

**KEEFEKTIFAN STRATEGI KOMUNIKASI
JAWA POS GROUP DALAM MENGELOLA UNIT USAHA
MEDIA CETAK HARIAN, TABLOID DAN MAJALAH**

TESIS

**Elizabeth Kusumarini, S.P.
8112401.018**



No. WORK	0343 / 04
TGL TERIMA	11-03-2004
P. 1	M/M
K. 1	
NO. ANGKA	NIM Kus K-1
KOPILKE	1 (satu)

**UNIVERSITAS KATOLIK WIDYA MANDALA SURABAYA
PROGRAM PASCASARJANA
MAGISTER MANAJEMEN
AGUSTUS 2003**

**KEEFEKTIFAN STRATEGI KOMUNIKASI JAWA POS
GROUP DALAM MENGELOLA UNIT USAHA MEDIA
CETAK HARIAN, TABLOID DAN MAJALAH**

TESIS

**Diajukan kepada
Universitas Katolik Widya Mandala Surabaya
untuk memenuhi persyaratan dalam
menyelesaikan program Magister Manajemen**

**Elizabeth Kusumarini, S.P.
8112401.018**

**UNIVERSITAS KATOLIK WIDYA MANDALA SURABAYA
PROGRAM PASCASARJANA
MAGISTER MANAJEMEN
AGUSTUS 2003**

Tesis oleh Elizabeth Kusumarini, S.P. ini telah diperiksa dan disetujui untuk diuji.

Surabaya,

Pembimbing

A handwritten signature in black ink, consisting of a large, stylized 'B' followed by a small circle.

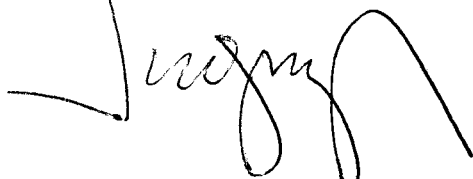
(Y. B. Budi Iswanto, Ph.D.)

NIP. 311.76.0059

Tesis ini telah diuji dan dinilai
oleh Panitia Penguji pada
Program Pascasarjana Unika Widya Mandala Surabaya
Pada tanggal 4 bulan Agustus tahun 2003

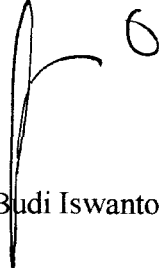
Panitia Penguji

1. Ketua



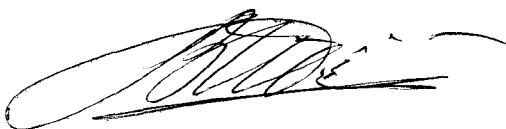
(Prof. Dr. Soedjono Abipraja)

2. Sekretaris



(Y. B. Budi Iswanto, Ph.D.)

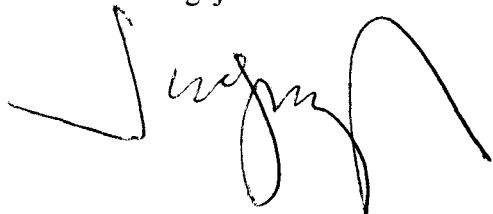
3. Anggota



(Prof. Budiman Christiananta, Ph.D.)

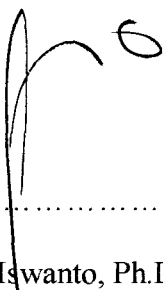
Tesis oleh Elizabeth Kusumarini, S.P. ini telah dipertahankan di depan dewan penguji pada tanggal 4 Agustus 2003.

Dewan Penguji



....., Ketua

(Prof. Dr. Soedjono Abipraja)



....., Sekretaris

(Y. B. Budi Iswanto, Ph.D.)

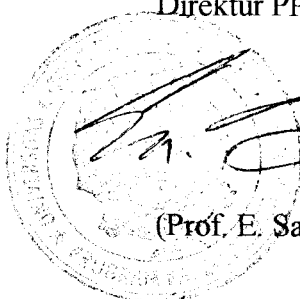


....., Anggota

(Prof. Budiman Christiananta, Ph.D.)

Mengetahui

Direktur PPS



(Prof. E. Sadtono, Ph.D.)

UCAPAN TERIMA KASIH

“Dengarkanlah didikan, maka kamu akan menjadi bijak; janganlah mengabaikannya.” (Amsal 8:33). Banyak didikan, baik langsung maupun tidak langsung, yang penulis dapatkan selama mengikuti program magister manajemen pada Universitas Katolik Widya Mandala Surabaya. Semua didikan tersebut ikut membentuk penulis menjadi pribadi yang lebih baik serta menjadi bekal untuk kehidupan selanjutnya. Oleh karena itu, penulis ingin menyampaikan terima kasih pada semua pihak yang telah bersusah payah memberikan didikan dan bantuan untuk mendapatkan didikan selama ini.

Masa perkuliahan telah banyak membuka wawasan penulis, khususnya dalam bidang manajemen. Untuk itu, pertama penulis berterima kasih kepada rektor Universitas Katolik Widya Mandala Surabaya, **Drs. Yusup Gunawan, M.Sc.**, atas dorongan beliau pada awal penulis memutuskan untuk melanjutkan pendidikannya. Penulis juga mengucapkan terima kasih pada segenap jajaran dosen program magister manajemen Unika Widya Mandala atas kesediaan mereka meluangkan waktu dan tenaga untuk mendidik penulis. Ucapan terima kasih secara khusus diberikan kepada: **Dr. Edy Suhardono** atas ajaran beliau untuk melihat dari “sudut pandang” lain; **Dr. Erni Ekawati, MBA., MSA., Ak.** atas bantuan beliau dalam memahami kegunaan laporan keuangan perusahaan; **Budi Purwandaya, Ph.D.** atas penjelasan beliau tentang teori-teori ekonomi yang sangat menarik; **Drs. M. Suyunus, MAFIS, Ak.** yang menghilangkan “ketakutan” penulis terhadap laporan akuntansi; **Tjiptohadi S., Ph.D.** yang menekankan pentingnya sistem pengendalian yang tepat; **Prof. K.C. Chan, Ph.D.** atas “*integrated project management*” beliau serta didikan beliau terhadap

pentingnya menjaga keseimbangan antara efisiensi dan keefektifan; serta **Bobby O. P. Soepangkat, Ph.D.** terhadap penekanan beliau atas pentingnya menjaga kualitas dalam setiap aspek kehidupan. Pada kesempatan ini penulis juga ingin meminta maaf kepada semua dosen atas “kebebalan”, “kemalasan” dan “kekurang-ajaran” penulis selama mengikuti perkuliahan, khususnya kepada **Prof. Dr. Sarmanu, M.S.; Gabriel Amin Silalahi, D.M.S.; dan Dr. Debby Ratna Daniel.**

Masa penelitian dan penulisan tugas akhir juga membuat penulis lebih memahami teori-teori yang telah didapatkan selama masa perkuliahan. Untuk itu, ucapan terima kasih ditujukan kepada **Y. B. Budi Iswanto, Ph.D.** selaku dosen pembimbing atas bimbingan dan didikan beliau selama ini. Ucapan yang sama juga penulis tujukan kepada **Prof. Dr. Soejono Abipraja dan Prof. Budiman Christiananta, Ph.D.** selaku tim penguji tesis. Secara khusus penulis juga mengucapkan terima kasih kepada **F. A. Handoko Sasmito, M.B.A.** atas bantuan dan dorongan beliau selama proses pembuatan metodologi dan analisis penelitian. Untuk bantuan selama mengadakan penelitian, penulis mengucapkan terima kasih yang tidak terhingga kepada seluruh jajaran tim manajemen Jawa Pos Group, baik pada kantor pusat maupun seluruh unit usaha media cetak harian, tabloid dan majalah. Ucapan terima kasih secara khusus disampaikan kepada **Bp. Uuk Puguh Dwisantoso** selaku kepala seksi BPP Jawa Pos Group atas semua bantuan beliau yang diberikan tanpa pamrih. Terima kasih banyak Pak. Untuk bantuan dalam analisis statistik, penulis mengucapkan terima kasih yang tak terhingga kepada **Kestrilia Rega Prilianti, S.Si.** atas kesabaran beliau dalam menjelaskan masalah-masalah statistik.

Selain didikan secara formal, penulis juga mendapat banyak didikan secara informal. Keduanya saling melengkapi dan tidak dapat dipisahkan begitu saja. Untuk itu, penulis mengucapkan terima kasih kepada **mbak Novi, mbak Fifi dan mas Harry** selaku tenaga administrasi program magister manajemen Unika Widya Mandala atas semua bantuan yang telah maupun akan diberikan sejak awal penulis mendaftar pada program magister manajemen ini. Penulis juga berhutang budi kepada semua rekan-rekan program magister manajemen, khususnya angkatan II, III dan IV. Ucapan terima kasih secara khusus ditujukan kepada: **G. F. Franciscus, S.IP.** atas kesediaannya menjadi teman diskusi selama ini; **Yoyok S. Lawa, S.TI.** atas pemikiran-pemikiran kritisnya; **Heru Sutanto, S.E.** atas bantuannya dalam memahami laporan keuangan; **Adelia Kristanti, S.E.** yang telah membangkitkan rasa bersaing dalam diri penulis; serta semua rekan angkatan III lainnya yang tidak dapat disebutkan satu per satu. Semoga Tuhan selalu memberkati kalian semua. Terakhir namun tidak kalah penting, penulis berterima kasih secara tulus kepada kedua orang tua penulis, **Bapak dan Ibu Antonius Gurito**, serta adik **Lucia Kusumawati, M.Sc.** atas bantuan, dorongan, kesabaran dan pengertian mereka selama ini, serta ingin mempersembahkan karya tulis ini kepada mereka.

Penulis

Ringkasan

Komunikasi merupakan salah satu faktor penentu keberhasilan organisasi. Aliran komunikasi di dalam organisasi dapat dilakukan dalam tiga arah, yaitu komunikasi ke bawah, komunikasi ke atas, serta komunikasi horisontal. Komunikasi ke bawah ditentukan oleh keefektifan penyampaian pesan bisnis dari atasan. Keberhasilan komunikasi ke atas terutama dipengaruhi oleh tingkat kepercayaan bawahan terhadap atasannya. Sedangkan hubungan pribadi antar personal dan ketersediaan sarana komunikasi antar unit usaha merupakan faktor-faktor yang mempengaruhi keefektifan komunikasi horisontal.

Penelitian regresional ini dilakukan untuk mengetahui strategi komunikasi internal antara tim manajemen Jawa Pos Group dengan tim manajemen dari setiap unit usaha media cetak harian, tabloid dan majalah, serta pengaruh strategi komunikasi tersebut terhadap kinerja unit usaha. Karakteristik strategi komunikasi yang akan diamati meliputi keefektifan komunikasi bisnis; kepercayaan bawahan terhadap atasan; serta keefektifan komunikasi horisontal. Indikator kinerja unit usaha menggunakan tingkat pertumbuhan penjualan media cetak dan iklan pada setiap unit usaha.

Penelitian dilakukan dalam dua tahap: wawancara dengan tim pengelola pada kantor pusat untuk mengetahui gambaran umum strategi komunikasi dan budaya kerja Jawa Pos Group, serta penyebaran kuesioner pada semua unit usaha penerbitan harian, tabloid dan majalah untuk mengetahui pengaruh ketiga karakteristik strategi komunikasi terhadap kinerja unit usaha tersebut. Analisis statistik terhadap data kuesioner meliputi uji reliabilitas dan validitas, uji multikolinieritas, uji normalitas dan linieritas, serta uji model regresi.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa karakteristik keefektifan komunikasi bisnis dan kepercayaan terhadap atasan, serta variabel ketersediaan sarana komunikasi pada karakteristik keefektifan komunikasi horisontal terbukti berpengaruh positif secara nyata terhadap kinerja unit usaha. Namun, peranan variabel-variabel tersebut relatif kecil dalam meramalkan kinerja unit usaha, menunjukkan kinerja unit usaha tidak hanya ditentukan oleh strategi komunikasi, melainkan juga oleh faktor-faktor lain yang tidak diketahui. Selain itu, rapat evaluasi kinerja unit usaha yang dilakukan setiap tiga bulan sekali terbukti memegang peranan penting dalam menentukan strategi komunikasi dan budaya korporat.

Beberapa saran terhadap Jawa Pos Group antara lain: pemberian kritik secara lebih halus untuk menghindari rasa sakit hati pada penerima kritik, mengombinasikan komunikasi lisan dengan komunikasi tertulis, serta pengambilan keputusan secara intuitif yang disertai dengan analisis kelayakan secara rasional untuk mengurangi tingkat kegagalan. Untuk penelitian lanjutan disarankan peneliti menggunakan indikator lain untuk menilai kinerja unit usaha serta menggali variabel-variabel lain yang dapat meramalkan kinerja unit usaha.

Abstract

The bottom line of the communication research states that communication is one of the decisive factors for the success of an organization. However, a number of managers are not convinced that communication is essential for the success in business life. Therefore, this research has been conducted to identify the internal communication strategy carried out by Jawa Pos Group to manage its units and its effects on the performance of the company's units. The research is concerned with the observation of three communication characteristics: the effectiveness of business communication, the trust toward superiors, and the effectiveness of the horizontal communication. The result indicates that the effectiveness of business communication, the trust toward superiors, and the availability of communication facilities have positive effects on the performance of the units. The findings offer substantial insights concerning how to manage the characteristics of strategic communication to ensure success.

Keywords: strategic communication, performance.

DAFTAR ISI

SAMPUL DALAM	i
PRASYARAT GELAR	ii
PERSETUJUAN	iii
PENETAPAN PANITIA PENGUJI TESIS	iv
PERSETUJUAN DAN PENGESAHAN TESIS	v
UCAPAN TERIMA KASIH	vi
RINGKASAN	ix
ABSTRACT	x
DAFTAR ISI	xi
DAFTAR TABEL	xv
DAFTAR GAMBAR	xvi
DAFTAR LAMPIRAN	xvii
BAB 1 PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang Permasalahan	1
1.2 Rumusan Masalah	6
1.3 Tujuan Penelitian	7
1.4 Manfaat Penelitian	7
BAB 2 TINJAUAN KEPUSTAKAAN	9
2.1 Pemahaman dan Definisi Komunikasi	9
2.2 Proses Komunikasi	12
2.3 Komunikasi Organisasi	19
2.4 Fungsi Komunikasi dalam Organisasi	20

2.5	Arah Komunikasi Organisasi	22
2.5.1	Komunikasi Eksternal	22
2.5.2	Komunikasi Internal	23
2.5.2.1	Komunikasi ke Bawah	25
2.5.2.2	Komunikasi ke Atas	29
2.5.2.3	Komunikasi Horisontal	32
2.6	Budaya Organisasi	33
2.7	Media Komunikasi	34
BAB 3 KERANGKA KONSEPTUAL DAN HIPOTESIS		
	PENELITIAN	36
3.1	Kerangka Konseptual	36
3.2	Hipotesis Penelitian	38
3.2.1	Keefektifan Komunikasi Bisnis	38
3.2.2	Kepercayaan Terhadap Atasan	39
3.2.3	Komunikasi Horisontal antar Unit Usaha	39
BAB 4 METODE PENELITIAN		
4.1	Rancangan Penelitian	40
4.2	Populasi, Sampel dan Teknik Pengambilan Sampel	40
4.3	Variabel-variabel Penelitian	41
4.3.1	Identifikasi Variabel	41
4.3.2	Definisi Operasional	41
4.3.2.1	Variabel-variabel Terikat	41
4.3.2.2	Variabel-variabel Bebas	42
4.4	Instrumen Penelitian	43

4.5	Prosedur Pengambilan dan Pengukuran Data	44
4.6	Prosedur Analisis Data	45
4.6.1	Uji Multikolinieritas	45
4.6.2	Uji Asumsi Regresi	46
4.6.2.1	Uji Normalitas	46
4.6.2.2	Uji Linieritas	46
4.6.3	Uji Model Regresi	47
BAB 5	ANALISIS HASIL PENELITIAN	48
5.1	Data Penelitian	48
5.1.1	Latar Belakang Jawa Pos Group	48
5.1.1.1	Sejarah Singkat	48
5.1.1.2	Unit Usaha dan Struktur Organisasi	49
5.1.1.3	Visi dan Strategi Pengembangan	52
5.1.1.4	Sistem Pengelolaan	53
5.1.1.5	Sistem Rekrutmen	55
5.1.1.6	Unit Usaha Media Cetak Harian, Tabloid Dan Majalah	55
5.1.2	Data Kuesioner	56
5.2	Analisis Data Penelitian	61
5.2.1	Uji Reliabilitas dan Validitas	61
5.2.2	Multikolinieritas	62
5.2.3	Distribusi Normal	63
5.2.4	Linieritas	64
5.2.5	Regresi	65

BAB 6 PEMBAHASAN	67
6.1 Karakteristik Keefektifan Komunikasi Bisnis	67
6.2 Karakteristik Kepercayaan Terhadap Atasan	70
6.3 Karakteristik Komunikasi Horisontal	73
6.4 Strategi Komunikasi secara Umum	75
6.5 Rapat Evaluasi	78
6.6 Budaya Perusahaan	81
6.7 Kendala Penelitian	83
BAB 7 SIMPULAN DAN SARAN	85
7.1 Simpulan	85
7.2 Saran	86
DAFTAR KEPUSTAKAAN	88
LAMPIRAN	91

DAFTAR TABEL

Tabel	halaman
2.1 Beberapa Macam Contoh Gangguan pada Proses Komunikasi	18
2.2 Beberapa Karakteristik dan Biaya pada Media Komunikasi Manajerial	35
5.1 Unit Usaha Media Cetak Harian, Tabloid dan Majalah	51
5.2 Data Responden untuk Variabel-Variabel Terikat	57
5.3 Data Variabel-Variabel Bebas Pada Karakteristik Keefektifan Komunikasi Bisnis	58
5.4 Data Variabel-Variabel Bebas Pada Karakteristik Kepercayaan Kepada Atasan	59
5.5 Data Variabel-Variabel Bebas Pada Karakteristik Komunikasi Horisontal	60
5.6 Ringkasan Statistik Uji Realibilitas dan Validitas	61
5.7 Ringkasan Statistik Uji Normalitas	64
5.8 Ringkasan Statistik Uji Linieritas	65
5.9 Nilai R^2 dan Koefisien Beta dari Analisis Regresi	66

DAFTAR GAMBAR

Gambar	halaman
2.1 Tingkat Penciptaan Pemahaman antara Dua Pengertian Makna	11
2.2 Model Komunikasi	13
2.3 Model Strategi Komunikasi Organisasi	19
2.4 Contoh Jaringan Komunikasi Formal dan Informal pada Sebuah Divisi	25
2.5 Aliran Informasi Internal pada Organisasi	25
3.1 Kerangka Konseptual Penelitian	38
5.1 Struktur Organisasi Jawa Pos Group	50

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran	halaman
1 Kuesioner Penelitian	92
2 Uji Reliabilitas dan Validitas	101
3 Uji Multikolinieritas	127
4 Uji Normalitas	131
5 Uji Linieritas	138
6 Uji Regresi	146