokus pada apa yang benar-benar dilakukan oleh pemimpin dan bagaimana cara mereka bertindak. Tujuan utama penedekatan gaya kepemimpinan adalah menjelaskan bagaimana

pemimpin mengombinasikan kedua jenis perilaku kerja dan hubungan guna mempengaruhi bawahan dalam upayanya mencapai tujuan organisasi (Ruliana, 2016:137-138).

Perubahan direktur di PT. Jawa Pos Koran Surabaya menyebabkan perubahan pula terhadap gaya kepemimpinan. Jika direktur sebelumnya yaitu Pak Azrul memiliki karakteristik yang terbuka dalam memimpin perusahaan, hal itu terlihat dari perilaku Pak Azrul yang mau menerima setiap masukan atau argument dari karyawan. Sedangkan pada kepemimpinan Pak Leak memiliki karakteristik berbeda yaitu perilaku yang kurang terbuka (kaku) pada karyawan. Dalam menjalankan kepemimpinannya Pak Leak memiliki aturan tetap atau yang tidak dapat diubah, dengan kata lain para karyawan wajib mengikuti aturan tersebut.

Iklm komunikasi organisasi merupakan gabungan dari persepsi-persepsi, suatu evaluasi makro mengenai peristiwa komunikasi, perilaku manusia, respons pegawai terhadap pegawai lainnya, harapan-harapan, konflik-konflik antarpersona, dan kesempatan bagi pertumbuhan dalam organisasi tersebut (Pace and Faules, 2006:147). Redding dalam buku Pace and Faules (2006:148) menyatakan iklim komunikasi organisasi jauh lebih penting daripada ketrampilan atau teknik-teknik komunikasi semata-mata dalam menciptakan suatu organisasi yang efektif. Menurut Poole (1985) dalam buku Pace and Faules (2006:148) iklim komunikasi penting karena mengaitkan konteks organisasi dengan konsep-konsep, perasaan-perasaan dan harapan-harapan anggota organisasi dan membantu menjelaskan perilaku anggota organisasi. Jika iklim suatu organisasi telah diketahui, maka dapat dipahami hal apa yang mendorong anggota organisasi bersikap dengan cara-cara tertentu yang lebih baik lagi, bahkan organisasi dapat

menyusun strategi baru yang dapat memperbaiki atau mempertahankan iklim komunikasi organisasi yang berkembang di dalamnya.

Dalam organisasi, jabatan-jabatan disusun dalam urutan hirarki, menciptakan serangkaian hubungan atasan-bawahan di seluruh organisasi. Kenyataannya, kecuali untuk jabatan paling tinggi dan paling bawah dalam organisasi, semua jabatan, dan orang-orang dalam jabatan tersebut, mempunyai suatu hubungan bawahan kepada beberapa jabatan dan hubungan atasan kepada jabatan-jabatan lainnya Pace and Falues (2006:204).

Disetiap lini, Jawa Pos tak pernah berhenti untuk membuat terobosan baru demi kepuasan pembaca. Jawa Pos secara konsisten menjadi yang terdepan dalam revolusi industri media cetak di Indonesia. Beberapa kali Jawa Pos tercatat sebagai yang pertama dalam berbagai hal. Jawa Pos berdiri pertama kali didirikan oleh Chung Sen, sejak tanggal 1 Juli tahun 1949. Kemudian Jawa Pos diakuisisi oleh Eric Samola PT. Grafiti Pers, penerbit majalah tempo sejak tahun 1982, yang akhirnya presiden direktur PT. Grafiti Pers menunjuk Dahlan Iskan untuk memimpin Jawa Pos. Pada tahun 1987, kurang lebih dalam waktu lima tahun, Dahlan Iskan mampu membuat oplah Jawa Pos melejit yang sebelumnya 6.000 eksemplar menjadi 30.000 eksemplar. Jawa pos pada tahun 1992, telah menjadi pionir lewat trobosan halaman full color, yang terbit tanpa libur, terkomputerisasi, dan sistem cetaknya jarak jauh. Di tahun 1997 terbangunlah Gedung Graha Pena Surabaya yang sudah dibangun disaat krisis ekonomi, simbol dimana bahwa Jawa Pos telah berhasil melewati masa-masa sulit. Dan pada tahun 2000, Deteksi yang merupakan halaman khusus anak muda yang ada di Jawa Pos, terbit, dan kini halaman ini berubah menjadi Zetizen. Jawa Pos

Multimedia (JPM) merupakan TV lokal pertama Indonesia, Riau TV, yang telah mengudara sejak tahun 2002, dan ada 40 stasiun TV, sehingga munculnya teknologi dan manajemen yang baru, pada tahun 2017 situs berita Jawapos.com dan aplikasinya dirilis (corporate.jawapos.com).

Hal ini juga diklarifikasikan langsung oleh selaku HRD Jawa Pos Koran Surabaya (Ibu Silvia) dan juga salah satu karyawan bagian corcom Jawa Pos Koran Surabaya (Ibu Devina) (wawancara, 09 April 2018), menjelaskan tentang pengaruh yang terjadi di dalam bagian internal perusahaan tersebut, “sejauh ini pengaruh terhadap pergantian kepemimpinan yang mendasari hanya pada bagian tugas-tugas seperti inovasi halamannya saja yang meluas ke seluruh Jawa Pos, untuk pengaruh lain yang terjadinya pro dan kontra pada karyawan itu hanya terjadi di Jawa Pos pusat Surabaya”. Berdasarkan wawancara diatas maka ditemukan akibat dari perubahan kepemimpinan di PT. Jawa Pos Koran Surabaya adalah kurangnya kepercayaan antar karyawan yang menyebabkan perbedaan pendapat antar anggota.

Meskipun tekanan kompetitif di kebanyakan organisasi semakin kuat dari sebelumnya, beberapa organisasi mencoba merealisasikan suatu keunggulan kompetitif dengan mendorong sebuah lingkungan kerja yang positif (Robbins, 2017:15). Bentuk komunikasi organisasi sebagai sebuah fenomena tersebut bisa bermacam-macam. Untuk memahami komunikasi adalah dengan melihat komunikasi sebagai fenomena. Melihat komunikasi organisasi sebagai sebuah fenomena artinya bahwa komunikasi tersebut merupakan sebuah peristiwa konkret yang dialami atau terjadi di antara para anggota di dalam organisasi. Yang dimana menunjukkan bentuk atau peristiwa-peristiwa bagaimana komunikasi tersebut terjadi atau berlangsung

seperti informasi satu sama lain sesama anggota organisasi (Ruliana, 2016:21).

Sama halnya dengan jenis proses komunikasinya, saluran dan media komunikasinya dapat bersifat formal maupun informal. Saluran dan media komunikasi formal pada dasarnya sudah melekat pada garis kewenangan organisasi yang telah ditetapkan manajemen. Saluran dan media komunikasi formal dapat mengalirkan informasi kebawah, keatas, atau kesamping. Saluran dan media komunikasi kebawah digunakan oleh pimpinan untuk menyampaikan kebijaksanaan, prosedur kerja, peraturan, instruksi, gagasan, dan umpan balik mengenai pelaksanaan pekerjaan bawahan. Saluran dan media komunikasi keatas digunakan bawahan untuk menyatakan gagasan-gagasan, sikap, dan perasaan mereka terhadap pekerjaan mereka, kebijaksanaan perusahaan, dan masalah-masalah komunikasi lain yang melibatkan mereka (Jiwanto Gunawan 1985:47).

Komunikasi yang efektif adalah penting bagi semua organisasi. Oleh Karena itu, para pemimpin organisasi dan para komunikator dalam organisasi perlu memahami dan menyempurnakan kemampuan komunikasi mereka. Komunikasi merupakan suatu bidang yang sangat penting dalam manajemen organisasi. Karena pada hakekatnya *“manage”* adalah *“mencapai tujuan melalui orang lain”* (*getting things done trough others*), maka seorang manajer harus dapat berkomunikasi secara efektif dengan karyawan-karyawannya untuk mencapai tujuan organisasi (Jiwanto Gunawan 1985:03).

Komunikasi massa adalah proses penyampaian informasi, ide, dan sikap kepada banyak orang (biasanya dengan menggunakan mesin atau

media yang diklasifikasikan ke dalam media massa, seperti radio siaran, televisi siaran, surat kabar / majalah dan film) Suprpto Tommy (2011:17).

Salah satu karyawan menyatakan bahwa, “Manajemen yang baru ini cenderung masih belum terlalu terbuka dan kurang mendengarkan masukan atau pendapat kami selaku bawahan, dan perubahan divisi yang begitu cepat yang menimbulkan banyak hal seperti, pengurangan karyawan/dikeluarkan, juga dihilangkannya program-program khusus yang ada di Jawa Pos” (wawancara dengan Ivan, 23 Februari 2018 pukul 14.30 WIB). Berdasarkan hasil wawancara diatas maka ditemukan bahwa akibat dari perubahan kepemimpinan membuat kurangnya kejujuran serta keterbukaan dalam komunikasi ke bawah. Dari penjelasan diatas terlihat bahwa, iklim komunikasi dalam organisasi dapat diketahui melalui respon karyawan terhadap organisasi, mengetahui bagaimana situasi dalam organisasi, bagaimana karyawan berinteraksi dan hambatan apa saja yang diterima dan dihadapi.

“Sejauh ini direksi baru belum begitu terbuka dengan bawahannya, paling hanya cek kontrol setiap pagi seperti yang dilakukan awal-awal kepemimpinan direksi yang sebelumnya, nggak heran kalau rapat kemarin yang membahas mengenai program-program event Jawa Pos yang dihilangkan dan perubahan lini halaman koran Jawa Pos membuat adanya pro dan kontra dari segala sisi keputusan yang dibuat oleh direksi baru” ujar Devina Ivo, karyawan dan *Corcom* di PT. Jawa Pos Koran Surabaya (wawancara, 23 Februari 2018, pukul 16.30 WIB). Berdasarkan hasil wawancara diatas ditemukan kurangnya pembuatan keputusan bersama yang menyebabkan terjadinya perbedaan pendapat antar karyawan.

Perilaku organisasi memfokuskan diri pada perilaku di dalam organisasi dan kepada seprangkat prestasi dan variabel mengenai sikap yang sempit dari pegawai produktivitas pegawai, absensi, perputaran pegawai, dan kepuasan kerja adalah yang banyak diperhatikan. Topik mengenai perilaku individu, yang dipelajari dalam perilaku Organisasi adalah persepsi, nilai-nilai, pengetahuan, motivasi, serta kepribadian. Termasuk di dalam topik mengenai kelompok adalah peran, status kepemimpinan, kekuasaan, komunikasi, dan konflik Robbins, Stephen P (1994:8).

Menurut Sumilat (2017:3) komunikasi merupakan hal yang sangat penting dalam sebuah organisasi. Tanpa adanya komunikasi yang terjadi dalam sebuah organisasi maka besar kemungkinan semua kegiatan yang akan dilaksanakan organisasi tersebut tidak akan terlaksana sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan. Kemampuan dalam berkomunikasi yang baik akan sangat membantu segala kegiatan yang ada didalam organisasi tersebut.

Menurut Santoso (2015:1) proses komunikasi dianggap efektif apabila informasi yang disampaikan itu bisa dimengerti dan mendapat respon atau umpan balik dari komunikasi. Proses komunikasi ini dapat terjadi dimanapun baik di lingkungan masyarakat, keluarga, dan lingkungan kerja. Komunikasi di lingkungan kerja terjadi di dalam lingkup organisasi, sehingga dapat disebut juga komunikasi organisasi.

Menurut Shofiyah (2012:800) terjadinya iklim komunikasi organisasi pada perusahaan juga memberikan pemahaman bagi seorang pemimpin untuk mengetahui psikologi karyawannya. Dengan berkomunikasi yang baik dipandang sebagai langkah dasar untuk mendapatkan pelayanan konsumen. Bila karyawan melayani dengan penuh motivasi setidaknya akan

menjamin kualitas pelayanan kepada konsumen tetap lebih baik bahkan tidak menutup kemungkinan akan lebih ditingkatkan lagi.

Menurut Dita (2013:2) karyawan dan perusahaan merupakan hal yang tidak dapat dipisahkan, karyawan memegang peran penting dalam menjalankan roda kehidupan perusahaan. Perusahaan akan berkembang jika setiap karyawan memiliki komitmen.

Menurut Dewi (2015:2) segala nilai-nilai yang sudah disepakati bersama dapat menjadikan suasana kerja yang nyaman, sehingga berdampak positif dalam meningkatkan komitmen dan loyalitas karyawan. Dalam menciptakan budaya yang kuat tersebut, manajemen turut membuat berbagai macam kegiatan yang bertujuan untuk merekatkan tali silaturahmi antar karyawan.

Penelitian serupa dilakukan oleh Florencia Monica (2014) ini untuk melihat Iklim Komunikasi Organisasi Perusahaan Daerah Taman Satwa Kebun Binatang Surabaya (PDTs KBS) rendah atau tinggi, dikarenakan adanya fenomena seperti kematian satwa yang beruntun dengan alasan yang kurang jelas sehingga manajemen PDTs KBS terkesan tidak kondusif dan dianggap lepas tangan terkait permasalahan yang timbul.

Penelitian kedua yang dilakukan oleh Santosa Rheema Laura (2014), demikian bahwa iklim komunikasi organisasi memiliki hubungan yang cukup berarti dengan kepuasan komunikasi organisasi di KBS. Koefisien korelasi yang didapatkan yaitu 0,644. selain itu juga Iklim komunikasi organisasi di KBS adalah tinggi. Sedangkan, kepuasan komunikasi organisasi di KBS adalah rendah.

Maka dari berbagai pemaparan diatas, peneliti ingin meneliti mengenai iklim komunikasi organisasi PT. Jawa Pos Koran Surabaya. Hal

ini dikarenakan adanya pergantian kepemimpinan direksi di PT. Jawa Pos Koran Surabaya yang membuat terjadinya permasalahan antara perusahaan dan karyawan yang berkaitan dengan kepercayaan, pembuatan keputusan bersama, kejujuran, keterbukaan dalam komunikasi ke bawah, mendengarkan dalam komunikasi ke atas, dan perhatian pada tujuan-tujuan berkinerja tinggi.

### **I.2. Rumusan Masalah**

Bagaimanakah iklim komunikasi organisasi yang ada di PT. Jawa Pos Koran Surabaya?

### **I.3. Tujuan Penelitian**

Mengetahui tentang iklim komunikasi organisasi yang ada di PT. Jawa Pos Koran Surabaya.

### **I.4. Batasan Masalah**

Adanya batasan masalah dalam penelitian ini, agar pembahasan dalam penelitian ini agar tidak meluas. Batasan masalah dalam penelitian ini hanya dalam ruang lingkup hubungan antara iklim komunikasi organisasi yang terjalin untuk menghindari pembahasan yang meluas. Batasan ini bertujuan agar jalannya penelitian yang akan dibahas lebih mendalam dan terfokus. Hal ini tentu juga menjadi batasan dalam penelitian, yaitu:

- a. Subjek penelitian, yaitu karyawan PT. Jawa Pos Koran Surabaya.
- b. Objek penelitian, yaitu iklim komunikasi organisasi.
- c. Metode pendekatan kuantitatif dengan teknik survei yang dikembangkan oleh indikator-indikator dalam bukunya Pace and Falues, sebagai acuan dalam penelitian.

## **I.5. Manfaat Penelitian**

### **I.5.1 Manfaat Teoritis**

Memberikan referensi dan pengembangan teori pada mahasiswa jurusan ilmu komunikasi, khususnya komunikasi dalam bidang organisasi yang bergerak pada media cetak di Indonesia.

### **I.5.2 Manfaat Praktis**

Penelitian ini diharapkan bisa menjadi masukan oleh PT. Jawa Pos Koran Surabaya, sebagai referensi dan evaluasi pada iklim komunikasi organisasi PT. Jawa Pos Koran Surabaya, yang berhubungan dengan komunikasi di bidang media cetak, khususnya bagi para pemimpin dalam menggunakan komunikasi yang tepat kepada karyawan sehingga tercapai iklim yang positif untuk meningkatkan kinerja kerja.