

BAB 1
PENDAHULUAN

BAB 1 PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Permasalahan

Komunikasi – tertulis, lisan maupun yang tidak terucapkan – merupakan suatu proses yang sangat penting dalam kehidupan berorganisasi. Robbins (1998:310) bahkan mengatakan bahwa tidak ada organisasi yang dapat bertahan hidup tanpa komunikasi atau pentransferan makna di antara anggota-anggotanya. Komunikasi juga menjadi faktor penentu keberhasilan pengelolaan suatu organisasi. Menurut Wolf *dkk.* (1979:4) pengelolaan suatu organisasi tidak dapat dipisahkan dari komunikasi. Lesikar *dkk.* (1999:4) mengatakan bahwa komunikasi sangat diperlukan untuk mengorganisasikan semua kegiatan dalam suatu usaha.

Suatu informasi dan gagasan dalam organisasi hanya dapat dihantarkan melalui pentransferan makna dari satu orang ke orang lain. Namun komunikasi lebih dari hanya sekedar menanamkan makna pada orang lain, melainkan juga harus meliputi proses pemahaman (Blundel, 1998:11). Oleh karena itu, komunikasi mencakup pentransferan dan pemahaman makna (Robbins, 1998:310; Pearson dan Nelson, 1997:5).

Tim pengelola pada suatu organisasi harus mempunyai kemampuan berkomunikasi secara efektif dengan seluruh anggota organisasi agar dapat mempengaruhi dan mengkoordinasi semua anggota organisasi untuk bekerja sama mencapai tujuan organisasi (Timm dan Stead, 1996:33). Komunikasi memungkinkan seluruh anggota untuk saling memahami dan bekerja sama (Timm dan Stead, 1996:33), serta merupakan alat bagi tim pengelola untuk menjalankan fungsinya dengan baik (Lesikar *dkk.*, 1999:4).

Kemampuan komunikasi secara efektif tidak saja bermanfaat bagi karyawan melainkan juga perusahaan (Lesikar *dkk.*, 1999:3; Timm dan Stead, 1996:11; Quible *dkk.*, 1996:1). Keberhasilan dunia usaha sangat ditunjang oleh kemampuan berkomunikasi secara efektif pada semua tingkat manajemen.

Bagi organisasi, komunikasi secara efektif dapat meningkatkan kinerja organisasi melalui beberapa cara: menyediakan gambaran organisasi yang lebih positif terhadap pihak luar, mengurangi biaya, meningkatkan moral karyawan, serta meningkatkan produktifitas karyawan (Quible *dkk.*, 1996:10). Pada banyak kasus, dapat dilihat bahwa peningkatan usaha proses komunikasi dapat memberikan manfaat yang lebih besar kepada organisasi.

Sebaliknya, hasil penelitian menunjukkan bahwa komunikasi yang jelek dapat menimbulkan konflik antar pribadi (Robbins, 1998:310), sehingga pada akhirnya akan menimbulkan masalah pada organisasi, yang sering tampak dalam bentuk kurangnya motivasi karyawan, ketidak-efektifan dalam koordinasi kegiatan, perilaku negatif di antara karyawan, dan kepemimpinan yang tidak efektif (Quible *dkk.*, 1996:1; Timm dan Stead, 1996:35). Timm dan Stead (1996:38) lebih lanjut menjabarkan bahwa kegagalan suatu organisasi dapat diakibatkan karena tiga jenis kesalahan komunikasi, yaitu terlalu sedikit komunikasi, terlalu banyak komunikasi, atau komunikasi yang tidak efektif.

Wolf *dkk.* (1979:8–12) membedakan komunikasi dalam organisasi menjadi dua arah, yaitu komunikasi eksternal dan komunikasi internal. Komunikasi eksternal merupakan komunikasi yang dilakukan organisasi tersebut terhadap masyarakat di luar organisasi, seperti pelanggan, pemasok serta masyarakat lain yang berperan dalam organisasi tersebut (Timm dan Stead,

1996:34). Komunikasi internal adalah pengiriman pesan yang terjadi antara karyawan di dalam suatu organisasi pada setiap tingkat organisasi. Kedua arah komunikasi tersebut saling mendukung serta memegang peranan penting dalam menentukan kinerja organisasi.

Di dalam organisasi itu sendiri, aliran komunikasi dapat dilakukan dalam tiga arah, yaitu komunikasi ke bawah (*downward communication*), komunikasi ke atas (*upward communication*), serta komunikasi lateral atau horisontal (*horizontal or lateral communication*) (Robbins, 1998:310; Lehman *dkk.*, 1996:43; Timm dan Stead, 1996:33).

Komunikasi ke bawah adalah pengiriman pesan dari pimpinan perusahaan ke bawahannya sesuai struktur organisasi (Timm dan Stead, 1996:33), atau dari suatu tingkat ke tingkat yang lebih bawah (Robbins, 1998:315). Penyampaian pesan dari atasan harus disampaikan secara efektif agar dapat diterima dan dipahami oleh semua bawahan sesuai dengan tujuan atasan. Wolf *dkk.* (1979:37) mengungkapkan lima kriteria yang diperlukan untuk menilai keefektifan pesan bisnis dari atasan ke bawahan, yaitu: ketepatan (*accuracy*), keterpaduan (*coherence*), kejelasan (*clarity*), kepadatan isi (*conciseness*), dan keramahan (*courtesy*).

Komunikasi ke atas merupakan proses pengiriman pesan dari bawahan ke atasan atau dari suatu tingkat ke tingkat yang lebih tinggi. Pada umumnya aliran komunikasi ke atas ini merupakan umpan balik dari aliran komunikasi ke bawah oleh atasan (Lehman *dkk.*, 1996:44–45). Keberhasilan komunikasi ke atas terutama dipengaruhi oleh kepercayaan bawahan terhadap atasannya (Bartolomé, 1999:81; Lehman *dkk.*, 1996:45; Gibson dan Hodgetts, 1991:224). Kepercayaan

karyawan terhadap atasan juga akan meningkatkan keterbukaan karyawan dalam mengutarakan keadaan organisasi yang sebenarnya (Bartolomé, 1999:81). Faktor-faktor yang mempengaruhi pengembangan kepercayaan terhadap atasan dapat dibagi dalam enam kategori: kualitas komunikasi atasan, dukungan atasan, rasa hormat terhadap bawahan, keadilan, dapat diramalkan, dan kompetensi (Bartolomé, 1999:86).

Komunikasi horisontal terjadi jika karyawan pada tingkat organisasi yang sama saling membagi informasi (Timm dan Stead, 1996:34), serta menggambarkan interaksi antar unit dan individu pada tingkat hierarki yang sejajar (Lehman *dkk.*, 1996:45). Komunikasi horisontal dapat mengatasi kekurangan pada struktur organisasi dengan cara memudahkan pencapaian koordinasi pada struktur organisasi fungsional (Robbins, 1998:316). Menurut Lehman *dkk.* (1996:46), komunikasi horisontal dalam organisasi juga berpengaruh positif terhadap produktifitas karyawan yang selanjutnya akan mempengaruhi kinerja organisasi. Faktor-faktor yang dapat mempengaruhi keefektifan komunikasi horisontal dalam organisasi antara lain hubungan pribadi antar personal dan ketersediaan sarana komunikasi antar unit usaha.

Penelitian ini dilakukan untuk mengetahui strategi komunikasi, khususnya komunikasi internal, antara tim manajemen Jawa Pos Group dengan tim manajemen dari setiap unit usaha media cetak harian, tabloid dan majalah yang telah dijalankan selama ini, serta untuk mengetahui keefektifan strategi komunikasi tersebut dalam mempengaruhi kinerja perusahaan.

Jawa Pos didirikan pada tanggal 1 Juli 1949 oleh The Cung Sen. Pada tanggal 1 April 1982, pengelolaan Jawa Pos diserahkan kepada PT Grafiti Pres,

yang juga mengelola majalah berita mingguan Tempo, dengan Dahlan Iskan sebagai pimpinan perusahaan. Dibawah kepemimpinan Dahlan Iskan, Jawa Pos berkembang sangat pesat. Dari segi usaha, pergerakan bisnis Jawa Pos Group pada tahun 2003 telah merambah ke hampir semua propinsi di Indonesia, kecuali propinsi Nanggroe Aceh Darussalam. Unit-unit usaha Jawa Pos Group tersebut terdiri atas 68 unit usaha media cetak harian, tabloid dan majalah; 16 unit usaha media cetak suplemen Jawa Pos; beberapa unit usaha penunjang, seperti percetakan, industri kertas, jaringan distribusi media cetak dan investasi; serta 2 unit usaha multi media berupa stasiun televisi di Riau dan Surabaya.

Tingkat pengembangan unit usaha yang relatif tinggi tersebut menjadi salah satu alasan pemilihan Jawa Pos Group sebagai sasaran penelitian, khususnya dalam bidang strategi komunikasi korporat. Untuk mengelola dan mengembangkan semua unit usaha tersebut dengan baik diperlukan suatu strategi komunikasi yang efektif antara tim pengelola pada kantor pusat di Surabaya dan tim pengelola pada semua unit usaha yang tersebar di seluruh kawasan Indonesia. Strategi komunikasi secara efektif juga diperlukan agar strategi operasional setiap unit usaha dapat sejalan dengan strategi yang telah ditetapkan oleh induk perusahaan. Usaha untuk berkomunikasi secara efektif antara Jawa Pos Group dan unit usaha makin bertambah sulit akibat lokasi yang berjauhan satu dengan yang lainnya.

Ruang lingkup penelitian dibatasi hanya pada unit usaha media cetak harian, tabloid dan majalah dengan pertimbangan bahwa unit usaha tersebut merupakan usaha inti dari Jawa Pos Group. Selain itu, unit usaha media cetak tersebut juga berdiri cukup lama sehingga diharapkan telah mengembangkan suatu

strategi dan budaya komunikasi yang khusus. Unit usaha media cetak yang hanya bersifat suplemen dari harian Jawa Pos, seperti pada Radar Timur dan Metropolis, tidak termasuk dalam ruang lingkup penelitian karena mempunyai karakteristik usaha yang berbeda dengan unit usaha media cetak lain yang harus berupaya sendiri dalam mengembangkan unit usahanya, terlepas dari perkembangan usaha harian Jawa Pos.

Karakteristik strategi komunikasi yang akan diamati meliputi komunikasi ke bawah dengan penekanan pada *keefektifan komunikasi bisnis*; komunikasi ke atas terutama dengan melihat *kepercayaan bawahan terhadap atasan*; serta *keefektifan komunikasi horisontal* dengan melihat hubungan antar personel dan ketersediaan sarana komunikasi.

Penelitian dilakukan dalam dua tahap: tahap pertama dilakukan dengan mewawancarai tim pengelola pada kantor pusat untuk mengetahui gambaran umum strategi komunikasi dan budaya kerja PT Jawa Pos Group, sedangkan tahap kedua dilakukan dengan menyebarkan kuesioner pada semua unit usaha penerbitan harian, tabloid dan majalah untuk mengetahui pengaruh ketiga karakteristik strategi komunikasi PT Jawa Pos Group terhadap kinerja unit usaha tersebut.

1.2 Rumusan Masalah

- * Apakah keefektifan komunikasi bisnis berpengaruh terhadap kinerja unit usaha media cetak harian, tabloid dan majalah?
- * Apakah kepercayaan terhadap atasan berpengaruh terhadap kinerja unit usaha media cetak harian, tabloid dan majalah?

- * Apakah keefektifan komunikasi horisontal berpengaruh terhadap kinerja unit usaha media cetak harian, tabloid dan majalah?

1.3 Tujuan Penelitian

- * Mengetahui pengaruh keefektifan komunikasi bisnis terhadap kinerja unit usaha media cetak harian, tabloid dan majalah.
- * Mengetahui pengaruh kepercayaan terhadap atasan terhadap kinerja unit usaha media cetak harian, tabloid dan majalah.
- * Mengetahui pengaruh keefektifan komunikasi horisontal terhadap kinerja unit usaha media cetak harian, tabloid dan majalah.

1.4 Manfaat Penelitian

Bagi Penulis

Penelitian ini bermanfaat untuk menerapkan teori-teori yang diperoleh selama masa perkuliahan, khususnya tentang teori komunikasi perusahaan, serta diharapkan dapat berguna bagi kehidupan di masa mendatang.

Bagi Peneliti Lain

Penelitian ini diharapkan dapat bermanfaat sebagai bahan referensi bagi para peneliti, khususnya dalam bidang komunikasi perusahaan, serta bagi tim pengelola korporat dalam mengembangkan strategi komunikasi perusahaan yang efektif, khususnya pada industri media cetak.

Bagi Perusahaan

Hasil penelitian diharapkan dapat berguna untuk membantu tim pengelola Jawa Pos Group dalam memahami masalah komunikasi pada unit usaha media cetak, tabloid dan majalah sehingga tim pengelola dapat mengembangkan strategi komunikasi yang efektif bagi semua unit usaha lainnya.