AUDIT KOMUNIKASI PROGRAM BOSOWA EXCELLENCE DI PT. SEMEN BOSOWA MAROS (STUDI KOMUNIKASI ORGANISASI)

OLEH :

DARMAWATI

JURUSAN ILMU KOMUNIKASI

FAKULTAS ILMU SOSIAL DAN ILMU POLITIK

UNIVERSITAS HASANUDDIN

MAKASSAR

2008

AUDIT KOMUNIKASI PROGRAM BOSOWA EXCELLENCE DI PT. SEMEN BOSOWA MAROS (STUDI KOMUNIKASI ORGANISASI)

OLEH :

DARMAWATI

E311 04 027

Skripsi Sebagai Salah Satu Syarat Untuk Memperoleh Gelar Sarjana

Pada Jurusan Ilmu Komunikasi Program Studi Jurnalistik

JURUSAN ILMU KOMUNIKASI

FAKULTAS ILMU SOSIAL DAN ILMU POLITIK

UNIVERSITAS HASANUDDIN

MAKASSAR

2008

HALAMAN PENGESAHAN

Judul Skripsi	: Audit Komunikasi Program Bosowa Excellence Di PT.Semen Bosowa Maros (Studi Komunikasi Organisasi)
Nama Mahasiswa	: Darmawati
Nomor Pokok	: E 311 04 027

Menyetujui

Pembimbing I	Pembimbing II
Dr. A. Alimuddin Unde, M.Si	Drs. Muh. Akbar,M.Si
Nip. 131 658 805	Nip. 131 961 574

Mengetahui
Ketua Jurusan Ilmu Komunikasi
Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik

Dr. Muh. Nadjib, M.Ed, M.Lib
Nip. 130 676 952

HALAMAN PENERIMAAN TIM EVALUASI

Telah diterima oleh Tim Evaluasi Skripsi Sarjana Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Hasanuddin untuk memenuhi sebagian syarat-syarat guna memperoleh gelar kesarjanaan dalam Jurusan Ilmu Komunikasi Program Studi Jurnalistik

Pada Hari Kamis Tanggal 27 November 2008

Makassar, 27 November 2008

TIM EVALUASI

Ketua	: Drs. Mursalim, M.Si	( )
Sekretaris	: H. Das'ad Latif, S.Sos. S.,Ag,M.Si	( )
Anggota	: 1. Drs. Mustafa Laoccong, MLS	( )
	2. Muliadi Mau, S.Sos, M. Si	( )
	3. Drs. Eddy Soejono, MA	( )

KATA PENGANTAR

Alhamdulillahi Rabbil Alamin……

Puji syukur tak hentinya mengalir untuk Dzat yang Maha Menguasai semesta serta segala sesuatu yang ada didalamnya. Dengan rencanaNya kisahku mulai terangkai hingga aku tiba di titik ini. Titik dimana aku mulai berefleksi dan memutar memoriku sendiri untuk mengenang serta membayangkan waktu 4 tahun yang sudah kujalani dengan begitu banyak kebaikan dari orang- orang disekitarku. Dalam keheningan aku bisa merasakan hati kecilku mengucap kata terima kasih, sebuah kata yang kurasa belum cukup mampu menggambarkan penghargaanku kepada orang-orang yang telah begitu banyak memberi untukku. Itulah mengapa aku menyukai keheningan karena disana selalu ada ketulusan dan kedamaian.

1. Bapak Dr. A. Alimuddin Unde, M. Si selaku pembimbing I dengan segala keramahan dan kemudahan yang diberikan ketika membimbing penulis menyelesaikan tugas akhir ini.
2. Bapak Drs. Muh. Akbar, M. Si selaku pembimbing II dengan segala waktu yang diluangkan, ilmu dan arahan serta kesabaran ketika membimbing penulis menyelesaikan tugas akhir ini.
3. Dr. Muh. Nadjib, M. Ed. M.Lib selaku ketua jurusan dan Drs. Eddy Soedjono, MA selaku sekretaris jurusan Ilmu Komunikasi Fisip Unhas.
4. Jajaran staf pengajar jurusan Ilmu Komunikasi Fisip Unhas yang telah banyak membagi pengetahuannya kepada penulis selama kurang lebih 4 tahun menjalani masa perkuliahan. Tak lupa untuk *staff officer* terima kasih atas pelayanan administrasi yang bersahabat.
5. Kak Mukhsin Alwy, untuk semua permintaan yang terpenuhi serta semangat yang selalu ditularkan kepada penulis (memang benar kak, segala sesuatu harus dilihat dari prosesnya bukan hasilnya).
6. Kak Ome' begitu ia biasa disapa. Seorang kakak yang telah mengajariku banyak hal serta mengenalkanku pada istilah audit komunikasi. Terima kasih kak, audit inilah yang mengantarkanku pada sebuah pintu dunia baru, terima kasih telah

menggiringku ke sebuah jalan terang. Terima kasih untuk ketenangan senyuman yang selalu mendorongku untuk lebih baik, terima kasih....

7. Teman- teman RUSH 04. Saat ini aku bisa dengan jelas melihat bayangan 4 tahun silam menari- nari di pelupuk mataku. Berawal dari sebuah kebersamaan memerangi kelelahan dikerjai oleh senior, ternyata hal ini yang mendekatkan kita satu dengan yang lainnya. Merasa tak seorang diri tetapi ada 52 orang mahasiswa baru yang datang dari segala penjuru mata angin yang mungkin dijadikan sebuah definisi rasa senasib dan sependeritaan menghadapi kelelahan kala itu.

Namun, ada yang aneh ketika masa itu dikenang justru ada keindahan dan gelak tawa yang berderai seolah bersyukur kita pernah dihadapkan pada momen itu dan berhasil melewatinya. Lina, Witri S. Sos, Jenny, Puji, Linda, Winda,Ice S.Sos, Erna, S.Sos (tanpa kalian RUSH tidak akan pernah lengkap). Mamar, Achie, Ika S. Sos, Wie2 S. Sos, Pam2 S. Sos, Wulan S. Sos, Rahmat, dan Nunu (kalian pembawa keceriaan di angkatan kita^ _^). Basri S.Sos, Baqir, Vai, Ali S. Sos, Padly 'ballo' (sebagai sesama kontingen dari Maros kita harus mengharumkan nama kabupaten). Iqo beruang (jangan lama2 berhibernasi), Fu2 (fotografer BEM), Fa2 (Formasi pembimbing kita sama teman), Rocky (wajah sangar tapi baik hati), Ridho S. Sos (kapan ya kita belanja bersama lagi???), Arya S.Sos (sang ketua angkatan), Fitri, Bunda dan keluarga barunya, Rani S. Sos, Shanty S.Sos (ada yang sangat kusayangkan),Dian S. Sos, Uphie S.Sos, Madi dan Ny (akhirnya madi punya pacar), Edy dan keluarga kecil Husein.

8. Senior- senior KOSMIK tempat belajar dan bertanya. k'Harwan, k'Bento, k'Yuda, k'Cido, k'Maman, k'Sosank, k'pai 02, k'Patang dan Debra, k'Rahe (selalu ada ketulusan dalam tiap gerakmu kak), k'Riza (makasih kak untuk pinjaman bukunya, dan tetaplah jadi kakak bagi kami), abang Rahmad (cari teman baru ya bang di pasar), k'Yusran (bahagialah bersama dwie) serta semua seniorku yang tak dapat kusebut satu persatu.

9. Junior- juniorku di KOSMIK, Adri (yang kujemput ketika ospek), Ifzan, Jaya, Cokke, Rolly, Wanto, Diman, Ain, Lilis, Irwan sang ketua korps beserta seluruh jajarannya. Serta semua adik- adikku di KOSMIK angk 05, 06, 07, 08 ataupun yang akan datang kemudian.

10. Pace dan Mace di pasar untuk rasa kekeluargaan, serta menjadi tempat persinggahan bagi mahasiswa yang tengah menyusun skripsi.

11. Panerbitan Baruga, rumah kecil yang menempaku dan memperbaiki pola pikirku.

12. Sahabat yang telah menjadi saudara perempuanku, kita bukan yang paling hebat tetapi soal suara kita yang paling nyaring. Kita bukan yang paling kompak tetapi soal perasaan kita paling bisa memahami dan merasakan apa yang dirasakan saudara kita yang lain. Kita tidak terkenal tetapi orang- orang bersyukur ketika kita jarang ke kampus berarti tak ada keributan lagi. Inilah yang membuat kita beda dan merasa saling membutuhkan walau terkadang kita berbeda dalam banyak hal. Azmie (tak ada kata meninggalkan dalam kamusmu), Dwie (aku banyak belajar darimu), Emma (kesabaran dan ketulusanmu tanpa sengaja menyadarkanku), Echy (si kacamata dengan kepedulian nomor satu), Icca (ada kedewasaan di balik rupa dan tingkah kekanakanmu), Nire (disiplin yang akan mengantarkanmu kepada keberhasilan saudariku), Were (Kata bijak dan bermakna seringkali kau lontarkan), Wuri (gadis jawa yang pengertian nan ayu).

13. Sabda Tarotrinarta. Ia dikirim Tuhan untukku memberi kekuatan disetiap pijakan langkahku. Tak ada yang berubah tanpa hadirmu, ada ketenangan dan perlindungan yang selalu kau berikan padaku. Terima kasih telah mengajariku bahwa semuanya butuh pengorbanan dan keikhlasan.

Kedua orang tuaku tercinta Ayahanda H.Alimuddin Murad dan Ibunda Hj.Siti Aminah Taif untuk semua doa dan harapan besar yang menjadi kunci untukku menggapai keberhasilan. Tanteku Hj.Nur Asmah Taif seorang wanita pemberani yang mengajariku arti hidup. Tata umi', Mama, Tannu', k'Darwis, k'Mia, k'Muli, bulla', Nur, Lia, dan Akbar kalian adalah sumber kekuatan kehidupanku.

Tugas akhir ini memang tak sempurna, namun besar harapan penulis agar skripsi ini bisa dijadikan penunjuk arah bagi teman- teman lain untuk menemukan oasenya masing- masing.

Makassar, November 2008

Penulis

ABSTRAK

DARMAWATI. ***Audit Komunikasi Program Bosowa Excellence Di PT. Semen Bosowa Maros (Studi Komunikasi Organisasi) (Dibimbing oleh A. Alimuddin Unde dan Muh. Akbar).***

Tujuan Audit Komunikasi ini adalah : (1) untuk mengetahui efektifitas sistem dalam proses penyampaian *Bosowa Excellence* dari top manajemen kepada low manajemen di PT. Semen Bosowa Maros; (2) untuk mengetahui apa yang menjadi penyebab tingkat kemurnian pesan dalam *Bosowa Excellence* berkurang yang terjadi pada saat proses pengkomunikasiannya.

Audit Komunikasi di PT. Semen Bosowa Maros berlangsung selama 5 (lima) bulan dari Juni hingga Oktober namun pengambilan data dilakukan di 2 (dua) tempat yaitu *Site Office* PT. Semen Bosowa Maros di Desa Baruga Kec. Bantingmurung Kab. Maros. Serta di *Head Office* Bosowa Corporation Jl. Urip Sumoharjo No. 266 Makassar.

Audit Komunikasi program *Bosowa Excellence* menggunakan metodelogi riset kualitatif bersifat deskriptif dengan studi kasus berciri partikularistik sebagai metode risetnya. Teknik pengumpulan data primer dalam Audit Komunikasi ini yaitu teknik wawancara kemudian dianalisa dengan menggunakan 6 (enam) kriteria efektivitas sistem komunikasi dan komponen yang terkandung dalam kemurnian pesan berupa distorsi dan omisi (penghapusan). Adapun data sekundernya dikumpulkan melalui studi pustaka, *browsing* bahan bacaan di internet serta mengumpulkan data- data yang relevan dengan proses audit komunikasi.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa sistem pengkomunikasian *Bosowa Excellence* belum terlalu efektif. Workshop BUMS sebagai proses pengkomunikasian belum berjalan efektif dikarenakan pelaksanaannya yang pernah vakum serta dinilai terlalu formal oleh karyawan. Selain itu, proses komunikasi antar pribadi dan komunikasi lintas saluran tidak terlalu diperhatikan, serta arah komunikasi ke bawah membuat karyawan low manajemen seolah "takut" mengungkapkan apa yang mereka inginkan. Faktor lain penyebab ketidakefektifan adalah kurangnya penghargaan (*reward*) membuat karyawan tidak punya motivasi untuk memberikan dukungan sepenuhnya terhadap *Bosowa Excellence*.

Audit komunikasi ini juga menemukan faktor- faktor yang mempengaruhi efektivitas sistem komunikasi *Bosowa Excellence*. Terjadinya distorsi dan omisi (penghapusan) yang dipengaruhi oleh faktor personal dan faktor organisasi. Faktor personal antara lain konsistensi kepercayaan, abstraksi negatif, motif penyederhanaan dan kepantasan. Faktor organisasi antara lain pengaruh kedudukan dalam berkomunikasi, hierarki dalam organisasi, hubungan tidak personal serta jaringan komunikasi.

DAFTAR ISI

halaman

HALAMAN JUDUL i

HALAMAN PENGESAHAN ii

HALAMAN PENERIMAAN TIM EVALUASI iii

KATA PENGANTAR iv

ABSTRAK vii

DAFTAR ISI viii

DAFTAR TABEL xi

DAFTAR GAMBAR xii

BAB I PENDAHULUAN 1

A. Latar belakang Masalah 1

B. Rumusan Masalah 11

C. Tujuan Penelitian 11

D. Kegunaan Penelitian 11

E. Kerangka Konseptual 12

F. Definisi Operasional 15

G. Metode Penelitian 17

BAB II TINJAUAN PUSTAKA 21

A. Komunikasi & Organisasi 21

1. Komunikasi 22

2. Organisasi 24

3. Perspektif Komunikasi Organisasi 26

4. Tujuan Komunikasi Dalam Organisasi 29

5. Fungsi Komunikasi Dalam Organisasi..... 31

6. Penggolongan Komunikasi Dalam Organisasi..... 34

7. Arah Aliran Informasi Organisasi 36

8. Distorsi Komunikasi Organisasional..... 46

B. Audit Komunikasi Dalam Organisasi..... 53

1. Audit Dalam Definisi..... 57

2. Alasan & Tujuan Audit Komunikasi 63

3. Manfaat Manajerial Audit Komunikasi 68

4. Pendekatan Audit Komunikasi 69

5. Model-model Audit Komunikasi..... 73

6. Metode & Teknik Audit Komunikasi 77

7. Teknik Pengumpulan & Analisis Data 79

BAB III SEKILAS TENTANG PT. SEMEN BOSOWA MAROS 80

A. Lahirnya PT. SEMEN BOSOWA MAROS..... 80

B. Produksi Semen Kualitas Terbaik Portland Type 1 81

C. Dedikasi Kepada Masyarakat 86

BAB IV HASIL PENELITIAN & PEMBAHASAN..... 88

A. Hasil Penelitian 88

1. Efektivitas Sistem Komunikasi *Bosowa Excellence* 89

2. Faktor- faktor yang Mempengaruhi Efektivitas Sistem Komunikasi *Bosowa Excellence* 99

B. Pembahasan 102

1. Efektivitas Sistem Komunikasi *Bosowa Excellence* 103

2. Faktor- faktor yang Mempengaruhi Efektivitas Sistem Komunikasi *Bosowa Excellence* 114

BAB V PENUTUP 122

A. Kesimpulan 122

B. Saran 123

DAFTAR PUSTAKA 125

LAMPIRAN

DAFTAR TABEL

nomor *halaman*

1. Daftar Nama Informan 19

2. Perbandingan Efektivitas & Efisiensi Audit komunikasi..... 68

3. Kriteria Efisiensi Dan Efektivitas 71

4. 7 Variabel & Komponennya 76

DAFTAR GAMBAR

nomor *halaman*

1. Kerangka Konseptual 15
2. Penyebaran Pesan Secara Serentak 38
3. Penyebaran Pesan Secara Berurutan 39
4. Maksud Audit Komunikasi 64
5. Pabrik, Logo Perusahaan & Produk Semen Bosowa 81
6. Struktur Organisasi PT. Semen Bosowa Maros 86
7. Bagan BUMS 95
8. Hasil Audit Komunikasi 120
9. Pola Saluran komunikasi 121

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Begitu pentingkah melakukan *medical check up* secara rutin? Jawabannya pasti, karena hanya dengan menjalani perawatan yang satu ini, maka seseorang bisa mengetahui sejauh mana organ tubuhnya bekerja dengan baik dan mengetahui apakah tengah mengidap penyakit tertentu. Lalu, bagaimana dengan perusahaan atau organisasi? Apa yang harus dilakukan untuk memeriksa kesehatan atau mendiagnosa penyakit yang di deritanya?

Salah satu obat atau ramuan terapi penyembuhan yang ampuh untuk organisasi atau perusahaan adalah dengan melakukan berbagai macam audit antara lain audit keuangan, audit marketing, serta audit manajemen. Pertanyaannya kemudian bagaimana dengan unsur komunikasi dalam organisasi atau perusahaan? Ternyata bisa pula dilakukan audit khusus yaitu Audit Komunikasi *(Communication Audit).*

Alasan pokok memilih alternatif menyelenggarakan audit komunikasi, karena eksekutif perusahaan atau organisasi ingin mengetahui bagaimana sistem komunikasi yang ditetapkan dapat dilaksanakan sebagaimana mestinya. Adapun tujuan yang diharapkan adalah untuk meningkatkan efektivitas sistem komunikasi organisasi (Hardjana, 2000: 15).

Audit Komunikasi merupakan sebuah kajian yang berada dalam lingkup studi komunikasi organisasi. Kegiatan komunikasi organisasi dikenal sangat kompleks, baik dari segi interaksi, komunikasi ataupun informasi yang diperoleh.

Mengapa demikian? Sebab, dalam suatu organisasi atau perusahaan terdiri dari sekelompok orang yang bekerja sama melakukan berbagai kegiatan organisasional diantaranya menentukan tujuan yang ingin dicapai, menyusun rencana kerja dan memperlancar pelaksanaannya, mengelola bisnis organisasi, menyusun peraturan, mengambil keputusan, berhubungan dengan berbagai pihak, dan memonitor kinerja organisasi atau bisnis perusahaan.

Untuk melaksanakan dan menunjang semua kegiatan tersebut, orang-orang dalam organisasi berinteraksi dan tentu saja berkomunikasi. Bahkan lebih dari 70 % hari kerja para eksekutif dan staf perusahaan atau organisasi dipergunakan untuk melakukan kegiatan komunikasi. Organisasi tidak akan berjalan tanpa adanya komunikasi. Seperti halnya kebutuhan oksigen bagi manusia, demikianlah kebutuhan organisasi akan komunikasi (Suminar, 1999: 10).

Pernyataan ini semakin diperkuat oleh asumsi tentang segala kegiatan, interaksi dan saling ketergantungan antar anggota organisasi dapat berlangsung berkat komunikasi, karena "hanya dengan komunikasi pengaruh atas perilaku individu dapat terjadi" (Herbert A. Simon, 1950 : 154 dalam Hardjana, 2000 : x). Agar pengaruh atas perilaku individu dapat terjadi, maka kegiatan komunikasi yang berlangsung haruslah komunikasi efektif.

Dengan demikian, penyelenggaraan sistem komunikasi yang efektif merupakan keharusan bagi setiap organisasi (Hardjana, 2000 : x). Akan tetapi, bagaimana pihak eksekutif organisasi atau perusahaan mengetahui bahwa sistem komunikasi yang dibangunnya efektif? Lagi pula dalam studi komunikasi keorganisasian terdapat sebuah asumsi yang menyatakan bahwa tidak ada suatu sistem komunikasi yang

dapat bekerja efektif sepanjang zaman dalam sejarah organisasi tanpa pernah mengalami perubahan dan penyesuaian (Hardjana, 2000 : xi). Itulah mengapa sistem komunikasi harus bersifat dinamis.

Lalu muncul pertanyaan baru, bagaimana pihak eksekutif organisasi atau perusahaan dapat memelihara dinamika sistem komunikasi yang dibangunnya?

Jawabannya adalah melakukan hal sama seperti yang sudah disampaikan diatas yaitu organisasi atau perusahaan perlu menyelenggarakan Audit Komunikasi. Audit komunikasi dapat digunakan untuk membina efektivitas sistem komunikasi yang dibangun oleh organisasi atau perusahaan dalam rangka penyehatan organisasi atau perusahaan. Selain sebagai alat untuk menyehatkan organisasi, audit komunikasi juga dapat digunakan sebagai alat untuk mengevaluasi program yang sedang berlangsung.

Ada beberapa perusahaan internasional yang sering melakukan audit komunikasi contohnya McDonald's, General Electric, dan AT & T. Perusahaan- perusahaan unggul ini memiliki pemahaman yang sama bahwa audit komunikasi merupakan sumber daya kompetisi (*competitive resource*). Pelaksanaan audit komunikasi menjadi sebuah keharusan bukan hanya untuk memperkuat daya saing dan kompetensi organisasi atau perusahaan, melainkan agar organisasi dapat mencegah terjadinya kehancuran atau kemunduran suatu sistem komunikasi.

Andre Hardjana menyatakan pengertian sistem komunikasi dalam audit komunikasi tidak hanya terbatas pada tingkatan keseluruhan organisasi atau korporasi, melainkan berlaku juga pada tingkatan kebijakan unit bisnis, program-program unit yang lebih dikenal dengan istilah kegiatan-kegiatan komunikasi khusus (2000 : xii). Adapun waktu yang tepat untuk melakukan audit komunikasi adalah

pada waktu merger dan akuisisi, adanya kebijakan (program) baru atau revisi kebijakan, rekstrukturisasi organisasi, misalnya pergantian pejabat atau manajemen, dan terjadinya krisis manajemen (Kriyantono, 2006 : 300 – 301).

Dua dari empat hal yang disebutkan di atas saat ini sedang dialami oleh Bosowa Corporation, salah satu perusahaan yang sedang menggurita di wilayah Indonesia timur. Imperium bisnis Bosowa Corporation saat ini telah memiliki kurang lebih 30 anak perusahaan yang bergerak di 5 (lima) sektor bisnis yaitu otomotif, semen, infrastruktur, *financial services* dan *property.*

Sejak terjadinya pergantian pejabat dari pendirinya, Aksa Mahmud kepada generasi keduanya Erwin Aksa, pihak Bosowa Corporation terus berbenah diri dan salah satu bukti nyata yang dapat di lihat saat ini adalah seluruh eksekutif Bosowa Corporation mulai dari top manajemen hingga low manajemen sedang menjalankan sebuah program kebijakan baru yang lebih dikenal dengan nama *Bosowa Excellence.*

Bosowa Excellence adalah kebijakan baru berupa program jangka panjang perusahaan yang dicetuskan oleh CEO (*Chief Executive Officer*) Bosowa Corporation Erwin Aksa, sejak estafet kepemimpinan berada di tangannya. Sesuai dengan arti kata *Excellence* yaitu terbaik, Bosowa Corporation diharapkan mampu menjadi terbaik di berbagai hal serta menjadi perusahaan terbesar tak hanya di wilayah Indonesia timur tetapi juga di tingkat nasional bahkan internasional.

Untuk mewujudkan mimpi menjadi *Excellence*, Bosowa Corporation harus memperhatikan keseimbangan beberapa faktor pendukung seperti pengelolaan perusahaan, strategi serta sumber daya manusia (SDM) tentu saja haruslah yang

terbaik pula. Oleh karena itu, *Bosowa Excellence* didefinisikan sebagai tujuan atau cita- cita perusahaan yang terdiri atas visi, misi dan strategi perusahaan.

Sejatinya, *Bosowa Excellence* ditujukan untuk semua karyawan mulai dari level atas hingga bawah tanpa pengecualian. Dengan alasan bahwa cita-cita menuju *Bosowa Excellence* hanya bisa tercapai jika melibatkan seluruh komponen yang ada dalam perusahaan.

Untuk itu pembinaan dan peningkatan produktivitas karyawan harus dilakukan agar supaya karyawan tidak hanya memiliki integritas tetapi juga keterampilan dan pengetahuan yang sesuai dengan bidangnya. Ini menjadi salah satu ciri dari *Bosowa Excellence* yaitu menggunakan *role base management* atau manajemen berdasarkan peran artinya sumber daya manusia yang ada dalam perusahaan diposisikan serta mengemban tugas yang sesuai dengan konsentrasi keahliannya. Selain pembenahan dengan mengoptimalkan segala potensi sumber daya manusia, kalangan profesional juga dimasukkkan untuk menjadi stimulus pencapaian sasaran yang telah ditetapkan.

Hal ini merupakan salah satu kiat yang dimiliki oleh Erwin Aksa yang membuatnya terlihat berbeda dengan gaya kepemimpinan ayahnya, Aksa Mahmud yang lebih banyak menerapkan "manajemen keluarga". Proses perombakan manajemen lama menjadi sebuah manajemen profesional tentunya menuai banyak argumen baik yang mendukung ataukah pihak yang tak sepenuhnya setuju atau malah tak pernah mengerti mengapa restrukturisasi tersebut harus dilakukan.

Bisa saja muncul rasa tersisih yang dialami oleh orang- orang lama dengan kehadiran pendatang baru di perusahaan yang tak direkrut begitu saja tanpa kredibilitas menjanjikan dalam dirinya, terkait dengan upaya menjadikan sebuah

perusahaan *Excellence*. Itulah yang membuat pemain lama dalam perusahaan seolah tak tinggal diam, dengan berusaha menggali segala potensi dalam dirinya agar tak menjadi pihak yang ketinggalan kereta.

Pasca bergabungnya para profesional kedalam perusahaan, banyak pihak yang berjaya pada era "manajemen keluarga" mengalami degradasi, termasuk jajaran *Top Team* yang telah menjadi saksi penggodokan *Bosowa Excellence.*

Dengan bantuan 13 orang *Top Team* inilah yaitu Erwin Aksa, Sadikin Aksa, Hasanuddin, Anwar Toha, M. Arief, Suardi M, Safran Yusri, Muawiyah Hanafi, Ruswin Nasir, Baharuddin Rahim, Syafruddin HZ, Dinno Indriano, dan Subiyanto konsep *Bosowa Excellence* ini terus mengalami penyempurnaan dan pengembangan. Hingga akhirnya siap untuk diluncurkan (*launching*) kepada seluruh karyawan dengan tetap mengusung visi, menjadi *"Big- 5" (revenue)*, lima terbesar pelaku utama ekonomi nasional yang berbasis dari wilayah Indonesia timur pada tahun 2015, serta misi Bosowa Corporation yaitu menjadi berkat bagi masyarakat nasional dengan semangat kepeloporan ekonomi Indonesia timur.

Dalam proses mengkomunikasikan program *Bosowa Excellence* kepada seluruh karyawan Bosowa Corporation, eksekutif manajemen perusahaan melakukan sosialisasi seperti mengadakan *Kick Off* program atau melakukan pelatihan secara berkala dan *corporate wide* mulai dari level top manajemen hingga level low manajemen yang disebut BUMS *(Bosowa Umbrella Management System)*.

Workshop BUMS diharapkan mampu menyampaikan pesan yang terkandung dalam *Bosowa Excellence*. Sehingga apa yang di pahami oleh top manajemen tentang

konsep *Bosowa Excellence* sama dengan pemahaman karyawan hingga di tingkatan low manajemen.

Munculnya kesamaan pengertian antara top manajemen dengan low manajemen akan memudahkan pencapaian cita-cita dan tujuan yang telah ditentukan dalam visi dan misi Bosowa Corporation yang dijewantahkan melalui sebuah strategi yang disebut *Bosowa Excellence*.

Dalam pelaksanaan semua program tersebut, tentunya proses komunikasi efektif kembali diharapkan terjadi. Adapun cara yang digunakan untuk mengetahui apakah sistem komunikasi bekerja secara efektif, hingga apa yang diusung oleh program *Bosowa Excellence* bisa dimengerti oleh semua karyawan mulai dari top hingga low manajemen di Bosowa Corporation tentunya dengan melakukan audit komunikasi.

Disinilah audit komunikasi dapat berfungsi dan memainkan perannya. Dengan mengadaptasi pendekatan konseptual dalam audit komunikasi yang erat kaitannya dengan pengertian tentang kinerja organisasi di bidang komunikasi, khususnya efektivitas sistem komunikasi. Pendekatan ini akan berdampingan dengan model Profil Komunikasi Keorganisasian yang sangat dianjurkan oleh Wayne Pace dan Don Faules (1983) dengan fokus pada kemurnian pesan yang lebih spesifik meneropong faktor- faktor yang mempengaruhi efektivitas sistem komunikasi program *Bosowa Excellence*.

Esensi yang terkandung dalam *Bosowa Excellence* ketika dikomunikasikan oleh top manajemen kepada low manajemen dalam prosesnya harus tetap menjaga kadar kemurnian pesan, sehingga dalam penerimaannya tidak terjadi perbedaan antara

pesan yang dimengerti dan yang sebenarnya ada, serta tidak terjadi distorsi berupa kesalahan dan omisi (penghapusan).

Menariknya, banyak perusahaan di Indonesia yang belum menyadari pentingnya melakukan audit komunikasi, demikian halnya dengan Bosowa Corporation sebagai salah satu perusahaan besar sama sekali belum pernah melakukan audit komunikasi. Hal inilah yang membuat penulis tertantang dan memberanikan diri untuk melakukan audit komunikasi terhadap program *Bosowa Excellence*.

Keinginan untuk melakukan audit komunikasi semakin diperkuat oleh argumen salah seorang karyawan dari jajaran top manajemen PT. Semen Bosowa Maros, ia menyatakan bahwa proses pengkomunikasian program *Bosowa Excellence* belum terlaksana secara efektif sebab pesan yang ingin disampaikan seolah belum diterima oleh semua karyawan yang dituju. Sementara itu, kesalahan- kesalahan yang terjadi dalam proses pengkomunikasian tersebut belum dapat dididentifikasi masih berada pada posisi kabur.

Muncullah pertanyaan mengapa sistem komunikasi dalam program ini tidak berjalan efektif ? dapatkah diidentifikasi hal yang menyebabkan ketidak efektifan dari sistem tersebut ? bagaimana cara mengatasinya, ataukah sistem komunikasi tersebut perlu diperbaharui. Semua pertanyaan diatas berkaitan dengan sistem komunikasi yang memiliki sekelumit masalah untuk diteliti dan dikaji.

Pada dasarnya program *Bosowa Excellence* ini berlaku untuk semua unit bisnis, akan tetapi mengingat banyaknya anak perusahaan yang dimiliki oleh Bosowa Corporation serta menyadari segala keterbatasan yang dimiliki, maka penulis memilih

PT. Semen Bosowa Maros sebagai tempat spesifik melakukan Audit Komunikasi program *Bosowa Excellence*.

Semen Bosowa Maros sebagai perusahaan profesional memiliki visi, misi dan strategi dalam menjalankan usahanya. Visi, misi dan strategi tersebut perlu diturunkan hingga ke lini operasional bisnis. Hal yang menarik adalah bagaimana Bosowa melakukan *cascading* yaitu menurunkan *business strategy* di level top manajemen hingga low manajemen? padahal dalam kenyatannya, membuat *business startegy* tidak semudah yang dibayangkan, terlebih lagi pelaksanaannya di lapangan. Kaplan and Norton's pada tahun 2005 dalam tulisannya *The Strategy Focused Organization*, menyebutkan bahwa hampir 90 persen perusahaan gagal melakukan eksekusi terhadap strateginya. Keduanya melanjutkan bahwa terdapat *key barrier* (kunci penghambat) yang menjadi indikatornya.

Pertama adalah *vision barrier* yaitu hambatan dalam menurunkan visi perusahaan, sehingga hanya 5 persen dari karyawan yang mengetahui strategi perusahaan. Kedua adalah *focus barrier* yaitu hambatan dalam menjaga fokus/ konsistensi perusahaan. Sehingga 85 persen eksekutif menghabiskan waktu hanya kurang dari satu jam dalam sebulan untuk membuat keputusan yang bersifat strategis.

Ketiga adalah *resource barrier* yaitu 60 persen eksekutif tidak menghubungkan *budget* dengan strategi yang telah dibuat. Dan yang terakhir adalah *reward barrier* yaitu hanya 25 persen dari insentif *managers* yang sejalan dengan strategi.

Nah, jika pengkomunikasian *Bosowa Excellence* di PT. Semen Bosowa Maros berjalan dengan baik tentu menghilangkan *vision barrier* yang telah dikemukakan sebelumnya. Lalu, apakah sistem pengkomunikasian berjalan efektif ketika PT.

Semen Bosowa Maros melakukan *cascading Bosowa Excellence* hingga level low manajemen? untuk mengetahui hal tersebut maka perlu dilakukan suatu proses yang disebut audit komunikasi untuk memeriksa efektivitas sistem komunikasinya.

Selanjutnya adalah alasan penulis memilih anak perusahaan ini sebab PT. Semen Bosowa Maros adalah ikon dari Bosowa Corporation serta paling banyak memberikan kontribusi bagi korporasi. Bagaimana efektivitas proses pengkomunikasian *Bosowa Excellence* yang didalamnya memuat visi, misi serta strategi bisnis perusahaan yang harus diturunkan hingga level karyawan yang paling rendah.

Proses komunikasi efektif tentu saja mampu memberikan pemahaman kepada karyawan mulai dari top hingga low manajemen dengan pengertian yang sama. Dengan ditunjang oleh sistem komunikasi yang efektif pula tentu saja tingkat kemurnian pesan akan terjaga sehingga distorsi pesan dalam organisasi perusahaan dapat dihindari atau setidaknya diminimalisir sebagai faktor yang turut berperan dalam mempengaruhi tingkat efektivitas sistem komunikasi program *Bosowa Excellence*.

Beranjak dari semua pemaparan diatas, maka penulis menuangkannya dalam sebuah penelitian dengan judul :

"Audit Komunikasi Program *Bosowa Excellence* di PT. Semen Bosowa Maros (Studi Komunikasi Organisasi)"

B. Rumusan Masalah

Untuk membatasi dan merumuskan permasalahan dalam penelitian ini, maka penulis mencoba memfokuskan pada permasalahan di bawah ini:

1. Bagaimana efektivitas sistem komunikasi dalam proses penyampaian program *Bosowa Excellence* dari top manajemen kepada low manajemen di PT. Semen Bosowa Maros?
2. Faktor- faktor apa yang mempengaruhi tingkat efektivitas sistem pengkomunikasian program *Bosowa Excellence* ketika dikomunikasikan oleh level top manajemen kepada low manajemen di PT. Semen Bosowa Maros?

C. Tujuan dan Kegunaan Penelitian

1. Tujuan Penelitian
   a. Untuk mengetahui efektivitas sistem komunikasi dalam proses penyampaian program *Bosowa Excellence* dari top manajemen kepada low manajemen di PT. Semen Bosowa Maros.
   b. Untuk mengetahui faktor- faktor apa yang mempengaruhi efektivitas sistem pengkomunikasian *Bosowa Excellence* ketika dikomunikasikan oleh level top manajemen kepada low manajemen di PT. Semen Bosowa Maros.
2. Kegunaan Penelitian
   a. Secara akademis, penelitian ini diharapkan dapat memberi kontribusi yang berarti bagi perkembangan teori dan praktek dalam ilmu komunikasi khususnya tentang audit komunikasi dalam studi komunikasi organisasi.
   b. Secara praktis, Penelitian ini dapat berguna bagi pihak PT. Semen Bosowa Maros untuk mengetahui sejauh mana keberhasilan program *Bosowa*

Excellence memberikan dampak bagi perusahaan Semen Bosowa Maros pada khususnya serta bagi Bosowa Coporation secara keseluruhan.

c. Memperkenalkan sekaligus mengingatkan betapa pentingnya melakukan audit komunikasi demi kesehatan sebuah organisasi atau perusahaan. Karena audit komunikasi dapat digunakan sebagai alat pemeriksa kesehatan sekaligus evaluasi program yang sedang berlangsung dalam organisasi atau perusahaan.

d. Sebagai skripsi yang merupakan salah satu syarat untuk meraih gelar kesarjanaan pada jurusan Ilmu Komunikasi, Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Hasanuddin.

D. Kerangka Konseptual

Mendengar kata audit, orang pasti langsung mengidentikkan dengan bidang keuangan yang biasa di pelajari dalam studi ekonomi. Namun, semenjak diperkenalkan oleh George Odiorne melalui karya klasiknya, "*An Application of Communication Audit*" yang di terbitkan dalam jurnal *Personnel Psychology* 7 (1954: 235-243), (Hardjana, 2000: 1). Kata audit lalu disandingkan dengan komunikasi.

Istilah audit sengaja digunakan dengan alasan bahwa proses-proses komunikasi bagaimanapun dapat diperiksa, dievaluasi, dan diukur secara cermat dan sistematis seperti layaknya catatan-catatan keuangan. Seperti yang dikutip oleh Andre Hardjana, terdapat beberapa pengertian audit menurut kamus umum bahasa Inggris, *Webster's New World Dictionary* (WNWD) misalnya mencantumkan kata audit tidak terbatas pada bidang keuangan saja. Penjelasan dalam kamus tersebut, sebagai berikut :

> *Audit n 1. A formal, often periodic examination and checking of accounts or financial records to verify their correctness; 2. A settlement or adjusment of accounts; 3. An account thus examined and adjusted; 4. A final statement of account by auditors; 5. Any thorough examination and evaluation of a problem. (WNWD, 1988: 89/90).*

[1. Pengujian dan pemeriksaan- sering dilakukan secara periodik-atas rekening atau laporan keuangan untuk memastikan kebenarannya; 2. Pemberesan atau penyesuaian rekening; 3. Rekening yang diuji dan disesuaikan sedemikian; 4. Pernyataan akhir dari peran auditor tentang suatu rekening; 5. Setiap pengujian dan evaluasi seksama atas sebuah persoalan.].
(sumber, Hardjana, 2000: 7)

Arti pertama hingga keempat semuanya berkaitan dengan bidang keuangan, tetapi pada arti kelima menunjukkan bahwa arti dasar audit adalah pengujian dan evaluasi seksama tentang sebuah persoalan, semua hal yang dianggap penting dalam suatu sistem kerja dapat diaudit. Oleh karena itu, komunikasi sebagai suatu persoalan dalam sistem kerja, tentu saja dapat diaudit.

Audit yang dilakukan di PT. Semen Bosowa Maros, diharapkan mampu mengevaluasi program *Bosowa Excellence* yang sedang dijalankan. Dengan menggunakan pendekatan konseptual yang berkaitan dengan pengertian mengenai kinerja organisasi di bidang komunikasi khususnya efektivitas sistem komunikasi.

Penggunaan pendekatan ini diawali dengan pemilihan seperangkat standar pengukuran kinerja organisasi yang nantinya dikembangkan untuk mengetahui tingkat pencapaian tujuan dari kegiatan komunikasi tentang sejauh mana sasaran tercapai.

Standar yang paling umum digunakan untuk melakukan audit komunikasi adalah efisiensi dan efektivitas. Efisiensi menunjukkan bahwa kegiatan dijalankan secara benar (*doing the things right*), sedangkan efektivitas menunjukkan bahwa kegiatan yang dilakukan adalah benar (*doing the right things*).

Namun, untuk audit komunikasi di PT. Semen Bosowa Maros penulis memilih standar efektivitas yang lebih kepada sistem komunikasi yang menggunakan 6 (enam) kriteria untuk mengukur efektivitas sistem komunikasi antara lain penerima

komunikasi (*receiver*), isi pesan (*content*), ketepatan waktu (*timing*), saluran (media), format kemasan (format), dan sumber (*source*).

Selanjutnya, pendekatan ini akan didampingi oleh model Profil Komunikasi Korganisasian yang sangat dianjurkan oleh Wayne Pace & Don Faules (1983) dengan fokus pada kemurnian pesan yang terkandung dalam *Bosowa Excellence* yang akan melihat faktor- faktor apa saja yang mempengaruhi efektivitas sistem komunikasi program *Bosowa Excellence*.

Kemurnian pesan ini harus selalu terjaga, akan tetapi pada kenyataannya terkadang kemurnian pesan terkikis dan hal itu terjadi pada fase proses pengkomunikasian pesan. Penerima pesan *Bosowa Excellence* yaitu low manajemen mengalami perbedaan pengertian antara apa yang diterima dengan yang sebenarnya ada, terjadi distorsi berupa kesalahan- kesalahan dan omisi atau penghapusan elemen pesan yang mengurangi keutuhan dan kemurnian pesan.

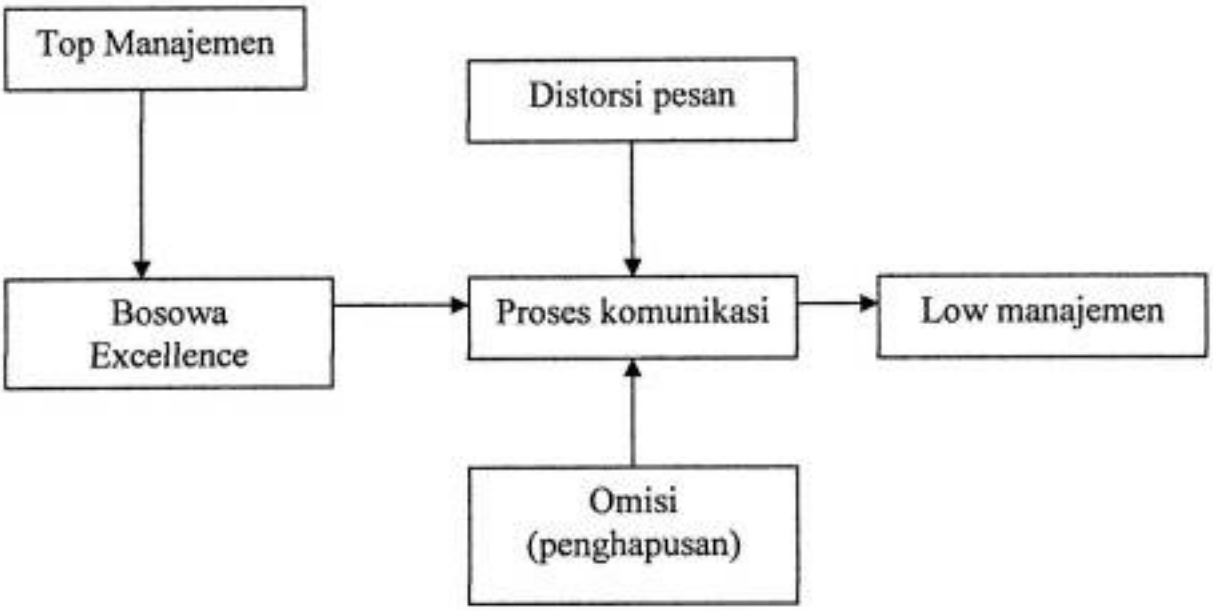
Audit komunikasi sebagai sebuah alat akan menemukan kesalahan yang terjadi dalam proses pengkomunikasian hingga berimbas pada kemurnian pesan *Bosowa Excellence* yang diterima, faktor- faktor demikian berpengaruh pada efektivitas sistem komunikasi di PT. Semen Bosowa Maros.

Tak hanya sampai disitu, selanjutnya akan diberikan rekomendasi-rekomendasi tentang perubahan atau perbaikan yang perlu dilakukan untuk meningkatkan efektivitas program dalam *Bosowa Excellence* berdasarkan hasil audit komunikasi.

Untuk lebih jelasnya, kerangka konseptual dalam penelitian ini dapat digambarkan seperti bagan di bawah ini :

GAMBAR I

Kerangka Konseptual



E. Definisi Operasional

Agar tidak terjadi kesalahan pengertian serta untuk memfokuskan penelitian ini, maka penulis memberikan batasan dalam definisi operasional sebagai berikut:

1. Audit Komunikasi adalah pemeriksaan terhadap tingkat efektivitas sistem komunikasi, proses komunikasi serta tingkat kemurnian pesan dalam program *Bosowa Excellence* di PT. Semen Bosowa Maros.
2. Sistem Komunikasi Keorganisasian adalah wilayah jangkauan audit meliputi segala macam komunikasi yang berkaitan dengan kehidupan organisasi atau perusahaan tetapi difokuskan pada komunikasi internal. Tidak hanya berlaku untuk sistem komunikasi perusahaan secara keseluruhan tetapi juga bagi kegiatan komunikasi khusus, contohnya program *Bosowa Excellence*.

3. *Bosowa Excellence* adalah kebijakan baru berupa program jangka panjang di Bosowa Corporation berisi visi, misi serta strategi bisnis yang harus diterapkan oleh semua anak perusahaannya termasuk PT. Semen Bosowa Maros. Program ini menjadi sebuah jembatan atau strategi bagi pihak perusahaan untuk mewujudkan visi menjadi "*Big- 5* (*revenue*)" pelaku utama ekonomi nasional yang berbasis dari wilayah Indonesia timur pada tahun 2015. Sedangkan Misi yang diusung adalah menjadi berkat bagi masyarakat Indonesia dengan semangat kepeloporan ekonomi wilayah Indonesia timur.
4. PT. Semen Bosowa Maros adalah unit bisnis yang menjadi ikon dari Bosowa Corporation serta salah satu anak perusahaan yang paling banyak memberikan kontribusi bagi perusahan. Visi PT. Semen Bosowa Maros adalah "Menjadi Pabrik Semen Nomor Satu Di Indonesia Timur"
5. Komunikasi organisasi adalah proses pengiriman dan penerimaan pesan dalam sebuah organisasi dengan tujuan untuk mengubah perilaku anggota organisasi dan mewujudkan kesepahaman antara anggota organisasi.
6. Visi adalah tujuan yang hendak dicapai, sementara misi adalah langkah-langkah yang dilakukan untuk mencapai tujuan yang sudah ditentukan.

F. Metode Penelitian

1. Waktu dan Tempat Penelitian

Penelitian Audit komunikasi ini akan berlangsung selama 5 (lima) bulan yakni bulan Juni hingga Oktober 2008.

Penelitian dilakukan di 2 (dua) tempat yaitu *Site Office* PT. Semen Bosowa Maros di Desa Baruga, Kec. Bantingmurung, Kab. Maros. Serta di *Head Office* Bosowa Corporation, Jl. Urip Sumoharjo No. 266, Makassar.

2. Tipe Penelitian

Metodologi riset/penelitian yang digunakan adalah kualitatif yang bersifat deskriptif. Studi kasus yang berciri partikularistik dipilih sebagai metode risetnya, artinya studi kasus terfokus pada situasi, peristiwa, program atau fenomena tertentu. Studi kasus adalah metode riset yang menggunakan berbagai sumber data (sebanyak mungkin data) yang bisa digunakan untuk meneliti, menguraikan, dan menjelaskan secara komprehensif berbagai aspek individu, kelompok, suatu program, organisasi atau peristiwa secara sistematis (Kriyantono, 2006: 66- 67).

Oleh karena itu, *Bosowa Excellence* sebagai suatu program tentu saja dapat diteliti dengan menggunakan studi kasus sebagai metode riset atau penelitiannya. Sumber data membutuhkan berbagai macam instrument atau alat pengumpulan data, sehingga periset dapat menggunakan wawancara mendalam, observasi partisipan, dokumentasi-dokumentasi, kuisioner, rekaman, bukti-bukti fisik, dan lainnya (Kriyantono, 2006: 66).

3. Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data dalam kegiatan audit komunikasi program *Bosowa Excellence* ini dilakukan dengan teknik wawancara. Wawancara mendalam dilakukan demi pengumpulan data yang berkaitan dengan proses pengkomunikasian yang harus selalu menjaga kemurnian pesan yang terkandung dalam *Bosowa Excellence*.

Informan akan diminta untuk menguraikan proses komunikasi yang terjadi ketika menerima konsep *Bosowa Excellence* hingga kesalahan-kesalahan yang membuat kemurnian pesan berkurang akan ditemukan.

Berdasarkan sumbernya, maka data yang peroleh dalam penelitian ini di bagi menjadi :

a. Data Primer

- Wawancara mendalam (depth interview) adalah proses tanya jawab yang dilakukan untuk mendapatkan data yang terperinci tentang topik yang diteliti.
- Observasi yaitu melakukan pengamatan terhadap aktifitas fisik karyawan kemudian dihubungkan dengan ciri- ciri dari *Bosowa Excellence.*

b. Data Sekunder

Data sekunder dari penelitian ini diperoleh dari studi pustaka yaitu mengumpulkan beberapa literatur seperti buku-buku, *browsing* bahan bacaan di internet, serta dokumen-dokumen yang relevan dan menunjang penelitian ini.

4. Teknik Penentuan Sample

Teknik sampling yang digunakan adalah Nonprobabilitas, dimana sample yang dipilih berdasarkan pertimbangan tertentu dari peneliti yang tentunya berdasar pada tujuan penelitian (Kriyantono, 2006: 154)

Teknik sampling ini terbagi lagi menjadi beberapa rancangan sampling (*sampling design*), lalu yang dipilih untuk penarikan sample pada wawancara adalah Purposive Sampling (sampel bertujuan). Sample ini terdiri atas orang-orang yang diseleksi atas dasar kriteria-kriteria tertentu dari peneliti berdasarkan tujuan penelitian. Adapun kriteria yang ditentukan oleh penulis adalah : pernah mendengar konsep *Bosowa Excellence*; mengikuti proses komunikasi yang dirancang perusahaan untuk menyampaikan *Bosowa Excellence*.

Jumlah sample yang dipilih oleh penulis sebanyak sepuluh orang Informan, dengan pejabaran sebagai berikut :

Tabel 1. Daftar Nama Informan

No	Nama	Jabatan
1	Cahyo Winarto	Chief Of HRD Bosowa Corporation
2	Dirjo Santoso	Chief Of PDCA Bosowa Corporation
3	Mukhsin Alwy	Head Of HR & GA PT. Semen Bosowa Maros
4	Mudjiono Zaenal Widagdo	Head Of Cement Plant Maros
5	Akmal	Head Of HR PT. Semen Bosowa Maros
6	Faizal R. Muhammad	Head Of ISO PT. Semen Bosowa Maros
7	-	Supervisor
8	-	Enviromental Officer
9	-	Kiln Patroller
10	-	Foreman

5. Analisis Data

Penelitian ini akan menggunakan metode analisis data perbandingan antara kriteria efektivitas yang disusun oleh Gerald Goldhaber dan Donald Rogers dengan data yang diperoleh oleh penulis dalam penelitian yang dilakukan. Dengan kata lain, penulis membuat perbandingan antara apa yang dimaksud dengan apa yang senyatanya terjadi.

Tujuan dari perbandingan ini adalah melihat perbedaan atau penyimpangan dari pelaksanaan dan sistem atau jaringan resmi yang sudah ditetapkan. Kriteria efektivitas dan komponen yang dikandung oleh variabel kemurnian pesan berupa distorsi (kesalahan) dan omisi (penghapusan) menjadi faktor yang mempengaruhi efektivitas sistem komunikasi. Inilah yang kemudian diadopsi oleh penulis untuk melakukan audit komunikasi program *Bosowa Excellence* di PT. Semen Bosowa Maros.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

A. KOMUNIKASI & ORGANISASI

Mencoba menyusun daftar tentang kebutuhan dasar manusia jangan sampai kita melupakan untuk menuliskan komunikasi. Walaupun terkadang tak terlalu diperhatikan tetapi pada kenyatannya komunikasi adalah salah satu hal yang tak bisa dipisahkan dari kehidupan manusia dan tak seorangpun bisa menafikan hal tersebut. Komunikasi adalah suatu proses sosial yang sangat mendasar dan vital dalam kehidupan manusia. Begitu penting dan vitalnya komunikasi itu sehingga ada yang menyatakan bahwa tanpa komunikasi kehidupan manusia tidak akan bermakna, atau bahkan manusia tidak dapat bertahan hidup.

Demikian juga dalam sebuah organisasi, komunikasi menjadi bagian terpenting dan bahkan sering dibahas meskipun dalam kenyataanya jarang sekali dipahami secara tuntas. Kemudian muncul pertanyaan, mengapa komunikasi penting dalam suatu organisasi? sebab masalah komunikasi acapkali muncul dalam proses organisasi. Oleh sebab itu, komunikasi dalam organisasi menjadi sistem aliran yang menghubungkan dan membangkitkan kinerja antar bagian dalam organisasi sehingga menghasilkan sinergi.

Jadi dengan demikian, komunikasi dalam organisasi selain ikut andil membangun iklim organisasi juga ikut membangun budaya organisasi. Jika ini dipahami oleh pengelola organisasi maka perbedaan- perbedaan individu dan ketidakmengertian (*misunderstanding*) dalam organisasi bisa diperkecil dan dikurangi dan pada akhirnya

konflik bisa dihindari. Berbagai aksi demo (unjuk rasa) yang dilakukan karyawan atau pegawai bukan hanya persoalan ketidakpuasan terhadap pendapatan dan *reward* (ganjaran atau upah), tetapi lebih banyak bersumber dari ketidakmengertian mereka terhadap eksistensi organisasinya. (Redi Panuju, 2001: 1-3 dalam Abdullah Masmuh, 2008: 4).

Atas dasar itu, maka komunikasi organisasi perlu mendapat perhatian untuk dipelajari dan dipahami oleh setiap orang yang terlibat dalam organisasi. Sebagaimana yang diketahui bahwa dalam komunikasi organisasi terdapat 2 (dua) konsep yaitu komunikasi dan organisasi. Setiap konsep memiliki penjelasan masing-masing, namun keduanya saling berkaitan tak bisa dipisahkan satu dengan yang lainnya. Untuk lebih memahaminya berikut penjelasannya :

1. Komunikasi

Komunikasi merupakan bahan utama dalam suatu organisasi, tanpa komunikasi tidak ada organisasi. Telah banyak definisi komunikasi yang disampaikan oleh para pakarnya. Definisi- definisi itu dilatarbelakangi oleh berbagai perspektif : ada perspektif mekanistis, sosiologis, psikologis, dan sebagainya. Secara etimologis, komunikasi yang berasal dari bahasa latin *communis* yang memiliki arti sama (seperti halnya dalam bahasa Inggris *common*). Artinya bila terjadi komunikasi, maka tengah terjadi pula upaya mencapai kesamaan makna mengenai suatu hal. (Suminar, 1999: 3).

Hovland, Janis, dan Kelley memberikan definisi bahwa komunikasi sebagai *The process by which an individual (the communicator) transmits stimuli (usually verbal) to modify the behaviour of other individuals (the audience).* Sedangkan

Dance, mengartikan komunikasi sebagai suatu usaha menimbulkan respons melalui lambang- lambang verbal.(Suminar, 1999: 4)

Dengan demikian dapatlah dikatakan bahwa komunikasi didefinisikan sebagai proses penyampaian ide dengan menggunakan lambang- lambang yang berarti dari sumber kepada penerima dengan tujuan adanya pengertian bersama yang merupakan hasil perubahan perilaku yang terjadi. Definisi diatas dapat dilihat beberapa hakikat dari komunikasi, pertama adalah adanya penyampai pesan diistilahkan dengan komunikator. Kedua yaitu adanya penerima pesan yang disampaikan oleh komunikator diistilahkan dengan komunikan.

Berikutnya adalah pesan yang disampaikan dari komunikator kepada komunikan dan keempat adalah adanya tujuan yang ingin dicapai manakala komunikasi dilaksanakan. Dua hakikat yang terakhir adalah *feed back* atau umpan balik dan *channel* atau media (Suminar, 1999: 5).

Hal- hal tersebut dalam ilmu komunikasi biasa disebut komponen komunikasi. Untuk memudahkan mengingat komponen ini Harold Laswell melalui paradigmanya menyampaikan pertanyaan- pertanyaan yang jawabannya merupakan komponen komunikasi, pertanyaan itu adalah: *who, says what, in which channel, to whom, with what effect?*(Efendy, 2003: 253)

Adapun ketika kita melihat apa yang terjadi saat seseorang terlibat dalam komunikasi, kita menemukan bahwa terdapat dua bentuk umum tindakan yang terjadi yaitu penciptaan pesan atau lebih tepatnya, penciptaan pertunjukan (*display)* dan penafsiran pesan atau penafsiran pertunjukan. (Pace & Faules, 2001: 26)

2. Organisasi

Sama halnya dengan organisasi, telah banyak pakar administrasi dan manajemen yang memberikan uraian dan penjelasan, dan pengertian mengenai organisasi. Organisasi dalam bahasa Indonesia atau *organization* dalam bahasa Inggris berasal dari perkataan latin *organizare* yang artinya *to form as or in to a whole consisting of interdependent or coordinate part* (membentuk sebagai atau menjadi keseluruhan dari bagian- bagian yang saling tergantung atau terkoordinasikan). Secara harfiah organisasi berarti paduan dari bagian- bagian yang satu sama lain saling tergantung (Suminar, 1999: 7).

Chester I Barnard mendefinisikan organisasi sebagai sistem dari kegiatan manusia yang bekerja sama (*an organization is a system of cooperative human activities).* Kemudian Everett M Rogers dan Rekha Agarwala- Rogers dalam bukunya *Communication In Organizations* menyatakan organisasi adalah sistem yang mapan dari orang- orang yang bekerja sama untuk mencapai tujuan bersama, melalui suatu jenjang kepangkatan dan pembagian kerja (*a stable system of individual who work together to achieve, through hierarchy of ranks and division of labor, common goals).*(Suminar, 1999: 8).

Organisasi dapat diartikan sebagai sekumpulan orang yang melakukan kerja sama, artinya setiap orang dalam organisasi harus berpartisipasi. Tanpa adanya partisipasi dan kerja sama maka bukan merupakan organisasi, partisipasi perlu dipahami perannya dalam organisasi dan untuk itu pengertian komunikasi harus ditempatkan dalam kerangka manajemen secara menyeluruh, terutama dalam konteks penerapan komunikasi organisasi.

Lalu, bagaimana jika kata komunikasi dan organisasi disatukan menjadi komunikasi organisasi? Apa batasan yang dapat kita jadikan acuan?. Dalam buku Abdullah Masmuh ada beberapa persepsi yang diberikan oleh para ahli tentang komunikasi organisasi (2008: 5), antara lain:

- Redding dan Sanborn mengatakan bahwa komunikasi organisasi adalah pengiriman dan penerimaan informasi dalam organisasi yang kompleks.
- Stewart L. Tubbs dan Sylvia Moss (1996) mengatakan beberapa ciri utama komunikasi organisasional adalah faktor- faktor struktural dalam organisasi yang mengharuskan para anggotanya bertindak sesuai dengan peranan yang diharapkan.
- R. Wayne Pace dan Don F. Faules (1998) mengklasifikasikan definisi komunikasi organisasi menjadi dua yakni definisi fungsional dan definisi interpretatif. Definisi fungsional komunikasi organisasi adalah sebagai pertunjukan dan penafsiran pesan diantara unit- unit komunikasi yang merupakan bagian dari suatu unit organisasi tertentu. Sedangkan definisi interpretatif komunikasi organisasi cenderung menekankan pada kegiatan penanganan pesan yang terkandung dalam suatu "batas organisasional" (*organization boundary*).
- Joseph A. Devito mendefinisikan komunikasi organisasi merupakan pengiriman dan penerimaan berbagai pesan di dalam organisasi di dalam kelompok formal maupun informal organisasi. Komunikasi formal adalah komunikasi yang disetujui oleh organisasi itu sendiri dan sifatnya berorientasi pada organisasi. Sementara komunikasi informal adalah komunikasi yang disetujui secara sosial,

orientasinya tidak pada organisasinya sendiri tetapi lebih pada para anggotanya secara individual.

- Deddy Mulyana menawarkan lingkup kajian komunikasi organisasi sebagai berikut; komunikasi organisasi terjadi dalam suatu jaringan yang lebih besar daripada komunikasi kelompok. Komunikasi organisasi seringkali melibatkan juga kombinasi diadik, komunikasi antar pribadi dan ada kalanya juga komunikasi publik. Komunikasi formal adalah komunikasi menurut struktur organisasi yakni komunikasi ke bawah, komunikasi ke atas, dan komunikasi horizontal. Sedangkan komunikasi informal tidak bergantung pada struktur organisasi, seperti komunikasi antar sejawat, juga termasuk gosip.

3. Perspektif Dalam Komunikasi Organisasi

Dalam komunikasi organisasi terdapat 3 (tiga) perspektif yang menjadi dasar. Ketiga perspektif tersebut sering pula disebut sebagai mazhab- mazhab yang dijadikan pedoman dalam komunikasi organisasi. Ketiga perspektif tersebut antara lain:

a. The Socientific Management School. Perspektif ini biasa disebut dengan *machine theory* atau dikenal istilah *Taylorism* (aliran Taylor) sesuai dengan nama pencetusnya Frederick W. Taylor. Tujuan utama *scientific management* adalah untuk menghilangkan antagonisme antara majikan/ pimpinan dan bawahan/ karyawan.

Konsep *scientific management* memandang pekerjaan sebagai manusia ekonomi yang berespons langsung terhadap insentif. Perspektif ini dibangun

dari 4 (empat) elemen yaitu pembagian kerja, proses skalar dan fungsional, struktur, dan bentuk kontrol.

Aliran ini menekankan pada struktur organisasional, perilaku individu serta tujuan dari pandangannya yaitu demi meningkatkan produktivitas dan efisiensi. Namun, ternyata konsep ini juga mendapat banyak kecaman bahwa *scientific management* cenderung untuk lebih mengeksploitasi para pekerja daripada memberikan keuntungan bagi pekerja.

b. Perspektif Human Relations School. Pada tahun 1920-an Elton Mayo dan F.J. Roethlisberger melakukan percobaan industri di pabrik *Hawthorne, The Western Electric Company.* Dari penelitiannya ini Mayo mengatakan bahwa organisasi merupakan sistem sosial, dan karyawan sesungguhnya merupakan unsur yang paling penting di dalamnya (dalam Davis, 1990: 80 dalam Suminar, 1999: 14).

Sejak saat itulah, Elton Mayo dikenal sebagai bapak *Human Relations*, dan sejak itu pula manajemen tak mungkin lagi memandang pekerja semata-mata sebagai alat ekonomi atau sebagai unit yang terpisahkan dari proses produksi. Perspektif ini memiliki ciri- ciri sebagai berikut; kegiatannya ditandai dengan adanya interaksi antara orang- orang yang terlibat, bentuk komunikasinya adalah komunikasi interpersonal secara tatap muka, metode komunikasinya adalah persuasif, serta kegiatannya diakhiri dengan adanya kepuasan bersama.

Perlu diketahui pula beberapa prinsip yang terdapat di dalam *Human Relations* menurut Onong U. Effendy (Suminar, 1999: 16) yaitu: *importance*

of the individual, setiap orang harus diperlakukan sebagai individu yang memiliki kepentingan; *Mutual acceptance*, setiap individu dalam organisasi harus saling menerima, saling menghargai, dan saling menghormati satu sama lain terhadap tugas dan kewajiban masing- masing; *Common interest*, setiap individu dalam organisasi terikat pada kepentingan bersama; *Open communication*, keterbukaan akan menimbulkan pengertian yang lebih baik dan menghasilkan keputusan yang tepat menyangkut segala aspek; *Partisipasi pegawai*, hasil yang efisien disebabkan adanya keseimbangan dalam pandangan, dan masalah yang ada dipecahkan secara bersama- sama; *Local identify*, memberikan pujian yang tepat pada seseorang yang layak mendapatkannya; *Local decision*, memberi kewenangan pada orang untuk memecahkan sendiri masalahnya; *High Moral Standart*, kebenaran dan keadilan mengenai sesuatu tindakan dapat disebut benar dan adil bila didasarkan pada moralitas dan hak azasi manusia.

Mendengar semua hal tentang perspektif ini, membuat perspektif *Human Relations* sangat ideal atau terbaik untuk situasi apapun dimana komunikasi dapat berlangsung secara bebas dan kepemimpinan demokratis. Akan tetapi, pada kenyataannya inti dari perspektif ini dapat disalahkan dalam beberapa hal yaitu terkadang produktivitas pekerja tinggi, target tercapai dengan baik namun begitu mudahnya para pekerja berhenti. Ini membuktikan bahwa pendekatan ini didasarkan pada asumsi yang kurang tepat. Oleh karena itu, perspektif *Human Relations* terus berkembang mencari alternatif lain.

c. *Perspektif System School*. Perspektif ini mulai popular pada akhir 1950-an dan awal 1960-an. *System school* ini menekankan pada fungsi integrasi dan koordinasi dalam proses, baik didalam maupun diantara organisasi. *System school* merupakan tinjauan teoretis yang dikenal dengan nama *general system theory* dengan prinsip utamanya adalah keseluruhan lebih baik daripada jumlah bagian.

Perspektif ini memiliki fokus terhadap sistem terbuka karena semua organisasi relatif terbuka yang secara kontinu melakukan informasi dengan lingkungannya. Sedangkan sistem tertutup merupakan situasi benar- benar terisolasi dari lingkungannya, dimana ada pembatasan yang digunakan sebagai penutup untuk melakukan pertukaran informasi dan energi dengan lingkungan.

Para ahli perspektif *system school* ini berpendapat bahwa organisasi adalah suatu sistem terbuka, dimana *input* dan *output* informasi mampu melewati batas- batas yang dimilikinya.

4. Tujuan Komunikasi Dalam Organisasi

Menurut Udai Parcek (Suminar, 1999: 22), komunikasi memiliki beberapa tujuan yaitu:

a. *Memberikan informasi*, yakni pengiriman informasi dari sumber kepada orang lain atau sekelompok orang yang dapat berupa kebijaksanaan organisasi, peraturan, perkembangan organisasi dan sebagainya;

b. *Umpan Balik* (*feedback*), berguna untuk mengetahui prestasi kerja karyawan dan memperoleh langkah- langkah perbaikan yang diperlukan sekalian

memberikan motivasi kepada pihak organisasi untuk mengembangkan rencana- rencana yang menantang dan realistik.

c. *Pengendalian*, mengontrol setiap pelaksanaan program agar sesuai dengan rencana yang telah ditentukan dan untuk memenuhi sasaran yang tepat dalam pelaksanaan serta menghindari adanya kesenjangan informasi.

d. *Pengaruh*, yaitu bahwa komunikasi bertujuan untuk mempengaruhi orang lain.

e. *Pemecahan Masalah* (*problem solving*), yaitu komunikasi antara pihak pimpinan dan karyawan bertujuan untuk menemukan penyelesaian terhadap masalah yang dihadapi.

f. *Pengambilan keputusan*, memerlukan berbagai macam komunikasi, misalnya pertukaran informasi, pendapat, dan pemikiran alternatif pemecahan masalah.

g. *Mempermudah perubahan*, yaitu komunikasi antar karyawan dapat membantu kesulitan perubahan terhadap tindakan perbaikan dalam organisasi.

h. *Pembentukan kelompok*, komunikasi merupakan sarana pelicin agar kelompok dapat berfungsi dengan baik. Dalam perselisihan yang berat, hubungan baik hanya dapat dikembalikan melalui proses komunikasi berkelanjutan. Dalam hal ini, komunikasi merupakan ungkapan perasaan, perhatian dan dukungan sangat penting.

i. *Menjaga pintu*, yaitu sebagai penyaring informasi baik yang datang dari dalam organisasi ataupun dari luar organisasi, sehingga informasi yang berkembang senantiasa relevan dengan kepentingan dan kebutuhan informasi.

Sejalan dengan tujuan organisasi, komunikasi memegang peranan dalam organisasi terhadap munculnya partisipasi anggota, karena partisipasi timbul melalui adanya komunikasi.

Howard Greenbaum juga seolah tak ingin ketinggalan, hingga ia dengan gamblang menyatakan bahwa *the purpose of organization communication is to facilitate the achievement of organizational goal* (1974: 740). Dengan pernyataan sederhana tetapi begitu jelas memberikan keyakinan bahwa komunikasi memiliki peranan sangat penting dalam setiap organisasi.

5. Fungsi Komunikasi Dalam Organisasi

Dalam Yenny Ratna Suminar (1999: 24) suatu organisasi, baik yang berorientasi komersial maupun sosial aktifitas komunikasi didalamnya akan selalu melibatkan 4 (empat) fungsi yaitu:

a. *Fungsi Informatif.* Disini organisasi dipandang sebagai suatu sistem pengelolaan informasi sebanyak- banyaknya dengan kualitas sebaik- baiknya dan tepat waktu. Informasi ditujukan untuk semua orang walaupun dalam organisasi mereka memiliki kedudukan yang berbeda- beda. Melalui penyebaran informasi ini, setiap orang di dalam organisasi akan mengerti tata cara kerja, kebijaksanaan yang diterapkan pimpinan. Demikian pula sebaliknya melalui informasi dari bawah, pimpinan menjadi mengerti keinginan dan kebutuhan bawahannya, ketika terjadi konflik komunikasi menjadi hal yang paling dibutuhkan agar supaya dapat digunakan untuk menyelesaikan konflik yang terjadi antar karyawan atau anggota organisasi.

b. *Fungsi Regulatif.* Fungsi ini berhubungan dengan peraturan yang berlaku dalam suatu organisasi. Terdapat 2 (dua) hal yang berperan dalam fungsi ini yakni atasan atau orang yang berada pada puncak pimpinan (tatanan manajemen) yakni mereka yang memiliki kewenangan untuk mengendalikan informasi. Penempatan ini dimaksudkan untuk melaksanakan instruksi kepada lapisan lebih bawah, walaupun sebenarnya pelaksanaan instruksi oleh lapisan bawah tergantung kepada beberapa faktor seperti keabsahan pimpinan, kredibilitas pesan dan pimpinan, serta sanksi terhadap ketidaktaatan dalam menjalankan tugas. Selanjutnya, hal yang kedua yang berperan adalah berhubungan dengan pesan (*message*). Pesan regulatif pada dasarnya berorientasi pada kerja, artinya bawahan membutuhkan kepastian tata cara dan batasan mengenai pekerjaannya (*job instruction*).

c. *Fungsi Persuasif.* Fungsi ini lebih banyak dimanfaatkan oleh pihak pimpinan dalam sebuah organisasi dengan tujuan untuk memperoleh dukungan dari karyawan tanpa adanya unsur paksaan apalagi kekerasan. Melalui teknik persuasif, seolah- olah dengan kesadaran penuh karyawan bekerja sesuai pola yang ditentukan pimpinan dan seolah- olah mereka bekerja tanpa adanya komando, tetapi merupakan inisiatif karyawan. Jika terjadi kondisi seperti ini, sebenarnya semua pihak akan saling diuntungkan sebab bekerja dengan senang hati dan sukarela akan menghasilkan sesuatu yang memuaskan dibandingkan bila menonjolkan sikap kuasa dan sewenang- wenang dari pimpinan.

d. Fungsi Integratif. Fungsi ini diharapkan karyawan akan menjalankan tugas dengan baik, artinya anggota organisasi akan berpartisipasi aktif dalam mewujudkan tujuan bersama dan yang utama adalah munculnya rasa saling memiliki (*sense of belonging*) terhadap organisasinya.

Selain keempat fungsi yang dijabarkan diatas, Charles Conrad dalam bukunya *Strategic Organizational Communication* menyebutkan 3 (tiga) fungsi komunikasi dalam organisasi yaitu:

a. Fungsi Perintah. Komunikasi memperbolehkan anggota organisasi membicarakan, menerima, menafsirkan, dan bertindak atas suatu perintah. Ada 2 (dua) jenis komunikasi yang mendukung pelaksanaan fungsi ini yaitu pengarahan (*direction*) dan umpan balik (*feedback*).

b. Fungsi Relasional. Komunikasi memperbolehkan anggota organisasi menciptakan dan mempertahankan hubungan personal dengan sesama anggota dalam organisasi. Pentingnya keterampilan dalam hubungan interpersonal yang lebih baik lebih terasa dalam pekerjaan ketika timbul perasaan bahwa banyak hubungan yang perlu tidak dipilih tetapi diharuskan oleh lingkungan organisasi.

c. *Fungsi Manajemen Ambigu.* Terkadang manusia dihadapkan pada posisi dimana mereka sulit mengambil keputusan, disinilah terjadi situasi organisasi dihadapkan pada keadaan ambigu. Selain itu, tujuan organisasi pun terkadang tidak jelas dipahami oleh anggotanya. Menghadapi kondisi ambigu ini, anggota organisasi diharapkan mampu mengelolanya tentunya dengan menggunakan komunikasi, komunikasi dapat dijadikan sebagai alat

untuk mengatasi dan mengurangi ketidakjelasan yang terjadi dalam organisasi.

6. Penggolongan Komunikasi Dalam Organisasi

Salah seorang sarjana perilaku komunikasi organisasi, Chester Barnard menekankan bahwa dalam setiap teori lengkap (*exhaustive*) mengenai organisasi, komunikasi itu menduduki tempat sentral, karena struktur, keluasan (*extensiveness*), dan ruang lingkup organisasi itu hampir seluruhnya ditentukan oleh teknik- teknik komunikasi. Bahkan, Simon ketika menulis menyatakan bahwa "pertanyaan yang harus diajukan mengenai setiap proses administratif adalah: bagaimana ia mempengaruhi keputusan individu itu? Tanpa komunikasi jawabnya tentulah selalu: ia tidak mempengaruhinya sama sekali"(Masmuh, 2008: 7).

Bentuk dan jenis komunikasi biasanya diklasifikasikan menjadi 5 (lima) penggolongan antara lain:

a. *Komunikasi Lisan Dan Tertulis*. Dasar penggolongan ini biasanya adalah bentuk pesan yang akan disampaikan. Kedua bentuk komunikasi ini memiliki perbedaan yang sangat besar dalam hal kemampuannya untuk mengungkapkan secara jelas dan tepat atas informasi yang dikirimkan. Namun, banyak orang yang menyukai lisan sebab situasi keakraban yang ditimbulkannya.

   Banyak faktor yang menentukan pemilihan diantara kedua bentuk komunikasi itu untuk digunakan dalam situasi tertentu. Pertimbangan waktu, biaya, ketepatan, preferensi pribadi, keterampilan berkomunikasi individual, sumber- sumber daya yang tersedia dan pertimbangan lain yang

menjadi kriteria pengambilan keputusan dalam memilih apakah pesan akan disampaikan dalam bentuk lisan atau tulisan.

b. *Komunikasi Verbal dan Non Verbal*. Jika dua orang berinteraksi, maka informasi mengenai perasaan, gagasan dan ide- ide yang timbul akan dikomunikasikan. Informasi mengenai perasaan seseorang dikemukakan secara lisan melalui apa yang dikatakan dan bagaimana mengatakannya. Arti dari kata atau kalimat diperjelas melalui tinggi rendahnya nada suara, keras tidaknya suara, dan kapan komunikator berbicara.

c. *Komunikasi kebawah, Keatas, dan Kesamping*. Penggolongan komunikasi ini biasanya didasarkan kepada arah aliran pesan dan informasi di dalam suatu organisasi.

d. *Komunikasi Formal Dan Informal*. Dasar penggolongan ini adalah gaya, tatakrama, dan pola aliran informasi dalam perusahaan. Bila pesan atau informasi dikirimkan, ditransfer, dan diterima melalui pola hierarki kewenangan organisasi yang telah ditetapkan dalam struktur organisasi; yang biasanya disebut sebagai rantai komando maka terjadilah komunikasi formal.

   Adapun komunikasi informal adalah proses komunikasi dimana arus informasinya sesuai dengan kepentingan dan kehendak masing- masing pribadi yang ada dalam organisasi tersebut. Proses hubungan komunikasi informal tidak mengikuti jalur struktural (Masmuh, 2008: 14).

e. *Komunikasi Satu Arah Dan Dua Arah*. Jenis komunikasi satu arah ini menghilangkan kesempatan untuk memperoleh penjelasan dan konfirmasi.

Jenis komunikasi ini hanya menekankan penyampaian pesan. Keuntungannya komunikasi satu arah cepat dalam penyampaiannya serta menghemat waktu dan biaya. Pengirim pesan puas karena tidak adanya kesempatan bagi komunikan untuk mempertanyakan informasi yang dikirimkan sehingga dapat melindungi atau menutupi kelalaian dan kesalahan yang mungkin dilakukannya.

Namun komunikasi satu arah ini sangat tidak memuaskan penerima pesan yang tidak mempunyai kesempatan untuk memperoleh penjelasan atas pesan yang dikirimkan.

Komunikasi Dua Arah. Komunikasi ini mempunyai suatu sistem umpan balik yang terpasang tetap (*built- in system of feed back*) didalamnya , yang memungkinkan komunikator dapat memperoleh umpan balik pesan yang disampaikan. Komunikasi dua arah menjamin informasi dan penjelasan lebih lanjut akan diberikan dan tersedia setiap saat jika dibutuhkan. Kerugian komunikasi dua arah ini adalah lambat dan memakan banyak waktu serta ada kemungkinan kurang efisien karena dapat memberikan kepuasan yang berlebihan kepada penerima pesan yang mempunyai kesempatan untuk memahami pesan yang dikirimkan sepenuhnya. Namun, dengan adanya komunikasi ini komunikator dapat mengetahui sejauh mana perhatian komunikan terhadap pesan yang dikirim.

7. Arah Aliran Informasi Dalam Organisasi

Salah satu tantangan besar dalam komunikasi organisasi adalah bagaimana menyampaikan informasi ke seluruh bagian organisasi dan bagaimana menerima

informasi dari seluruh bagian organisasi. Proses ini berhubungan dengan aliran informasi.

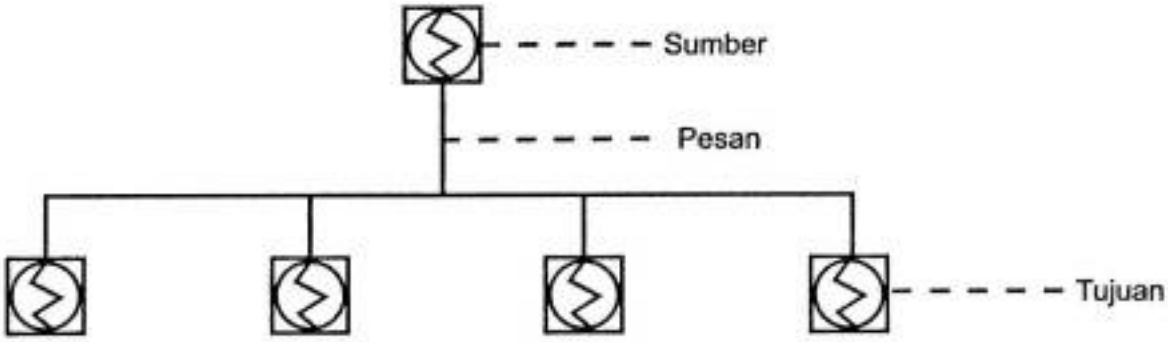
Sebenarnya, informasi tidak mengalir secara harfiah. Sebab informasi sendiri tidak bergerak tetapi yang sesungguhnya terjadi adalah penyampaian suatu pesan, interpretasi penyampaian tersebut, dan penciptaan penyampaian lainnya. Penciptaan, penyampaian, dan interpretasi pesan merupakan proses yang mendistribusikan pesan- pesan ke seluruh organisasi.(Pace & Faules, 2001:170)

Aliran informasi dalam suatu organisasi sebenarnya adalah suatu proses dinamik; dalam proses inilah pesan- pesan secara tetap dan berkesinambungan diciptakan, ditampilkan, dan diinterpretasikan. Proses ini berlangsung terus dan berubah secara konstan- artinya, komunikasi organisasi bukanlah sesuatu yang terjadi kemudian berhenti. Komunikasi terjadi sepanjang waktu.

Wayne Pace & Don F. Faules dalam bukunya menuliskan pendapat Guetzkow (1965) yang menyatakan bahwa aliran informasi dalam suatu organisasi dapat terjadi dengan 3 (tiga) cara yaitu serentak, berurutan, atau kombinasi dari kedua cara ini. (2001: 171). Ketiga cara aliran informasi tersebut dapat dijabarkan sebagai berikut :

1. *Penyebaran Pesan Secara Serentak*; sebagian besar komunikasi organisasi berlangsung dari orang ke orang, atau diadik, hanya melibatkan sumber pesan dan penerima yang menginterpretasikan pesan sebagai tujuan akhir. Bila semua anggota departemen, fakultas, atau bagian- bagian lain menerima suatu informasi dalam waktu bersamaan, proses ini disebut penyebaran pesan secara serentak. Berikut gambar bagan penyebaran pesan secara serentak:

GAMBAR 2
Penyebaran Pesan Secara Serentak



Sumber: R. Wayne Pace & Don F. Faules, 2001 hal 172

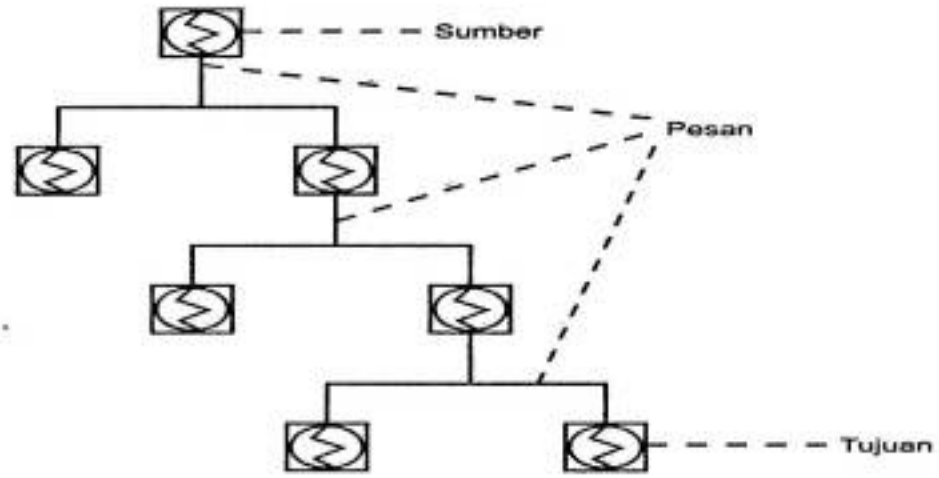
2. *Penyebaran Pesan Secara Berurutan*; Kali ini Wayne Pace & Don F. Faules dalam bukunya seolah setuju dengan pendapat Haney (1962) yang mengemukakan bahwa penyampaian pesan berurutan merupakan bentuk komunikasi yang utama, yang pasti terjadi dalam organisasi. (2001: 172).

Penyebaran informasi berurutan meliputi perluasan bentuk penyebaran diadik, jadi pesan disampaikan dari Si A kepada Si B kepada Si C kepada Si D kepada Si E dalam serangkaian transaksi dua- orang; dalam hal ini setiap individu kecuali orang ke-1 (sumber pesan), mula- mula menginterpretasikan pesan yang diterimanya dan kemudian meneruskan hasil interpretasinya kepada orang berikutnya dalam rangkaian tersebut.

Penyebaran informasi secara berurutan ini memiliki sebuah ciri penting yaitu adanya sebuah pola. Apabila sebuah pesan disebarkan secara berurutan, penyebaran informasi berlangsung dalam waktu yang tidak beraturan, jadi informasi tersebut tiba di tempat yang berbeda dan pada waktu yang berbeda pula.

Munculnya keterlambatan dalam penyebaran informasi menyebabkan informasi itu sulit digunakan untuk membuat keputusan karena ada orang yang belum memperoleh informasi. Apabila orang yang akan diberi informasi dalam jumlah yang besar maka proses penyampaian informasi ini akan memakan waktu yang lama serta akan menimbulkan konsekuensi lain yaitu kebenaran atau kecermatan informasi akan terganggu sebagai akibat dari interpretasi dan reproduksi pesan yang berlangsung dalam penyampaian pesan secara berurutan.

GAMBAR 3
Penyebaran Pesan Secara Berurutan



Sumber: R. Wayne Pace & Don F. Faules, 2001 hal 173

Selain berbicara tentang cara informasi mengalir dalam sebuah organisasi, komunikasi organisasi juga membahas tentang kemana arah aliran informasi dalam sebuah organisasi. Terdapat 4 (empat) arah formal aliran informasi dalam sebuah organisasi.

Pertama, komunikasi ke bawah dalam sebuah organisasi berarti bahwa informasi mengalir dari jabatan berotoritas lebih tinggi kepada mereka yang berotoritas yang lebih rendah. Biasanya kita beranggapan bahwa informasi bergerak

dari manajemen kepada para pegawai ; namun dalam organisasi kebanyakan hubungan ada pada kelompok menajemen (Davis, 1967 dalam Pace & Faules, 2001: 184).

Ada 2 (dua) masalah utama yang harus dihadapi organisasi ketika menerapkan komunikasi ke bawah yaitu jenis informasi apa yang disebarkan dari tingkat manajemen kepada para pegawai dan bagaimana informasi tersebut disediakan.

Adapun 5 (lima) jenis informasi yang biasa dikomunikasikan dari atasan kepada bawahan (Katz & Kahn, 1966 dalam Pace & Faules, 2001: 185). Urutan pertama adalah informasi mengenai bagaimana cara melakukan pekerjaan; kedua informasi mengenai dasar pemikiran untuk melakukan pekerjaan; informasi mengenai kebijakan dan praktik- praktik organisasi; informasi mengenai kinerja pegawai; terakhir adalah informasi untuk mengembangkan rasa memiliki tugas (*sense of mission*).

Tak hanya sampai disitu, penyampaian komunikasi ke bawah menggunakan 6 (enam) kriteria dalam pemilihan metode penyampaian informasi kepada para pegawai (Level & Galle, 1988 dalam Pace & Faules, 2001: 186). Keenam kriteria tersebut antara lain:

1. *Ketersediaan*; Setelah menginvetarisasikan metode yang tersedia, organisasi dapat memutuskan metode apa yang dapat ditambahkan untuk suatu program keseluruhan yang lebih efektif;
2. *Biaya*; Metode yang dinilai paling murah cenderung dipilih untuk penyebaran informasi rutin dan yang tidak mendesak. Bila diperlukan atau diinginkan

penyebaran informasi yang tidak rutin dan mendesak, metode yang lebih mahal tetapi lebih cepat dapat digunakan;

3. *Pengaruh*; Metode yang tampaknya memberi pengaruh atau kesan paling besar sering dipilih daripada metode yang baku;
4. *Relevansi*; Metode yang tampak paling relevan dengan tujuan yang ingin dicapai akan lebih sering dipilih;
5. *Respons*; Metode yang dipilih akan dipengaruhi oleh ketentuan apakah yang dikehendaki atau diperlukan respons khusus terhadap informasi tersebut;
6. *Keahlian*; Metode yang tampaknya sesuai dengan kemampuan pengirim untuk menggunakannya dan dengan kemampuan penerima untuk memahaminya cenderung digunakan daripada metode di luar kemampuan komunikator atau di luar kemampuan pemahaman pegawai yang menerimanya.

Kedua, Komunikasi Ke Atas dalam sebuah organisasi berarti bahwa informasi mengalir dari tingkat yang lebih rendah (bawahan) ke tingkat yang lebih tinggi (Penyelia). Ada beberapa alasan mendasar mengapa komunikasi ke atas penting dilakukan.

1. Aliran informasi ke atas memberi informasi berharga untuk pembuatan keputusan oleh mereka yang mengarahkan organisasi dan mengawasi kegiatan orang- orang lainnya;
2. Komunikasi ke atas memberitahukan kepada penyelia kapan bawahan mereka siap menerima informasi dari mereka dan seberapa baik bawahan menerima apa yang dikatakan kepada mereka (Planty & Machaver, 1952).

3. Komunikasi ke atas memungkinkan bahkan mendorong omelan dan keluh kesah muncul ke permukaan sehingga penyelia tahu apa yang menganggu mereka yang paling dekat dengan operasi- operasi sebenarnya (Conboy, 1976).
4. Komunikasi ke atas menumbuhkan apresiasi dan loyalitas kepada organisasi dengan memberi kesempatan kepada pegawai untuk mengajukan pertanyaan dan menyumbang gagasan serta saran- saran mengenai operasi organisasi (Planty & Machaver, 1952)
5. Komunikasi ke atas mengizinkan penyelia untuk menentukan apakah bawahan memahami apa yang diharapkan dari aliran informasi ke bawah.
6. Komunikasi ke atas membantu pegawai mengatasi masalah pekerjaan mereka dan memperkuat keterlibatan mereka dengan pekerjaan mereka dengan organisasi tersebut (Harriman, 1974).

Ketiga; Komunikasi Horizontal terdiri dari penyampaian informasi diantara rekan- rekan sejawat dalam unit kerja yang sama. Unit kerja meliputi individu-individu yang ditempatkan pada tingkat otoritas yang sama dalam organisasi dan mempunyai atasan yang sama (Pace& Faules, 2001: 195). Kemunculan komunikasi horizontal sebagai implikasi dari 6 (enam) buah alasan yaitu:

1. Untuk mengkoordinasikan penugasan kerja;
2. Berbagi informasi mengenai rencana dan kegiatan;
3. Untuk memecahkan masalah;
4. Untuk memperoleh pemahaman bersama;
5. Untuk mendamaikan, berunding, dan menengahi perbedaan;

6. Untuk menumbuhkan dukungan antarpersona.

Hambatan- hambatan pada komunikasi horizontal banyak persamaannya dengan hambatan yang mempengaruhi komunikasi ke atas dan komunikasi ke bawah. Ketiadaan kepercayaan kepada rekan- rekan kerja, perhatian yang tinggi pada mobilitas ke atas, dan persaingan dalam sumber daya dapat menganggu komunikasi pegawai yang sama tingkatnya dalam organisasi dengan sesamanya.

Keempat; Komunikasi Lintas Saluran dilakukan dalam kebanyakan organisasi, muncul keinginan pegawai untuk berbagi informasi melewati batas- batas fungsional dengan individu yang tidak menduduki posisi atasan maupun bawahan mereka.

Menurut Fayol (1916- 1940) komunikasi lintas saluran merupakan hal yang pantas, bahkan perlu pada suatu saat, terutama bagi pegawai tingkat lebih rendah dalam suatu saluran.(Pace & Faules, 2001: 198).

Kelima; Komunikasi Informal, Pribadi, Atau Selentingan terjadi bila komunikasi satu sama lainnya dilakukan tanpa mengindahkan posisinya dalam organisasi, faktor- faktor yang mengarahkan aliran informasi lebih bersifat pribadi. Informasi informal/ personal muncul dari interaksi diantara orang- orang, informasi ini tampaknya mengalir dengan arah yang tidak dapat diduga, dan jaringannya digolongkan sebagai selentingan (*grapevine*).

Selain arah aliran informasi, komunikasi organisasi juga memiliki sebuah ciri penting yang paling nyata yaitu konsep hubungan (*relationship*). Menurut Goldhaber (1979) mendefinisikan organisasi sebagai sebuah jaringan hubungan yang saling- bergantung (*interdependent*) (Pace& Faules, 2001: 201).

Ada beberapa jenis hubungan yang berlaku dalam sebuah komunikasi organisasi yaitu hubungan antarpersona merupakan hubungan paling intim yang dimiliki dengan orang- orang lain dalam tingkat pribadi, antarteman, ataupun sesama sebaya.

Selanjutnya adalah hubungan posisional yang dapat diartikan sebagai sebuah hubungan yang ditentukan oleh struktur otoritas dan tugas- tugas fungsional anggota organisasi. Hubungan posisional yang paling umum adalah hubungan antara atasan dan bawahan dan hubungan ini merupakan hubungan yang paling penting untuk kerja organisasi secara efektif.

Jenis hubungan dalam komunikasi organisasi yang terakhir adalah hubungan berurutan. Hubungan ini berbentuk informasi yang disampaikan ke seluruh organisasi formal oleh suatu proses; dalam proses ini pihak yang berada di puncak hierarki mengirimkan pesan kepada orang kedua yang kemudian mengirimkannya lagi kepada orang ketiga. Reproduksi pesan orang pertama menjadi pesan orang kedua, dan reproduksi pesan orang kedua menjadi pesan orang ketiga (Haney, 1962 dalam Pace& Faules, 2001: 209).

Cara penyebaran informasi dari orang- ke orang disebut hubungan berurutan. Ada 3 (tiga) pihak yang terlibat antara lain orang yang mengawali pesan, orang yang menyampaikan pesan, dan yang mengakhiri rangkaian ini. Tokoh kunci dalam sistem adalah pengulang pesan (*relayor*) (Pace&Hengstrom, 1977 dalam Pace& Faules, 2001: 209).

Seorang ahli komunikasi organisasi A. G. Smith (1973) memperkenalkan 4 (empat) fungsi dasar yang dilakukan oleh seorang pengulang pesan (Pace& Faules, 2001: 210). Dalil- dalil fungsi dasar yang diperkenalkan antara lain:

1. *Menghubungkan*; proses- proses penghubungan paling sedikit mempunyai tiga sifat yang menyulitkan; proses- proses ini dapat pula melanjutkan informasi atau menahannya. Seorang pengulang pesan harus tetap di tengah dan tidak condong kepada salah satu pihak.
2. *Menyimpan*; penyimpanan menyempurnakan beberapa maksud lain, tidak hanya maksud pesan saja. Pengulang pesan menyimpan pesan- pesan untuk menyesuaikannya dengan kebutuhan pengirim dan penerima, untuk menangani fluktuasi- fluktuasi dalam apa yang ingin didengar penerima dan apa yang ingin dikatakan pengirim. Penyimpanan mengisyaratkan suatu etika yang konservatif, karena pengulang pesan menyimpan pesan, memelihara tradisi sistem, sebagai seorang penyimpan pengulang pesan menghargai status *quo*.
3. *Merentangkan*; suatu bentuk perubahan yang meliputi perluasan atau penjelasan tambahan suatu pesan. Pengulang pesan juga merentangkan sampai titik tertentu, makna- makna yang menyertai suatu pesan. Etika seorang pengulang pesan adalah antara mendangkalkan dan melebih- lebihkan makna pesan.
4. *Mengendalikan*; fungsi pengulang pesan yang keempat adalah mengendalikan, hal pertama yang dikendalikan seorang pengulang pesan

adalah makna; dengan makna inilah dibuat penghubungan. Pengulang pesan mengendalikan saluran dan media sama seperti mengendalikan informasinya.

Para pengulang pesan adalah orang- orang perantara- penengah antara pengirim dan penerima. Hubungan unit- unit sistem dengan menyelaraskan unit- unit tersebut satu sama lain. Perubahan seringkali perlu untuk menghasilkan keharmonisan antara unit- unit dalam sistem, namun mengubah pesan bertentangan dengan etika memelihara dan melestarikan sistem.

Meskipun demikian, dengan mengatur penyampaian, penyimpanan, dan penafsiran pesan, seorang pengulang pesan melakukan pengendalian atas sistem komunikasi. Inilah yang disadari oleh Likert (1961) yang dalam modelnya menyatakan bahwa hampir setiap anggota organisasi adalah pengulang pesan, berlaku sebagai pemersatu antara unit atas dengan unit bawah.

8. Distorsi komunikasi organisasional

Distorsi pesan komunikasi dapat terjadi dimana saja, dalam lingkungan keluarga, masyarakat bahkan dalam lingkup organisasi. Menurut Muhammad (1995) seringkali dijumpai dalam suatu organisasi terjadi salah pengertian antara satu anggota dengan anggota lainnya atau antara atasan dengan bawahannya mengenai pesan yang mereka sampaikan dalam berkomunikasi. Hal ini disebabkan oleh berbagai hal di antaranya berasal dari cara orang memproses pesan yang mereka kirimkan atau terima, dan dari fungsi sistem organisasi itu sendiri (Suminar, 1999: 61)

Ketepatan pesan menunjukkan kepada kemampuan orang untuk memproduksi atau menciptakan suatu pesan dengan tepat. Dalam komunikasi kata ketepatan

digunakan untuk menguraikan tingkat kesesuaian antara pesan yang diciptakan oleh si pengirim dan reproduksi si penerima mengenai pesan tersebut. Mudahnya, bagaimana penerima menginterpretasikan pesan yang dimaksudkan oleh si pengirim.

Kurangnya ketepatan atau perbedaan arti antara yang dimaksudkan oleh si pengirim dengan apa yang diartikan oleh si penerima dinamakan distorsi. Ada 2 (dua) faktor yang didentifikasi sebagai penyebab timbulnya distorsi pesan yaitu: faktor personal yang terdapat dalam diri si pengirim dan si penerima pesan dan faktor di luar diri mereka dinamakan faktor organisasi. Kedua faktor penyebab ini masih terbagi lagi menjadi beberapa pecahan kecil lagi. Mari kita telaah satu per satu.

Faktor personal yang mempengaruhi distorsi; faktor ini biasanya berasal dari konsep mengenai komunikasi sebagai tingkah laku proses untuk memperlihatkan arti yang ditentukan. Faktor utama yang memberikan kontribusi pada distorsi pesan dalam komunikasi adalah persepsi mengenai pemberian komunikasi tersebut.

Persepsi ini pun berkenaan dengan beberapa hal yang turut andil dalam proses komunikasi. Muhammad (1995), merupakan salah seorang ahli yang memberikan perhatian lebih terhadap hal tersebut dengan memberikan beberapa uraian sebagai berikut (Suminar, 1999: 62):

1. Orang mengamati sesuatu secara seleksi disebabkan karena adanya kecenderungan manusia untuk menyeleksi pesan menjadikan pesan yang seharusnya sampai kepada seseorang tidak diterimanya. Hal ini tentu terjadi dalam organisasi.

2. Orang melihat sesuatu konsisten dengan apa yang mereka percayai. Persepsi mengenai sesuatu dipengaruhi oleh cara kita bicara tentang orang, benda-benda dan kejadian- kejadian, apa yang kita percayai dapat merubah persepsi kita.
3. Bahasa itu sendiri kadang- kadang kurang tepat. Sebut saja dalam berkomunikasi bahasa digunakan untuk menyatakan persepsi. Ketidaktepatan bahasa tersebut disebabkan oleh beberapa hal, pertama kata- kata bukanlah hal yang menunjukkan keadaan yang sebenarnya; kedua, agar supaya bahasa menunjukkan pada perubahan yang konstan, kita mengembangkan generalisasi tentang kelompok aktivitas dan hubungan dan penggunaan kata-kata dan istilah untuk menguraikan karakteristik yang mereka punya secara umum; ketiga, bila kita menggunakan bahasa untuk membicarakan tentang perbedaan, salah satu kecenderungan dasar adalah hanya memberikan dua alternatif misalnya baik dan buruk.
4. Arti suatu pesan terjadi pada level isi dan hubungan. Isi atau tanda adalah level arti yang berkenaan dengan ide- ide, hal- hal, kejadian terhadap pesan yang menunjuk secara harfiah. Ketika kita merespon informasi sebuah pesan berarti kita telah berada pada level isi. Relasi atau interpretasi adalah level arti yang berkenaan bagaimana pesan itu diambil. Apakah misalnya dalam keadaan serius, santai, tersenyum, menangis dan sebagainya. Kekurangtepatan, gangguan dan salah mengartikan pesan sering merupakan kegagalan mengenai informasi dan relasi serta membedakan dari isi dan interpretasi.

5. Distorsi diperkuat oleh tidak adanya konsistensi bahasa verbal dan non verbal. Sumber arti dan perasaan yang dominan berasal dari pesan non verbal.
6. Pesan yang meragukan sering mengarahkan pada gangguan. Keraguan arti pesan berkenaan dengan ketidakpastian perkiraan apa arti pesan yang sesungguhnya. Keraguan maksud berkenaan dengan ketidakpastian menentukan mengapa pengirim pesan menyatakan atau menulis pesan tertentu dalam kondisi tertentu.
7. Kecenderungan memori ke arah penajaman dan penyamarataan detail. Menurut Halzman & Gardner (1960) dalam Muhammad (1995) menyatakan bahwa individu yang mempunyai pola memori penyamarataan, mempunyai lebih sedikit memori kejadian atau cerita dan cenderung memperlihatkan kehilangan dan memodifikasi keseluruhan struktur dari cerita daripada orang-orang yang mempunyai pola penajaman.(Suminar, 1999: 64).
8. Motivasi mungkin membangkitkan distorsi pesan. Terdapat 3 (tiga) faktor dari komunikasi yang mendorong terjadinya perubahan pesan yang berujung pada kurang tepatnya sikap ke arah pesan, isi pesan, keinginan, minat sendiri dan motivasi dari komunikasi serta sikap dari penerima yang dimaksudkan.

Sementara itu, Hanney dalam Muhammad (Suminar, 1999: 65) menguraikan beberapa motif yang menimbulkan distorsi pesan, antara lain

1. Keinginan menyampaikan pesan dengan sederhana. Sebuah informasi yang terlalu kompleks biasanya menimbulkan kesulitan dan secara psikologis menganggu individu sehingga penyederhanaan pesan dilakukan sebelum pesan tersebut dikirim.

2. Keinginan menyampaikan satu pesan yang pantas. Kebanyakan anggota organisasi lebih memilih memperbaiki pesan yang dianggap kurang logis, tidak lengkap dan tidak ada hubungannya.
3. Keinginan untuk membuat pengiriman pesan menyenangkan bagi penerimanya.
4. Sikap dari penerima yang dimaksudkan. Ada bukti yang mendukung ide, bahwa pencipta satu pesan akan cenderung menganggu pesan, dalam pengarahan sikap yang diberikan mengenai siapa saja yang menerima pesan.

Semua penjelasan diatas hanyalah sebatas faktor personal yang mempengaruhi distorsi pesan. Faktor lainnya adalah berasal dari organisasi itu sendiri yang mempengaruhi distorsi.

Seorang pakar bernama Muhammad memberikan beberapa hal yang turut andil terhadap terjadinya distorsi pesan dalam komunikasi (Suminar, 1999: 66) diantaranya:

1. Kedudukan atau posisi dalam organisasi mempengaruhi cara orang berkomunikasi. Anggota- anggota fungsional organisasi yang menduduki posisi dengan tugas otoritas yang ditetapkan akan mempunyai pandangan dan sistem nilai yang berbeda dengan orang lain yang mempunyai kedudukan yang berbeda. Dimana dalam organisasi menuntut bahwa orang harus mempersepsi dan berkomunikasi dari pandangan posisinya.
2. Hierarki dalam organisasi menggambarkan bahwa ada yang menduduki posisi superior dan yang lainnya adalah bawahan, hierarki ini juga sangat mempengaruhi kegiatan berkomunikasi. Informasi mungkin terganggu ke

atas karena bawahan harus berhati- hati membicarakan sesuatu yang bersifat sensitif kepada atasannya. Bahkan diantara teman hubungan yang bersifat hierarki turut mempengaruhi cara- cara dalam mendiskusikan sesuatu.

3. Keterbatasan komunikasi ditentukan oleh organisasi dimana batasan seseorang dapat berkomunikasi dengan yang lain dan ketentuan siapa yang boleh membuat keputusan, mempengaruhi cara anggota organisasi dalam berkomunikasi. Dalam keterbatasan komunikasi ini memiliki beberapa tipe penyesuaian untuk menghindari pesan yang terlalu banyak (*overload*). Namun, semua tipe penyesuaian ini menjadi pemicu terjadinya distorsi. Adapun beberapa tipe penyesuaian tersebut antara lain: mengabaikan pesan; menunda respon bagi pesan yang penting; menjawab atau berespon hanya terhadap bagian dari beberapa pesan; berespon secara tidak tepat terhadap pesan tertentu; menggunakan waktu yang sedikit untuk tiap- tiap pesan; Nerekasi terhadap pesan hanya pada level permukaannya saja; memblok pesan sebelum masuk sistem; menukar beban respon terhadap beberapa pesan lain; menciptakan satu posisi atau unit untuk menangani macam-macam pesan; mengurangi standar untuk membiarkan beberapa kesalahan dalam respon terhadap pesan.
4. Hubungan yang tidak personal ini mengarahkan pada tekanan- tekanan yang bersifat emosional, sehingga terkadang untuk menghindari menunjukkan perasaan emosional ini kepada anggota lain terkadang dilakukan berbagai cara untuk menyimpan ekspresi emosi tersebut.

5. Sistem aturan dan kebijaksanaan berkenaan dengan pemikiran dan perbuatan dapat mempengaruhi cara- cara dalam berkomunikasi.
6. Spesialisasi tugas mempersempit persepsi seseorang dan mempengaruhi cara orang berkomunikasi. Meskipun spesialisasi telah memberikan sumbangan terhadap produktivitas nasional dan peningkatan efisiensi tetapi dibalik itu juga merupakan sumber masalah komunikasi individu mengenai bidang keahlian mereka masing- masing dan gagal mengintegrasikan tugasnya dengan bagian lain. Akibat lain dari spesialisasi tugas adalah timbulnya sikap untuk kepemilikan informasi.
7. Ketidakpedulian pimpinan disebabkan oleh 4 (empat) hal yaitu pimpinan sering gagal mengirim pesan yang dibutuhkan karyawan karena mengira bahwa orang telah mengetahuinya, mereka malas, menangguhkan dan cenderung menahan informasi; kebanyakan organisasi pada dasarnya tidak menginginkan komunikasi dua arah; kondisi yang menghalangi komunikasi yang efektif dan dihubungkan dengan tidak ambil pusing yang mendalam; keragu-raguan dan daya tahan perhatian yang sebentar merupakan hambatan bagi komunikasi yang efektif.
8. *Prestise* datang dari bermacam- macam bentuk seperti besarnya kantor ruangan kerja, kemewahan perabotan kantor dan sekretaris pribadi. Jika *prestise* dan ego terlihat dalam pengiriman pesan masalah komunikasi menjadi tambah berat dan dapat menimbulkan pertentangan serta percekcokan, sehingga mau tidak mau kemacetan dalam organisasi akan terjadi.

9. Jaringan komunikasi membuat hambatan dapat terjadi karena banyaknya tingkatan atau mata rantai yang harus dilalui oleh suatu pesan dalam komunikasi. Makin banyak mata rantai yang dilalui oleh sebuah pesan makin memungkinkan pesan tersebut akan salah diartikan. Pesan itu berubah, detail aslinya akan terbuang tergantikan oleh detail yang baru. Ada kalanya pesan dibuat seolah lebih penting dari yang lainnya, orang yang menyampaikan pesan itu akan membuat interpretasinya sendiri.

B. AUDIT KOMUNIKASI DALAM ORGANISASI

Berawal dari sebuah keyakinan yang berkembang di kalangan eksekutif, praktisi sampai akademisi yang merasa bahwa komunikasi efektif merupakan salah satu syarat yang sangat menentukan kelangsungan dan kesehatan setiap organisasi. Keyakinan ini bukan hadir begitu saja melainkan dipicu oleh sebuah pemikiran dari seorang eksekutif puncak yang bernama Chester Irving Barnard yang diproklamirkan dalam sebuah buku klasik yang berjudul *The Functions Of The Executive*.

Dalam bukunya ia menulis tentang bagaimana dinamika dalam suatu organisasi, ia pun dengan tegas menarik sebuah kesimpulan sebagai berikut:

> Dalam setiap teori organisasi yang tuntas lagi menyeluruh, komunikasi pasti menduduki tempat sentral, karena struktur, keluasan jangkauan, dan ruang lingkupnya hampir sepenuhnya ditentukan oleh teknik- teknik komunikasi....Bahkan sesungguhnya spesialisasi dalam organisasi muncul dan dipelihara karena tuntutan- tuntutan komunikasi.(C. Irving Barnard, 1938: 91 dalam Hardjana, 2000: ix)

Secara tidak langsung pernyataan ini pun mengandung makna bahwa pihak eksekutif bertugas untuk mewujudkan serta menjaga suatu sistem komunikasi yang efektif dalam organisasi sebagai sebuah keharusan. Namun, seperti lazimnya sebuah

keinginan, sistem komunikasi efektif tidak terjadi begitu saja melainkan membutuhkan susunan langkah yang dianggap relevan untuk mewujudkannya.

Nah, sekarang tantangan mulai nampak yaitu bagaimana cara pihak eksekutif mengetahui bahwa langkah yang disusun cocok untuk mewujudkan sistem komunikasi efektif. Belum lagi pertanyaan itu terjawab muncul pertanyaan baru yaitu jika ternyata langkah tersebut cocok perlu dipikirkan apa lagi yang harus dilakukan untuk mempertahankannya dan mengembangkannya. Jika tidak, bagaimana cara untuk menyusun langkah baru demi memperbaiki sistem komunikasi serta darimana pihak eksekutif mengambil acuan atau patokan?

Semua rentetan pertanyaan diatas mampu dijawab dengan satu kata yaitu audit. Akan tetapi, ini bukan audit yang berhubungan dengan keuangan melainkan ini adalah audit yang erat kaitannya dengan pelaksanaan sistem komunikasi organisasi, sehingga kata audit ditempatkan bergandengan dengan kata komunikasi menjadi audit komunikasi.

Adalah George Odiorne, seorang pria kelahiran Merrimac, Massachussetts tahun 1920 sebagai perintis lahirnya konsep audit komunikasi. Rintisan George Odiorne mendapatkan sambutan positif dari kalangan para ahli komunikasi, karena audit komunikasi dinilai dapat menunjukkan standar profesionalisasi jasa konsultasi dan kajian komunikasi dalam organisasi dan perusahaan bisnis. Rekomendasi perbaikan dapat diandalkan karena didasari oleh analisis dan interpretasi temuan riset empiris (Hardjana, 2000: 1).

Akan tetapi, keinginan pihak organisasi untuk membentuk sistem komunikasi efektif tampaknya belum disertai oleh kesadaran untuk melakukan audit komunikasi.

Organisasi belum terlalu menyadari bahwa audit komunikasi memberikan konsekuensi penting bagi kehidupan organisasi atau perusahaan karena hasilnya dapat digunakan untuk memperbaharui sistem komunikasi sesuai dengan kebutuhan dan kondisi internal maupun eksternal organisasi. Ini salah satu faktor yang membuat popularitas audit komunikasi tidak cepat melejit sampai pada akhir dekade 1960-an.

Selain masalah diatas, ada 3 (tiga) ciri hakiki yang dimiliki membuat audit komunikasi tak berkembang sepesat kebutuhan organisasi atau perusahaan untuk meningkatkan efektifitas sistem komunikasi (Myron Emmanuel, 1987: 46-47 dalam Hardjana, 2000, 2-4). Di samping itu, ada satu ciri hakiki lagi yang ditambahkan, sehingga ciri hakiki audit komunikasi genap menjadi 4 (empat), keempat ciri tersebut antara lain:

1. Audit komunikasi bersifat kompleks; hal ini disebabkan karena audit komunikasi meliputi segala macam aspek komunikasi, yakni sumber komunikasi, media komunikasi, proses komunikasi, arti dan pesan komunikasi, bentuk komunikasi, dampak komunikasi, dan konteks komunikasi. Oleh karena itu, menuntut aplikasi gabungan antara berbagai metode kajian, seperti survai dengan kuisioner, wawancara mendalam, diskusi kelompok terpadu, observasi, pencatatan pribadi, dan interpretasi kritis atas data kuantitatif maupun kualitatif.
2. Audit komunikasi makan waktu lama; Karena untuk menyelesaikan banyak kegiatan yang begitu luas dengan berbagai metode perlu dilaksanakan secara seksama dan bertahap, mulai dari langkah- langkah persiapan, pelaksanaan

lapangan, pemrosesan data, interpretasi, sampai dengan penulisan dan penyampaian laporan.

3. Audit komunikasi menuntut keahlian non komunikasi; tuntutan ini terutama berkaitan dengan pengetahuan mendalam di bidang bisnis dan manajemen. Untuk menggali data yang relevan, akurat, dan sahih dari segenap jajaran manajemen maupun para karyawannya dibutuhkan pengetahuan tentang bisnis dan istilah- istilah bisnis, tujuan- tujuan organisasi, dan filsafat- filasafatnya termasuk agenda terpendam (*hidden agenda*) organisasi itu sendiri.

Pelaksanaan audit komunikasi yang kompleks, makan waktu, dan menyeluruh menuntut profesionalisme konsultan yang tinggi, dana besar, dan keterlibatan maupun komitmen pimpinan puncak dengan segenap jajaran manajer di samping para karyawan organisasi.

Dampak audit komunikasi mengerikan; Audit komunikasi merupakan kegiatan yang penuh risiko bagi semua pihak baik konsultan maupun perusahaan kliennya. Asumsi ini semakin diperkuat oleh pernyataan seorang konsultan komunikasi senior yang menunjukkan betapa besar risiko dari kegiatan audit komunikasi. Berikut kutipan pernyataanya:

> *(A communication audit. The words send terror into the hearts of many communicators- and for good reasons. Some recent audits, and their accompanying recommendations, have resulted in budget cutbacks, staff firings, department reorganizations, the demise of long- standing programs, and unprecedented involvement by management in day- to day communication activities).*
>
> Audit komunikasi. Kata- kata itu sungguh mengerikan di hati banyak praktisi komunikasi- dan memang bukannya tanpa alasan. Akhir- akhir ini sejumlah audit komunikasi dengan rekomendasi yang menyertainya, telah mengakibatkan pemotongan anggaran belanja, pemutusan hubungan kerja, reorganisasi antar departemen, dan penghapusan program- program yang sudah lama tidak pernah dipersoalkan, dan keterlibatan manajemen dalam kegiatan komunikasi sehari- hari

yang belum pernah terjadi sebelumnya.(Susan Cluff, 1987: 313 dalam Hardjana, 2000: 4).

Mengapa hal tersebut dapat terjadi? Mengapa rekomendasi dari audit komunikasi mengakibatkan "pemotongan anggaran, perampingan, reorganisasi berbagai divisi, hilangnya program yang tidak pernah dipersoalkan sebelumnya, dan campur tangan manajemen dalam kegiatan komunikasi sehari- hari"? Hal ini disebabkan karena audit komunikasi sesungguhnya merupakan kajian evaluatif yang memiliki implikasi kebijakan dan pengembangan. Artinya, berdasarkan hasil evaluasi secara empiris, kebijakan komunikasi sebagai penjabaran dari sistem komunikasi dapat diubah dan disesuaikan dengan kebutuhan kondisi internal maupun eksternal organisasi.

Kekejaman risiko sebenarnya bisa diperdebatkan. Coba bayangkan jika audit komunikasi tidak dilakukan kemungkinan akan terjadi sesuatu yang lebih besar, perusahaan klien akhirnya harus tertimpa musibah kebangkrutan yang tak terelakkan. Tampaknya, alasan ini belumlah cukup untuk menggoyahkan pendirian eksekutif perusahaan dengan memberikan izin untuk melaksanakan audit komunikasi.

1. Audit Dalam Definisi

Sebagian besar orang awam selalu menghubungkan kata audit dengan pemeriksaan laporan keuangan perusahaan. Apalagi ini seolah mendapat dukungan sebab dalam Kamus Besar Bahasa Indonesia (KBBI) sebagai kamus resmi terbitan pemerintah memuat 2 (dua) kata audit dengan dua pengertian yang semuanya merujuk pada pemeriksaan laporan keuangan dan berbunyi sebagai berikut:

> Audit n 1. pemeriksaan pembukuan tentang keuangan (pabrik, bank,dsb); pengujian efektifitas keluar masuknya uang dan penilaian kewajaran laporan yang dihasilkannya. (KBBI, 1990: 56 dalam Hardjana, 2000: 6).

Tak hanya kamus versi Indonesia yang memberikan pengertian seperti itu. *American Accounting Association* (1973: 2 dalam Hardjana, 2000: 6) memberikan pengertian senada bahwa:

> *A systematic process of objectively obtaining and evaluating evidence regarding assertions about economic actions and events to ascertain the degree of correspondence between these assertions and established criteria and communicating the results to interested users.*
>
> [Proses sistematik dalam perolehan dan penilaian secara objektif atas bukti-bukti berkenaan dengan pernyataan tentang tindakan- tindakan dan peristiwa-peristiwa ekonomi untuk menentukan tingkat kecocokan antara pernyataan tersebut dengan kriteria- kriteria baku, serta pengkomunikasian hasil- hasilnya kepada pihak- pihak pengguna yang berkepentingan.].

Dari semua hal yang dijabarkan diatas dapat ditarik beberapa intisari yang terkandung dalam kata audit. Pertama, audit adalah sebuah proses yang sistematik, artinya auditor memeriksa dan menguji data yang ada secara terencana, teratur dan metodologis; kedua, audit adalah perolehan dan penilaian secara objektif atas bukti-bukti, artinya audit merupakan sebuah penelitian atau pemeriksaan empiris yang independen; ketiga audit adalah penentuan tingkat kecocokan antara pernyataan dengan kriteria- kriteria yang mapan, artinya audit merupakan wujud dari penentuan atau penilaian profesional dengan kriteria yang sudah baku; keempat, audit dilengkapi dengan pengkomunikasian hasil- hasilnya kepada semua pihak pengguna yang berkepentingan yang berarti bahwa hasil evaluasi itu menjadi terbuka bagi pihak- pihak yang seharusnya mengetahuinya.

Semua intisari diatas mampu memberikan kesempatan bagi kata audit untuk bersanding dengan bermacam- macam kata. Audit yang tadinya hanya berkisar pada pemeriksaan laporan keuangan semata, di kembangkan lagi ke beberapa bidang seperti audit pemasaran, audit organisasi, audit manajemen, serta audit

komunikasi yang belum terlalu terkenal sehingga di kamus terbitan pemerintah pun tak akan ditemukan.

Untuk mempertegas konsep implementasi audit di luar laporan keuangan, kita dapat mengandalkan pengertian kata audit yang tercantum dalam kamus bahasa Inggris, *Webster's New World Dictionary* (WNWD) yang menjadi asal muasal kata audit.

> *Audit n 1. A formal often periodic examination and checking of accounts or financial records to verify their correctness; 2. A settlement or adjustment of accounts; 3. An account thus examined and adjusted; 4. A final statement of account by auditors; 5. Any thorough examination and evaluation of a problem.*
>
> [1. Pengujian dan pemeriksaan- sering dilakukan secara periodik atas rekening atau laporan keuangan untuk memastikan kebenarannya; 2. Pemberesan atau penyesuaian rekening; 3. rekening yang diuji dan disesuaikan sedemikian; 4. pernyataan akhir dari para auditor tentang suatu rekening; 5. setiap pengujian dan evaluasi seksama atas sebuah persoalan.] (WNWD, 1988: 89-90 dalam Hardjana, 2000: 7).

Dari kelima arti diatas empat diantaranya berkaitan dengan pemeriksaan laporan keuangan, sedangkan arti kelima menunjukkan bahwa pada dasarnya audit adalah semacam pengujian dan evaluasi seksama terhadap segala persoalan yang dianggap penting atau mendarah daging dalam suatu sistem kerja dapat diaudit. Oleh karena itu, manajemen, pemasaran, organisasi, dan sistem komunikasi sebagai sebuah persoalan tentu saja dapat diaudit.

Semua istilah audit diatas memiliki pengertian spesifik yang diungkapkan oleh para ahli. Khusus untuk audit komunikasi merupakan terjemahan dari istilah *communication audit.* Dalam artikel klasik berjudul *The Audit of Organizational Communication* (1974: 739) karya Howard Greenbaum salah seorang tokoh dalam

komite ICA (*International Communication Association*) memberikan definisi sebagai berikut:

> *A conceptual and methodological structure...[which is used] for examination of communication processes in organization.*
>
> [sebuah struktur konseptual dan metodologis...(yang digunakan) untuk pemeriksaan proses- proses komunikasi di dalam organisasi.

Definisi singkat di atas kemudian diberikan penjelasan agak panjang tentang tujuan dan syarat- syarat bagi audit komunikasi yang berbunyi sebagai berikut :

> Maksud pokok dari sebuah pemeriksaan sistem komunikasi adalah untuk menentukan apakah tujuan- tujuan dari jaringan komunikasi tercapai dan untuk menyampaikan usulan- usualan perubahan yang berkaitan dengan kebijakan-kebijakan komunikasi dan kegiatan- kegiatan di dalam sistem komunikasi....Hal paling penting dalam program audit peninjauan ulang adalah sebuah ide yang jelas mengenai cakupan atau defenisi tentang komunikasi keorganisasian...Pengembangan suatu program audit komunikasi yang sukses sangat tergantung pada hakekat kebijakan- kebijakan organisasi, kemampuan staf personalia, dan tingkat perkembangan organisasi pada umumnya.(Hardjana, 2000: 9).

Dari sekian banyak definisi audit komunikasi ataupun segala sesuatu yang dianggap berkaitan dengan audit komunikasi baik yang diutarakan oleh kalangan akademisi maupun ahli konsultasi dapat ditarik beberapa hal- hal esensial sebagai berikut :

1. Audit komunikasi adalah sebuah kajian yang kompleks, luas lagi mendalam.
2. Ruang lingkupnya meliput seluruh komunikasi keorganisasian- internal dan eksternal- dengan penekanan pada komunikasi internal.
3. Objek kajian adalah satuan sistem yang dapat berupa organisasi secara keseluruhan, subsistem, seperti divisi atau unit kerja, ataupun kegiatan komunikasi khusus, seperti kampanye dan program- program pelatihan.

4. Kajian dilakukan oleh spesialis- baik staf internal organisasi, akademisi, atau konsultan profesional- yang memiliki latar belakang keahlian interdisipliner, khususnya di bidang organisasi, manajemen, dan bisnis di samping ilmu komunikasi.
5. Kajian dilakukan untuk mencapai tujuan tertentu, yakni meningkatkan efektifitas organisasi, sehingga hasil analisis dan solusi harus dapat dinyatakan sebagai rencana kerja.
6. Sebagai kajian, audit komunikasi memberikan manfaat maksimal bilamana dilakukan secara periodik dan bukan hanya pada saat timbulnya persoalan besar.
7. Fokus kajian terutama tertuju pada penemuan masalah- masalah dan faktor-faktor yang dapat menghambat atau menganggu pelaksanaan efektifitas sistem komunikasi. (Hardjana, 2000: 13)

Dengan mempertimbangkan semua hal diatas, maka untuk menyederhanakan pengertian tentang audit komunikasi dapatlah di buat sebuah definisi tegas yaitu:

> Audit komunikasi adalah kajian mendalam dan menyeluruh tentang pelaksanaan sistem komunikasi keorganisasian yang mempunyai tujuan untuk meningkatkan efektifitas organisasi.(Hardjana, 2000: 13).

Definisi ini masih akan dijelaskan agar istilah dan ungkapan- ungkapan dalam pengertian tersebut dapat menyamakan persepsi. Pertama, istilah kajian bukan riset atau penelitian sengaja digunakan untuk menunjukkan bahwa audit komunikasi merupakan riset evaluasi yang bersifat ilmiah dan mempunyai implikasi kebijakan. Khususnya, untuk memperkokoh, memperbaiki, atau mengganti kebijakan komunikasi dan terutama pelaksanaan dari kebijakan tersebut.

Kedua, istilah kajian mendalam dan menyeluruh dimaksudkan untuk menegaskan bahwa riset evaluatif itu dimaksudkan untuk memperoleh pemahaman (*sense of understanding*) tentang segala masalah dengan berbagai faktor yang mempengaruhi dan kekuatan- kekuatan kontekstualnya. Jadi, kajian yang dilakukan tidak hanya untuk memahami suatu masalah dari berbagai masalah yang muncul dalam sistem komunikasi.

Ungkapan sistem komunikasi keorganisasian digunakan untuk mempertegas wilayah jangkauan audit, yang meliputi segala macam komunikasi yang berkaitan dengan kehidupan organisasi baik komunikasi internal maupun eksternal- namun umumnya difokuskan kepada komunikasi internal.

Keempat, ungkapan sistem komunikasi dalam definisi ini memiliki arti luas yang juga berlaku untuk kegiatan komunikasi khusus seperti program perusahaan atau kampanye.

Kelima adalah ungkapan untuk meningkatkan efektifitas organisasi menunjukkan bahwa audit dilakukan dengan tujuan yang jelas dan tegas, yakni untuk memperbaiki kinerja organisasi.

Keenam, tujuan untuk mempengaruhi kebijakan dalam definisi audit komunikasi sangat kritis, karena jika tidak maka pemeriksaan yang dilakukan hanyalah berupa riset evaluasi biasa atau berupa pemeriksaan profil komunikasi dalam praktek kerja yang lebih dikenal dengan istilah *organization communication evaluation* (OCE) atau sebuah audit penjajakan. Sementara, audit kinerja organisasi inilah yang dikenal sebagai audit komunikasi.(Hardjana, 2000: 15).

2. Alasan Dan Tujuan Audit Komunikasi

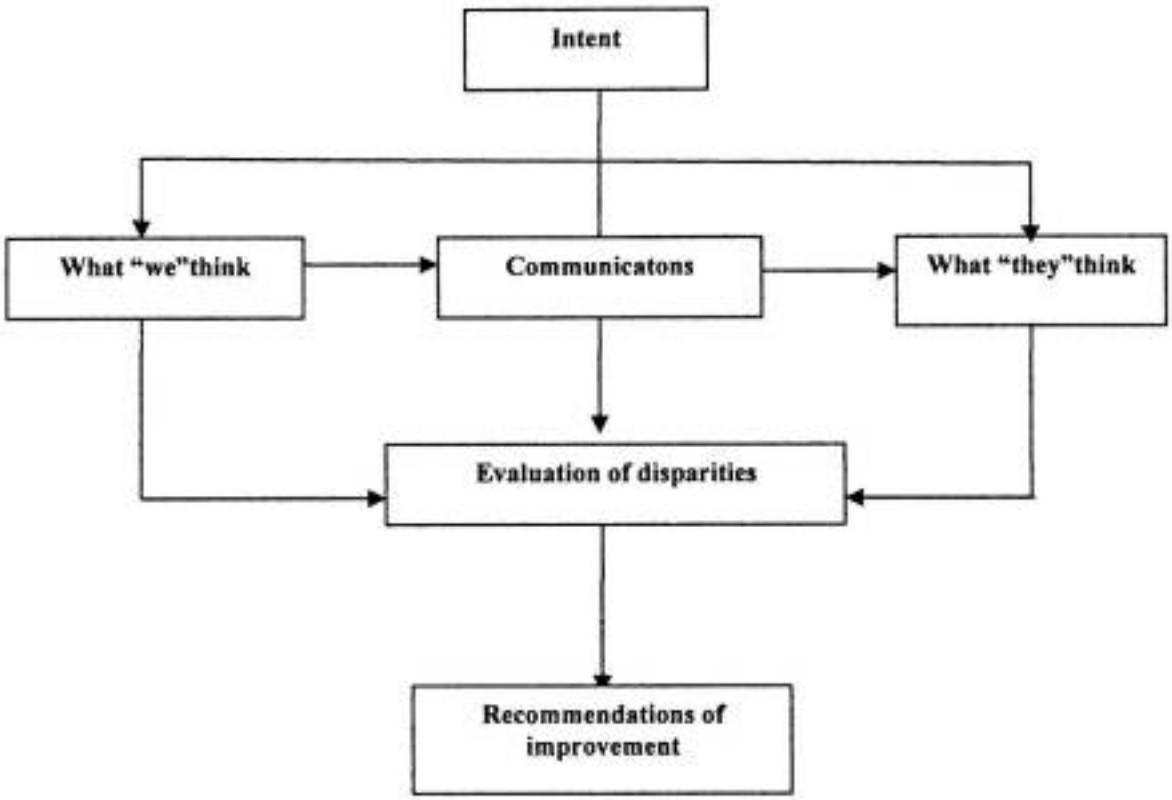
Pada dasarnya alasan pokok menyelenggarakan audit komunikasi adalah karena eksekutif ingin mengetahui bagaimana sistem komunikasi yang sudah ditetapkan bagi oganisasinya dilaksanakan untuk menghadapi situasi tertentu. Selanjutnya, audit komunikasi pun memiliki tujuan pokok yaitu untuk meningkatkan efektifitas sistem komunikasi organisasi.

Namun, alasan ini tidak dijadikan patokan setiap eksekutif ketika melakukan audit komunikasi. Pihak perusahaan atau organisasi sering mempunyai alasan tersendiri ketika melakukan audit komunikasi. Contohnya, ketika terjadi kebutuhan dan situasi yang khas pada suatu saat yang dihadapi oleh perusahaan atau organisasasi baik secara internal maupun eksternal. Situasi internal misalnya terjadinya penambahan karyawan dan pergantian pejabat dalam rangka pengembangan organisasi.

Menurut laporan ICA *Communication Audit* (Gerald Goldhaber dan Donald Rogers,1979 dalam Hardjana, 2000: 16) bahwa audit komunikasi dilakukan untuk memperoleh informasi tentang muatan informasi dalam kaitannya dengan topik-topik penting, sumber dan saluran informasi, kualitas informasi dan kualitas komunikasi, karena muatan informasi dalam bentuk kelebihan muatan (*overload*) atau kekurangan muatan (*underload*) merupakan sumber distorsi paling besar dalam sistem komunikasi.

Jika maksud audit komunikasi disederhanakan dalam bentuk bagan maka hasilnya sebagai berikut :

GAMBAR 4
Maksud Audit Komunikasi



Sumber: Rachmat kriyantono, 2006: 309

Untuk memberikan penjabaran jelas, maka secara garis besar dapat dirumuskan 8 (delapan) tujuan pokok audit komunikasi, sebagai berikut:

1. Menentukan "lokasi" di mana kelebihan muatan informasi (*overload*) ataupun kekurangan muatan informasi (*underload*) terjadi berkaitan dengan topik- topik, sumber- sumber, dan saluran komunikasi tertentu.
2. Menilai kualitas informasi yang dikomunikasikan oleh dan atau kepada sumber- sumber informasi.
3. Mengukur kualitas hubungan- hubungan komunikasi, secara khusus mengukur sejauh mana kepercayaan antar pribadi (*trust*), dukungan, keramahan, dan kepuasan kerja antar karyawan secara keseluruhan dilaksanakan.

4. Mengenali jaringan- jaringan yang aktif operasional untuk desas- desus (rumor), pesan- pesan sosial, dan pesan- pesan kedinasan (*job-related*); kemudian dibandingkan dengan jaringan komunikasi resmi atau jaringan yang dibentuk sesuai dengan bagan organisasi.
5. Mengenali sumber- sumber kemacetan (*bottlenecks*) arus informasi dan para penyaring informasi (*gatekeepers*) dengan memperbandingkan peran- peran komunikasi dalam praktek, seperti penyendiri (*isolate*), penghubung (*liaison*), anggota- anggota kelompok (*group members*) dengan peran- peran yang seharusnya sebagaimana diharapkan oleh bagan organisasi dan uraian tugas.
6. Mengenali kategori- kategori dan contoh- contoh tentang pengalaman-pengalaman dan peristiwa- peristiwa komunikasi yang tergolong positif ataupun yang tergolong negatif.
7. Menggambarkan pola- pola komunikasi yang terjadi pada tingkatan pribadi, kelompok, dan organisasi dalam kaitannya dengan topik, sumber, saluran, frekuensi, jangka waktu dan kualitas interaksi.
8. Memberikan rekomendasi- rekomendasi tentang perubahan ataupun perbaikan yang perlu dilakukan berkaitan dengan sikap, perilaku, praktek-praktek kebiasaan, dan keterampilan yang didasarkan atas hasil analisis audit komunikasi.

Tujuan dari audit komunikasi berkaitan dengan mengapa atau apa yang menjadi alasan mengapa audit komunikasi harus dilaksanakan. Berdasarkan pertimbangan tersebut seorang konsultan senior di New York yaitu Myron Emmanuel (1985: 54) menyusun daftar runutan alasan yang paling sering diajukan oleh pihak eksekutif

perusahaan atau organisasi mulai dari yang umum yaitu ingin mengetahui apakah program komunikasi berjalan baik sampai ke alasan khusus yaitu ingin membangun landasan untuk pengembangan dan perencanaan kebijakan komunikasi baru.(Hardjana, 2000: 17). Semua alasan tersebut dirangkum menjadi 9 (sembilan) butir alasan pokok penyelenggaraan audit komunikasi sebagai berikut:

1. Ingin mengetahui apakah program- program komunikasi berjalan dengan baik;
2. Ingin membuat diagnosis tentang masalah- masalah yang terjadi ataupun yang potensial dapat terjadi, dan peluang- peluang apa yang terbuang percuma;
3. Ingin melakukan evaluasi atas kebijakan- kebijakan baru dan praktek-praktek komunikasi yang terjadi;
4. Ingin memeriksa hubungan antara komunikasi dengan tindakan- tindakan operasional lainnya- baik pada tingkat organisasi maupun pada tingkat unit lokal;
5. Ingin menyusun anggaran belanja untuk kegiatan- kegiatan komunikasi;
6. Ingin menetapkan sebuah patok banding (*benchmark*);
7. Ingin mengukur kemajuan atau perkembangan dengan menggunakan patok banding yang sudah ditetapkan;
8. Ingin mengembangkan atau melakukan restrukturisasi fungsi- fungsi komunikasi dalam organisasi;
9. Ingin membangun landasan dan latar belakang guna pengambangan kebijakan dan perencanaan komunikasi baru.

Pada dasarnya audit komunikasi boleh dilakukan kapan saja, sepanjang ada garis penghubung antara dimensi persoalan dengan perencanaan (*problem-palnning dimension*). Di satu pihak audit komunikasi dapat dilakukan apabila muncul persoalan besar yang harus dipecahkan, selanjutnya audit komunikasi juga dibutuhkan untuk mendapakan gambaran pada saat ini yang dapat digunakan sebagai pangkal pengembangan perencanaan komunikasi (Hardjana, 2000: 20). Ada hal penting yang perlu dicatat yaitu untuk merencanakan apa sasaran dan tujuan serta bagaimana cara mencapainya perlu diketahui di mana posisi organisasi atau perusahaan saat ini.

Beralih pada masalah peningkatan efektifitas sistem komunikasi bukan efisiensi organisasi dinyatakan sebagai tujuan sebab pengertian bahwa secara fungsional kinerja suatu sistem ditentutan oleh ketepatan dalam mencapai sasaran. Bila ternyata sistem tidak mencapai sasaran maka kemungkinan besar terjadi penyimpangan, kesalahan arah, salah pengertian, dan menyalahi jadwal waktu.

Ada beberapa dasar pemahaman yang perlu diketahui tentang perbedaan mendasar dari efektivitas dengan efisiensi. Efektivitas lebih kepada pemahaman bagaimana melaksanakan sistem yang benar (*doing the right things*) dari kebenaran sistem yaitu sebuah sistem yang efektif organisasi dapat mencapai efisiensi kerja, karena melakukan kegiatan dengan benar (*doing the things rights*).

TABEL 2. Perbandingan Antara Efektivitas dan efisiensi untuk audit komunikasi

Efektivitas	**Efisiensi**
Mengerjakan hal- hal yang benar; Mencapai tingkat di atas pesaing; Membawa hasil; Menangani tantangan masa depan; Meningkatkan laba- keuntungan; Mengoptimalkan penggunaan sumber daya.	Mengerjakan hal- hal secara benar; Mengurangi input atau meningkatkan output; Memecahkan masalah sekarang; Menangani tantangan masa kini; Menekan biaya; Mengamankan sumber daya.
Khusus Tentang Komunikasi	**Khusus Tentang Komunikasi**
Penerima/ pemakai: penerima pesan vs penerima yang dituju; Isi: yang diterima/ tersalur vs yang dimaksudkan; Ketepatan waktu: sesuai jadwal vs menyimpang jadwal; Media: saluran yang digunakan vs saluran yang dimaksud; Format: Struktur yang diterima vs yang dikirim; Sumber: orang yang melakukan vs bertanggung jawab.	Biaya: ongkos nyata vs biaya menurut rencana anggaran kegiatan distribusi informasi; Waktu: waktu yang dibutuhkan vs yang direncanakan untuk distribusi informasi Ketepatan: jumlah kesalahan pesan vs kesalahan isi pesan minimum yang diperkirakan; Penangkapan pesan: tingkat kesulitan nyata menurut daya tangkap khalayak vs tingkat kesulitan menurut dugaan (berdasar pendidikan, pengalaman, dst dari khalayak)

Sumber: Andre Hardjana, 2000: 24

3. Manfaat Manajerial Audit Komunikasi

Audit komunikasi memiliki beberapa manfaat ketika dilaksanakan dalam lingkup perusahaan atau organisasi, antara lain:

1. Membandingkan status sistem komunikasi antara sebelum pengukuran dan sesudah pengukuran dilakukan guna menentukan dampak dari program-program komunikasi yang baru;
2. Mengetahui dan mengukur dampak dari program- program yang sedang berlangsung, sebagaimana dituntut oleh semua organisasi yang baik;

3. Membandingkan data antara sebelum survei dan sesudah survei dilakukan guna menentukan dampak dari inovasi- inovasi keorganisasian (restrukturisasi, penambahan komputer, program- progam pengembangan organisasi).
4. Untuk mengetahui dan menentukan struktur organisasi sebagai alat dari suatu organisasi yang sukses;
5. Untuk mengetahui dan menentukan kelompok- kelompok kunci dalam kegiatan komunikasi sebelum dilakukan kegiatan restrukturisasi terutama penting bagi organisasi raksasa sebelum menugaskan pejabat atau staf di luar negeri;
6. Mengetahui dan menentukan pos- pos biaya komunikasi yang penting (telepon, rapat, perangko, perjalanan udara), bila hendak melakukan ekspansi perusahaan ke luar negeri;
7. Mengembangkan program- progam pelatihan komunikasi yang baru guna mengatasi persoalan- persoalan yang ditemukan dalam audit komunikasi.

4. Pendekatan Audit Komunikasi

Setiap alasan dan tujuan dari pelaksanaan audit komunikasi yang diajukan oleh setiap perusahaan atau organisasi mempunyai pengaruh yang besar terhadap pemilihan jenis pendekatan yang digunakan. Kata pendekatan dalam audit komunikasi terutama berkaitan dengan metode dan alat ukur yang digunakan dalam pelaksanaan audit (Hardjana, 2000: 31). Ada 3 (tiga) pendekatan pokok yang sering digunakan yaitu:

1. Pendekatan Konseptual; pendekatan ini berkaitan dengan pengertian tentang kinerja organisasi di bidang komunikasi- efektivitas sistem komunikasi. Pendekatan ini diawali dengan pemilihan seperangkat standar untuk mengukur kinerja organisasi demi mengetahui tingkat pencapaian tujuan dari kegiatan- kegiatan komunikasi- sejauh mana sasaran tercapai (Hardjana, 2000: 32).

Standar yang paling umum digunakan dalam audit komunikasi adalah efesiensi dan efektivitas. Seperti yang sudah dijelaskan sebelumnya bahwa efisiensi pada dasarnya menunjukkan bahwa kegiatan dijalankan secara benar (*doing the things right*). Sebaliknya, efektivitas menunjukkan bahwa kegiatan yang dilakukan adalah benar (*doing the right things*). Hal pertama berkaitan dengan penyimpangan cara kerja sedang yang kedua dengan penyimpangan tujuan (Hardjana, 2000: 32).

Apabila organisasi mengembangkan sistem komunikasi yang benar dan melaksanakan sistem komunikasi tersebut secara benar tanpa penyimpangan maka kinerja organisasi adalah baik dan terdapat kemajuan dalam pencapaian sasaran maupun tujuan. Kondisi demikian menunjukkan kedua konsep saling berhubungan. Demi kejelasan tentang standar efisiensi dan efektivitas komunikasi ini, maka ada baiknya jika menyimak tabel yang memuat kriteria dan pertanyaan untuk masing- masing kriteria.

TABEL 3 . Kriteria Efisiensi Dan Efektivitas

Kriteria efisiensi (rencana versus pelaksanaan)	***Perbedaan***
Biaya	Di atas /dibawah rencana biaya
Waktu	Diterima sebelum/sesudah waktu yang terjadwal
Ketepatan	Jumlah kesalahan di atas/dibawah tingkat toleransi.
Kemudahan	Tingkat pengertian di atas/ dibawah tingkat keinginan.
Kriteria efektivitas	***Perbedaan***
Penerima	Apakah semua orang yang dituju menerima data? Apakah orang lain yang tidak dituju menerima data?
Isi	Apakah semua data penting disalurkan? Apakah data tidak penting juga disalurkan?
Ketepatan waktu	Apakah data tersedia waktu dibutuhkan? Berapa lama data disimpan sebelum digunakan?
Media	Melalui saluran mana data diterima? Apakah tersedia saluran- saluran lain yang lebih efektif?
Format kemasan	Dalam bentuk apa data diterima? Apakah tersedia bentuk lain yang lebih efektif?
Sumber	Siapa sumber langsung dari data yang dibutuhkan? Apakah tersedia sumber data lain yang lebih terpercaya?

Sumber: Gerald Goldhaber dan Donald Rogers, 1984: 324 dalam Hardjana, 2000: 34.

2. Pendekatan Survai sebagai alat tunggal; masalah pokok dalam pendekatan ini adalah mencari dan menentukan sebuah alat ukur yang kemudian digunakan untuk memeriksa organisasi.

Dalam pendekatan digolongkan 6 (enam) jenis riset yang fokus terhadap salah satu aspek dari komunikasi keorganisasian. Riset- riset tersebut antara lain: riset homofili (*homophily studies*); dengan dasar pandangan bahwa

efektivitas komunikasi berkaitan dengan kemiripan ciri- ciri penting antara penyampai dan penerima komunikasi.

Jenis riset kedua adalah riset kecemasan (*apprehension studies*) yang mempertanyakan tentang hubungan antara kecemasan atau rasa tidak aman karyawan dengan posisi dalam berbagai jaringan interaksi diantara para karyawan. Selanjutnya adalah riset kredibilitas (*credibility studies*) berkaitan dengan hubungan manusiawi antara kedua orang yang terlibat dalam proses komunikasi khususnya keandalan sumber komunikasi di mata penerima komunikasi.

Riset kontigensi (*contingency theory studies*). Jenis riset keempat ini bertujuan mencari kondisi- kondisi yang paling berpengaruh pada komunikasi antar karyawan baik kondisi makro- ataupun mikro yang menimbulkan masalah komunikasi di kalangan para karyawan. Urutan kelima adalah riset jaringan (*network studies*) yang berusaha mencari hubungan antar anggota di dalam kelompok maupun antar kelompok. Terakhir adalah riset efektifitas komunikasi dan organisasi (*communication and organizational effectiveness studies*). Riset ini memeriksa bagaimana hubungan antara komunikasi efektif dan kinerja organisasi, termasuk berbagai macam tingkatan unit kesatuannya seperti individu, kelompok, dan organisasi secara keseluruhan.(Hardjana, 2000: 34- 38)

3. Pendekatan Prosedur; Pendekatan ketiga ini sesuai dengan namanya lebih mengutamakan proses penyelenggaraan audit komunikasi daripada alat- alat pengukuran yang digunakan (Hardjana, 2000: 39)

Jenis pendekatan ini boleh dibilang amatlah kompleks, sebab jika pendekatan ini diterapkan dalam audit komunikasi maka harus melibatkan sekelompok auditor (*team of auditors*) dengan mengkombinasikan beberapa macam alat ukur (*multiple instruments*) untuk seluruh organisasi dalam kurun waktu yang panjang (Hardjana, 2000: 39).

Menurut Hardjana (2000: 39) pendekatan prosedur ini dapat pula dinyatakan sebagai pendekatan baku karena meliputi perencanaan audit (*planning*), pengumpulan data (*gathering data*), penyediaan umpan balik (*providing feedback*), laporan singkat tertulis (*brief written report*), laporan akhir tertulis (*final written report*), presentasi lisan pada pertemuan resmi (*oral report feedback meeting*), sampai rekomendasi- rekomendasi (*making recommendations*.

5. Model- Model Dalam Audit Komunikasi

Selain beberapa jenis pendekatan pokok, audit komunikasi pun memiliki model dominan yang digolongkan berdasarkan 3 (tiga) kategori yaitu model struktur konseptual (*conceptual structure model*) dicetuskan oleh Howard Greenbaum (1974), model riset evaluasi (*organizational Communication Evaluation*) disingkat dengan OCE hasil rintisan Keith Davis (1953), serta model profil situasional (*organizational communication profile*) disingkat dengan OCP yang sangat dianjurkan oleh Wayne Pace & Don Faules (1983).

Untuk lebih memperjelas setiap model, maka ketiga model dalam audit komunikasi ini akan dijabarkan satu persatu sebagai berikut:

1. Model struktur konseptual menurut Howard Greenbaum; model ini merupakan model yang memiliki pengaruh lebih besar dibanding dengan kedua jenis model lainnya. Model ini mampu mendorong pemikiran dan keyakinan tentang pentingnya dasar- dasar konseptual dalam pelaksanaan audit sistem, kebijakan dan program komunikasi. Mungkin ini juga menjadi salah satu faktor penyebab dalam prakteknya model ini lebih sulit dilaksanakan dari kedua model lainnya. (Hardjana, 2000: 41).

   Ketika hendak melakukan audit komunikasi, Howard Greenbaum mengajukan sebuah prosedur yang dapat diterapkan pada tingkatan sistem komunikasi secara keseluruhan (*organizational system*) dan pada tingkatan kegiatan- kegiatan komunikasi khusus (*individual communication activities*), yang tak lain adalah bagian dari sebuah sistem.(Hardjana, 2000: 46).

2. Model Profil Komunikasi Keorganisasian; model ini biasa disingkat dengan OCP yang merupakan model analisis fungsional sistem organisasi (*Functional Organizational System Analysis*). Secara sederhana, analisis ini dapat diuraikan sebagai penggunaan pengetahuan dari ilmu sosial untuk memeriksa keadaan masa kini dalam suatu organisasi yang dimaksudkan untuk menemukan jalan- jalan yang dapat digunakan untuk memperbaikinya. Adapun secara teknis, analisis fungsional dapat dikatakan sebagai pencarian kesalahan- kesalahan yang terjadi dalam proses yang dapat membantu peningkatan efektifitas organisasi (Hardjana, 2000: 50).

Model analisis fungsional ini, memandang komunikasi keorganisasian sebagai faktor penyebab efektif atau tidak efektifnya kerja fungsional organisasi atau sebagai simtom (gejala) tidak sehatnya organisasi. Pelaksanaan profil komunikasi keorganisasian (PKK) ini disusun berdasarkan 7 (tujuh) variabel penting yang mempunyai pengaruh besar pada sosok komunikasi dalam praktek (Hardjana, 2000: 55). Ketujuh variabel tersebut antara lain:

1. Kepuasan organisasi;
2. Iklim komunikasi;
3. Kualitas media;
4. Kemudahan perolehan informasi;
5. Penyebaran informasi;
6. Muatan informasi; dan
7. Kemurnian pesan.
8. (Budaya Organisasi; variabel ini khusus terdapat dalam kuisioner PKK yang dikembangkan oleh Brent Peterson dan Wayne Pace).

Dalam prakteknya, semua variabel diatas dikembangkan sesuai dengan komponen- komponen pokok yang terkandung dalam setiap variabel. Komponen-komponen tersebut dirumuskan dalam sebuah tabel yang Dibuat berdasarkan uraian Wayne Pace & Don F. Faules, 1994: 332-344 dalam Hardjana, 2000: 56, sebagai berikut :

TABEL 4. 7 (Tujuh) Variabel Dan Kandungan Komponennya

Variabel	Komponen- Komponen
Kepuasan Organisasi	Kepuasan karyawan tentang: kerja; supervisi; gaji dan tunjangan, termasuk fasilitas; promosi karyawan; teman sejawat-sekerja;
Iklim Komunikasi	Pengalaman dan persepsi karyawan tentang: saling percaya (trust); Partisipasi dalam pembuatan keputusan; pemberian dukungan; keterbukaan dalam komunikasi ke bawahan; kerelaan mendengar komunikasi dari bawahan; keprihatinan untuk tingkat kinerja tinggi;
Kualitas Media	Persepsi karyawan tentang berbagai dokumen tertulis (buletin, laporan, pedoman dll): daya tarik untuk dibaca; cocok atau sesuai; efisien; terpercaya atau dapat diandalkan;
Kemudahan Perolehan Informasi	Persepsi karyawan tentang perolehan informasi dari berbagai sumber: atasn langsung; atasan lebih tinggi; kelompok; bawahan; dokumen-penerbitan; obrolan lisan (grapevine);
Penyebaran Informasi	Persepsi karyawan tentang: penyebaran informasi dalam struktur organisasi; penyebaran informasi penting/khusus; penyebaran informasi tentang peristiwa terkini;
Muatan Informasi	Pengalaman dan persepsi karyawan tentang: kecukupan informasi; kekurangan informasi; kelebihan informasi; kelewatan informasi/terisolasi;
Kemurnian Pesan	Pengalaman dan persepsi karyawan tentang: perbedaan antara pesan yang dimengerti dan yang sebenarnya ada; distorsi: kesalahan dan omisi (penghapusan);
Budaya Organisasi	Pengalaman dan persepsi karyawan tentang: relasi [pengertian, perhatian, mau mendengar, komunikatif, membantu, dan mendorong]; Nilai [kualitas, baik, jasa, pertumbuhan, prima]; Lingkungan [bersih, rapi, teratur, aman].

3. Model Evaluasi Komunikasi Keorganisasian (*Organizational Communication Evaluation*; disingkat OCE) merupakan pemeriksaan dan penilaian atas praktek dan kegiatan- kegiatan komunikasi pada suatu situasi tertentu.

Terdapat 5 (lima) manfaat penting hasil OCE untuk penentuan kegiatan manajemen, antara lain:

1. Penentuan patok banding (*benchmarking*): dari informasi- informasi yang diperoleh dari OCE, manajemen dapat mengetahui sistem- sistem komunikasi pada saat itu;
2. Perbaikan sistem komunikasi internal (*internal communicaton system*): informasi yang dihasilkan dapat digunakan untuk menangani faktor- faktor yang mempengaruhi sistem komunikasi internal.
3. Perbaikan dalam perencanaan dan pengendalian manajemen; membuat perencanaan dan pengendalian pelaksanaan kerja secara lebih baik.
4. Perbaikan sistem komunikasi eksternal; membuat manajemen sadar akan kondisi lingkungan luar yang menimbulkan dampak bagi organisasi.
5. Menjembatani berbagai rumpang dalam sistem komunikasi; lambannya sistem adaptasi dalam pemenuhan kebutuhan organisasi, kecilnya perhatian terhadap komunikasi interpersonal dan kelompok, kegagalan dalam pengkaitan sistem komunikasi internal dengan sistem komunikasi eksternal; ketidakmampuan organisasi melihat sistem organisasinya.

6. Metode Dan Teknik Untuk Audit Komunikasi

Alat- alat pengukuran dalam audit komunikasi mengacu pada alat- alat pengukuran standar yang digunakan oleh ICA (*International Communication Association*) yang telah sangat berjasa membakukan alat ukur tersebut dan masih dapat digunakan hingga saat ini. Terdapat 5 (lima) alat ukur ICA audit yang dapat digunakan secara independen ataupun dikombinasikan yaitu:

1. Survey dengan kuisioner (*questionnaire survey*); terdiri dari 122 butir pertanyaan, termasuk 12 pertanyaan demografis dan 34 pertanyaan tentang

organisasi. Reliabilitas skala 134 butir pertanyaan berkisar pada point 0,72-0,92. Validitasnya berdasarkan pada hubungan *self evident*nya pada komunikasi organisasi, kemampuan mereka untuk memprediksi hasil keluaran organisasi, dan konsistensinya dengan validitas alat ukur komunikasi organisasi.

2. Wawancara Tatap Muka (*interview*); wawancara pada dasarnya mengenal 2 (dua) pedoman wawancara yaitu pedoman wawancara penjajakan dan pedoman wawancara pendalaman. Seorang pewawancara yang baik setidaknya menggunakan 6 (enam) jenis pertanyaan untuk memperoleh data yang berbeda- beda. Keenam jnis pertanyaan tersebut adalah pertanyaan terbuka, pertanyaan tertutup, pertanyaan khusus, pertanyaan reflektif, pertanyaan mengarahkan, serta pertanyaan pengandaian.
3. Analisis Jaringan (*network analysis*); digunakan untuk mengetahui operasional jaringan komunikasi dan penempatan individu dalam peran komunikasi sebagai *isolate*, *liason* atau anggota kelompok.
4. Pengalaman Komunikasi (*communication experience*); tujuan dari teknik ini adalah untuk memperoleh profil dasar mengenai kesuksesan atau kegagalan komunikasi dalam berbagai unit kerja dalam organisasi.(Hardjana, 2000: 68).
5. Catatan Harian komunikasi (*communication diary*); metode ini hanya cocok untuk organisasi dengan struktur yang kompleks dan jelas. Metode ini tidak lazim untuk karyawan kategori pekerja tangan kasar karena pekerja pada umumnya tidak menghargai dokumen sehingga jarang ditemukan kaum pekerja memiliki catatan harian yang cermat.(Hardjana, 2000: 69).

7. Teknik Pengumpulan Dan Analisis Data

Teknik pengumpulan dan analisis data yang digunakan dalam suatu audit komunikasi dapat dikelompokkan ke dalam 3 (tiga) kelompok besar yaitu:

1. Teknik Observasi; yang bertujuan untuk mengamati dan merekam seluruh kegiatan dan perilaku di sebuah organisasi;
2. Teknik Wawancara; mencari data tentang persepsi, sikap dan pengetahuan anggota organisasi terhadap informasi yang ada di dalam organisasi;
3. Teknik Analisis Isi (*content analysis*); digunakan untuk menganalisis isi pesan dari aktifitas komunikasi baik yang tertulis maupun yang tidak tertulis dalam suatu organisasi (Goldhaber, 1990: 366-376 dalam Wulandari, 2000: 46).

Menurut Falcione audit komunikasi di beberapa perusahaan telah memberikan rekomendasi yang bermanfaat yang telah diimplementasikan dalam kebijakan perusahaan. Rekomendasi hasil audit komunikasi tersebut sebagai berikut:

1. Menambah saluran- saluran komunikasi yang baru untuk memperbaiki rumpang komunikasi yang dilaporkan;
2. Membangun atau melembagakan suatu sistem komunikasi, tujuan dan kebijakan komunikasi maupun butir- butir informasi;
3. Pengangkatan atau pemindahan personil untuk memperbaiki arus komunikasi dalam organisasi;
4. Menyelenggarakan pelatihan bagi personil;
5. Meningkatkan citra eksternal sebagaimana dipersepsikan oleh para konsumen, pemegang saham dan seterusnya;

BAB III

SEKILAS TENTANG PT. SEMEN BOSOWA MAROS

A. Lahirnya PT. Semen Bosowa Maros

Jalan hiduplah yang mengaturnya, dua orang pria dipertemukan di *Association Of The Cement Manufacturers Conference* yang berlangsung di Singapura bulan Maret tahun 1990. Pertemuan inilah yang menjadi awal dari kisah terwujudnya sebuah impian yang tadinya hanya bermain dalam imajinasi.

Seorang bernama Aksa Mahmud, waktu itu beliau menjabat sebagai *President Director* Bosowa Group di Sulawesi Selatan. Kemudian yang satunya adalah Rachid Hamdani, seorang yang berprofesi sebagai *system engineer* pada sebuah perusahaan raksasa Swedia/ Swiss bernama *Asia Brown Boveri* (ABB) yang telah berpengalaman dalam bidang konstruksi, manajemen proyek, serta pengoperasian pabrik semen di Eropa, Afrika, dan wilayah timur tengah.

Cita- cita dari Aksa Mahmud adalah membangun pabrik semen termodern, efisien, dan paling bersahabat dengan lingkungan di kawasan Asia. Sementara itu, Rachid Hamdani ternyata menyimpan sebuah rencana mendesain pabrik semen termodern, efisien dan paling bersahabat dengan lingkungan di benaknya.

Pertemuan dalam konferensi tersebut, tak hanya mempertemukan dua pria berbeda tetapi juga menyatukan dua keinginan yang saling bertautan. Keinginan untuk membangun didukung oleh perwujudan sebuah desain yang sekian lama hanya terpendam dalam benak. Mimpi kedua pria ini akhirnya menjadi sebuah kenyataan pada tahun 1995 bersamaan dengan keputusan untuk membangun pabrik semen di

lahan yang telah tersedia dan dilegalkan berdasarkan akte notaris Mr. Mestariany Habie, SH. No. 29 tanggal 25 Januari 1991 sebagai sebuah perusahaan swasta nasional. Rachid Hamdani kemudian meninggalkan ABB lalu bergabung dengan Aksa Mahmud di Bosowa untuk menyiapkan spesifikasi dan memulai pembangunan pabrik.

GAMBAR 5. Pabrik, Logo Perusahaan, dan Produk Semen Bosowa

B. PRODUKSI SEMEN KUALITAS TERBAIK *PORTLAND TYPE I*

PT. Semen Bosowa pertama kali diperkenalkan kepada masyarakat pada tahun 1998, dan melakukan uji coba produksi semen pertama kali pada tanggal 23 Agustus 1998 dengan menggunakan clinker milik PT. Semen Tonasa. Setahun kemudian, tepatnya tanggal 8 April 1999 PT. Semen Bosowa Maros telah memproduksi semen

dengan clinker produksi sendiri. Bersamaan dengan hal tersebut, PT. Semen Bosowa Maros dinyatakan telah beroperasi secara resmi.

Lokasinya yang strategis, menjadikan pabrik semen Bosowa kelihatan indah terutama di malam hari. Pabrik ini terletak kurang lebih 45 km sebelah utara kota Makassar. Di areal lebih dari 1000 hektar milik perusahaan inilah ditemukan elemen dasar pembuatan semen yaitu batu kapur dan tanah liat dalam jumlah yang besar terdapat di pegunungan sekitar pabrik PT. Semen Bosowa Maros tepatnya di desa Baruga Kec. Bantinmurung Kab. Maros.

Didukung oleh sumber daya yang sangat memadai menjadikan pabrik ini mampu mencukupi kebutuhan selama 200 tahun masa produksi. Batu kapur yang digali lalu diangkut menuruni gunung ke sebuah mesin *gyratory crusher* berkapasitas 50 ton yang diangkut oleh beberapa truk. Mesin ini memiliki keunikan yaitu mampu membuat proses pengoperasian besar- besaran terasa sangat kecil berkat tingkat kebisingan yang sangat rendah.

Proses pembuatan semen Bosowa ini melewati berbagai tahap yang sangat ketat, dengan menggunakan perangkat teknologi serta didukung oleh ketelitian yang tinggi, seluruh proses bahan- bahan dasar lainnya menggunakan sistem kontrol otomatis.

Di awal proses yang terkendali, batu kapur dan tanah liat dihancurkan dengan rasio 85: 15. Kualitas batu kapur dan tanah liat dimonitor setiap jamnya untuk menghasilkan pasir silica dan pasir besi sesuai dengan kadar yang diperlukan. Mesin penghancur beroperasi 16 jam perhari selama 7 hari dalam seminggu untuk menghasilkan cadangan bahan secara berkesinambungan.

Campuran material kemudian dilumatkan dalam sebuah *roller mill* vertikal dan hasilnya adalah tepung bahan mentah yang akan dihomogenkan dalam sebuah ruang pencampuran khusus yang dilengkapi dengan sistem pembakaran suhu merata. Setelah melalui pembakaran bersuhu 1400 C, bahan mentah berubah menjadi arang, material campuran tersebut kemudian didinginkan pada suhu 100 C dalam *clinker cooler*.

Arang lalu disimpan dalam gudang penampungan besar, untuk kemudian dapat segera diproses menjadi semen, disimpan bagi penggunaan masa mendatang atau dikirim ke tempat lain untuk pemrosesan akhir. Perlu diketahui bahwa tempat penyimpanan arang Bosowa merupakan salah satu yang terbesar di dunia.

Proses berikutnya adalah arang kemudian dicampur lagi dengan 4 % hingga 5 % batu kapur dalam *ball mill* yang dihubungkan dengan *roll press hidrolik*. Komposisi bahan kimia pada arang dan konfigurasi pada sistem penghancuran akhir merupakan kunci utama dalam konsistensi dan warna dari hasil akhir produk.

Keseluruhan proses mulai dari penyimpanan bahan mentah, pembakaran arang hingga penghalusan akhir dan pengepakan dilakukan di dalam ruangan tertutup. Sebuah ruang yang dilengkapi dengan sistem *dust collector* dan *electro filters* yang sangat efisien untuk mencegah menyebarnya polusi ke dalam atmosfir. Hingga ada ungkapan dari perancang pabrik semen Bosowa yaitu satu- satunya debu yang keluar dari proses ini langsung di tampung dalam kantong. Debu dalam kantong inilah yang sering dinyatakan sebagai semen yang berkualitas terbaik *Portland type I.*

Di sisi lain, setelah pabrik Semen Bosowa beroperasi selama 4 bulan masih saja ada pengunjung yang bertanya kapan pabrik ini mulai beroperasi? Hal ini disebabkan

karena pengunjung tidak melihat polusi, walau ia melihat api abadi menyala di sana. Sebagaimana kebersihan diterapkan dalam sistem pengoperasian, kebersihan juga terlihat nyata di lapangan. Para operator bisa mengenakan kemeja putih ke kantor.

Proses penggalian, penghancuran, penghalusan, pencampuran, pembakaran, pencampuran tahap lanjut, pengayakan, penyimpanan, pengendalian kandungan material pada tiap tahap, dan pengiriman kepada konsumen merupakan sebuah proses operasional yang kompleks dan penuh dengan tantangan, bagaimana menjaga kualitas *Portland Type I* yang dihasilkan oleh pabrik semen bisa sampai ke tangan masayarakat tentunya tetap dengan kualitas terbaik *Portland Type I.*

Oleh karena, setelah melewati perjuangan panjang dan berat demi menghasilkan produk yang sempurna, namun jika tidak dapat sampai ke tangan konsumen dalam keadaan prima maka segala usaha akan terasa sia- sia. Pengiriman semen ini memang sama sensitifnya dengan pengiriman permen. Pihak Bosowa telah mengembangkan sebuah kemasan kantung unik berlapis plastik utuh yang tidak akan membuat bubuk semen bocor. Lapisan plastik ini juga mampu mencegah air masuk ke dalamnya sehingga menjamin kualitas produk terbaik saat pengangkutan dengan truk serta memberi perlindungan dari masalah- masalah yang mungkin timbul saat semen ini sudah sampai ke tangan konsumen.

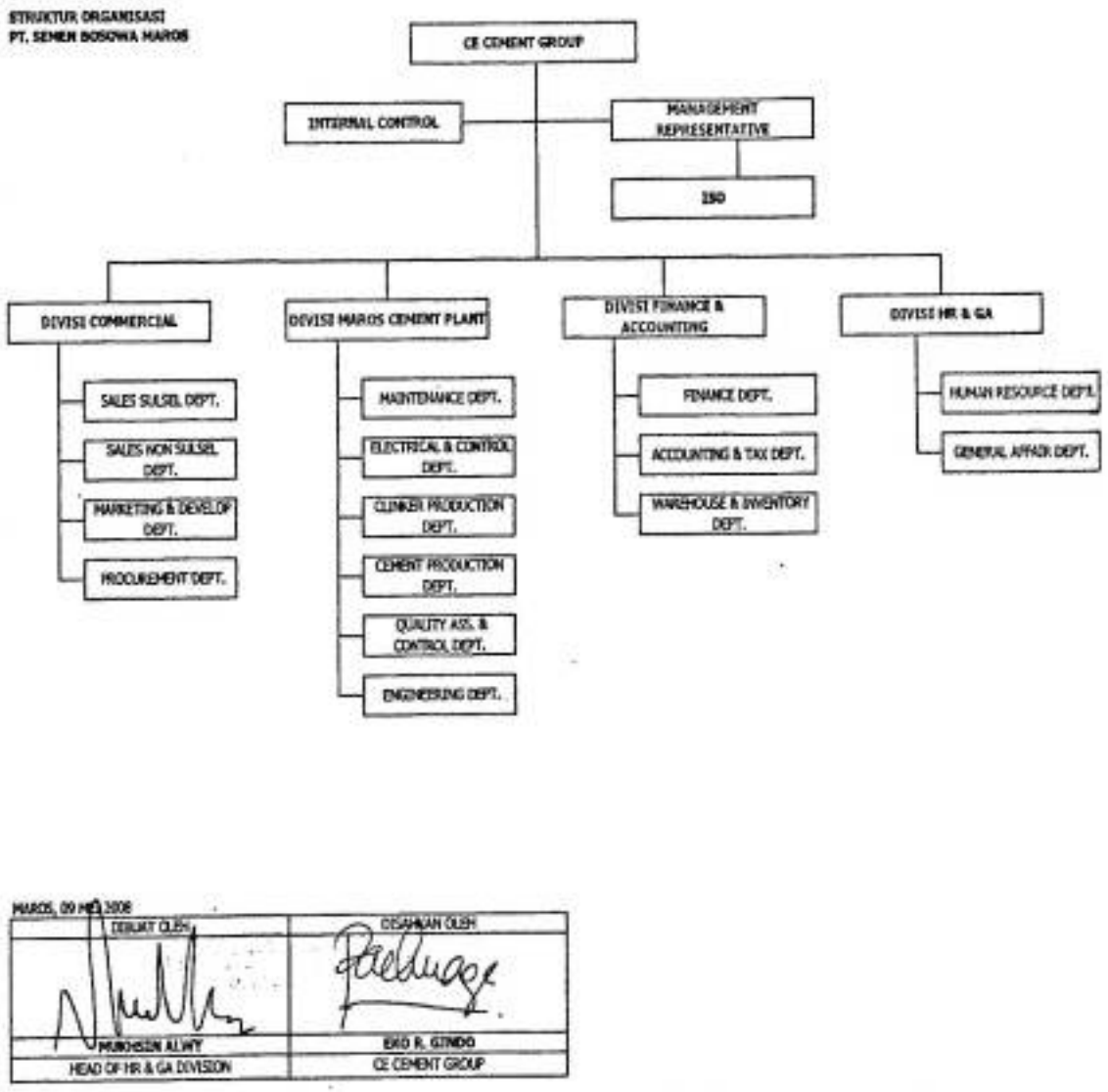
Pihak Bosowa memiliki armada truk pengangkut kemasan semen Bosowa yang mendaki liku- liku gunung untuk melakukan pengiriman dalam jumlah yang besar. Tak hanya melalui jalur darat, semen bosowa juga telah mengantongi izin mendistribusikan semen melalui jalur laut ke wilayah- wilayah lain di Indonesia. Dengan armada laut ini pihak Bosowa mampu memasok permintaan pasar ekspor

yang meningkat pesat terhadap produk semen berkelas dunia milik Bosowa. Untuk kedepannya, telah disusun sebuah rencana bagi pemesanan dan pengiriman secara on-line demi memberikan keuntungan tepat waktu dan keringanan harga bagi konsumen.

Semen Bosowa Maros patut berbangga sebab hingga saat ini mampu memproduksi semen dengan jumlah 1,8 juta ton per tahun,150 ribu ton per bulan serta 225 ton per hari. Sebagai salah satu produsen semen yang meramaikan pasaran semen Indonesia sebut saja area layanan untuk Indonesia mencakup Jakarta, Banten, Palembang, seluruh Papua, Kalimantan Timur, Pontianak, Kalimantan Selatan, Seluruh wilayah Sulawesi, Maluku, Maluku Utara, Surabaya, Bayuwangi, Bali, NTB, dan NTT. Sedangkan untuk kebutuhan ekspor ke berbagai negara di dunia meliputi India, Bangladesh, Australia, dan Malaysia.

Apa yang telah dicapai oleh PT. Semen Bosowa Maros saat ini tak lepas dari dukungan sumber daya manusia yang juga berkualitas dan telah mendapatkan pengakuan berupa ISO 9001 untuk standarisasi mutu. Sumber daya manusia tersebut berada dalam lingkup struktur organisasi yang dipimpin oleh seorang *Chief Executive (CE).* Gambar dibawah ini adalah struktur organisasi PT. Semen Bosowa Maros.

GAMBAR 6. Struktur Organisasi PT. Semen Bosowa Maros



C. Dedikasi Kepada Masyarakat

Dalam pengoperasiannya, PT. Semen Bosowa Maros juga sangat memperhatikan lingkungan. Buktinya, pabrik semen ini di desain dan dirancang setelah memperhitungkan kadar pencemaran yang haruslah seminimum mungkin bagi lingkungan. Pabrik ini sangat bersahabat dengan lingkungan sebagai sebuah hasil dari sistem pengoperasian mata rantai produksi yang efisien untuk menghindari pencemaran.

Kepedulian PT. Semen Bosowa Maros terhadap kelestarian lingkungan dapat dilihat dari kegiatan penggarapan areal penggalian dengan penanaman tumbuh-tumbuhan yang bermanfaat bagi lingkungan sebagai salah satu upaya untuk ikut serta memelihara alam. Adanya pengakuan lembaga internasional dengan diperolehnya sertifikat ISO 14001 untuk pemeliharaan lingkungan semakin memperkuat bahwa PT. Semen Bosowa tak sekedar bicara.

Tak hanya lingkungan, PT. Semen Bosowa Maros juga menaruh perhatian besar terhadap lingkungan sosialnya. Baik lingkungan sosial untuk karyawan maupun terhadap penduduk yang bermukim di sekitar pabrik. Oleh karena itu, PT. Semen Bosowa Maros telah merealisasikan perumahan yang diperuntukkan untuk karyawan serta fasilitas sosial lainnya seperti sarana transportasi, sekolah serta sarana ibadah bagi masyarakat di sekitar areal pabrik.

Sebuah bukti nyata lagi diberikan oleh perusahaan bahwa PT. Semen Bosowa Maros bukanlah perusahaan yang berorientasi pada keuntungan perusahaan semata dan hanya berdiam diri di sebuah menara gading melainkan selalu membuka mata serta mengulurkan tangan terhadap hal- hal yang berkaitan dengan lingkungan sekitarnya, kesadaran akan tanggung jawab yang lebih besar daripada sekedar memenuhi kebutuhan perusahaan yaitu selalu memberikan sumbangsih sebagai bentuk dedikasi perusahaan terhadap masyarakat.

BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

A. HASIL PENELITIAN

Sebagaimana yang telah disinggung pada bab sebelumnya bahwa penulis melaksanakan audit komunikasi terhadap program *Bosowa Excellence* dengan fokus pada efektivitas sistem pengkomunikasiannya, serta komponen yang terkandung dalam kemurnian pesan menjadi faktor yang mempengaruhi efektivitas sistem komunikasi program *Bosowa Excellence* ketika diturunkan dari kalangan top manajemen kepada level low manajemen.

Efektivitas sistem komunikasi *Bosowa Excellence* dapat dilihat dari kesesuaian antara apa yang dimaksud atau yang seharusnya menurut sistem dengan apa yang senyatanya terjadi. Lebih lanjut, efektif atau tidaknya sistem pengkomunikasian ini tentu saja diakibatkan oleh beberapa faktor. Jika sistem komunikasi berjalan efektif maka pesan yang dimengerti sesuai dengan yang sebenarnya ada. Sebaliknya, jika sistem komunikasi berjalan tidak efektif berarti ada indikasi terjadi distorsi atau ketidaktepatan berupa kesalahan dan omisi (penghapusan) elemen pesan ketika proses komunikasi berlangsung.

Namun, apakah setelah melakukan audit komunikasi hasilnya seperti itu? Berikut kumpulan data tentang efektivitas sistem dalam proses komunikasi yang terkait dengan terjaga atau tidak kemurnian pesan *Bosowa Excellence* serta faktor yang mempengaruhi efektivitas sistem komunikasi *Bosowa Excellence* di PT. Semen Bosowa Maros.

1. Efektivitas Sistem Komunikasi *Bosowa Excellence*

Ada beberapa kriteria yang digunakan untuk mengetahui efektivitas komunikasi antara lain Penerima Komunikasi (*receiver*), Isi Pesan (*content*), Ketepatan Waktu (*timing*), Saluran (media), Format Kemasan (format), dan Sumber (*source*). Keenam kriteria inilah yang akan digunakan oleh penulis dalam mengaudit efektivitas sistem komunikasi *Bosowa Excellence* di PT. Semen Bosowa Maros.

Untuk kriteria pertama yaitu penerima komunikasi (*receiver*) *Bosowa Excellence* adalah seluruh karyawan PT. Semen Bosowa Maros mulai dari top hingga low manajemen. Hal ini didukung oleh pennyataan dari Cahyo Winarto (Informan 1) bahwa :

> " *Bosowa Excellence* adalah *business strategy* dari Bosowa Corporation (yang membawahi sejumlah grup bisnis salah satunya PT. Semen Bosowa Maros). *Businees strategy* mengandung visi, misi dan strategi, otomatis PT. Semen Bosowa Maros sebagai salah satu anak perusahaannya harus memiliki bisnis strategi yang harusnya sesuai atau link dengan *Bosowa Excellence*. Selanjutnya, *business strategy* ini harus dikomunikasikan sampai ke level karyawan paling rendah"

Hal ini juga diutarakan oleh Dirjo Santoso (Informan 2) yakni :

> "*Bosowa Excellence* adalah visi yang harus dipahami mulai level atas yaitu CEO hingga level bawah. Dengan kata lain, Bosowa Excellence ini ditujukan kepada seluruh karyawan tanpa pengecualian"

Mukhsin Alwy (Informan 3) juga mengeluarkan argumen tentang siapa yang menjadi penerima pesan *Bosowa Excellence* yaitu :

> "*Bosowa Excellence* di PT. Semen Bosowa Maros kan dikomunikasikan kepada seluruh karyawan. Dengan alasan bahwa karyawan PT. Semen Bosowa Maros harus berkontribusi atau berperan aktif dalam menyampaikan serta mewujudkan *Bosowa Excellence*"

Kriteria kedua adalah Isi pesan (*content*) yang terkandung dalam *Bosowa Excellence*. Penulis mendapatkan informasi dari Informan 1 bahwa :

> "*Bosowa Excellence* sebagai sebuah *business strategy* perusahaan memegang peranan penting sebab *Bosowa Excellence* ini menentukan arah perusahaan, dapat dijadikan landasan bagi karyawan dalam membuat program (*action plan*) setiap tahunnya, serta menjadikan karyawan paham kontribusi dari pekerjaannya terhadap keberhasilan perusahaan"

Argumen Informan 1 tentang *Bosowa Excellence* sebagai penentu arah perusahaan dikuatkan oleh ungkapan Informan 2 sebagai berikut :

> "*Bosowa Excellence* itu sebuah arah yang hendak ditunjukkan oleh Pak Erwin Aksa selaku CEO Bosowa Corporation. *Bosowa Excellence* diibaratkan sebagai arah yang sesugguhnya menjadi tujuan dan sebagai bentuk ketegasan CEO Bosowa Corporation mengenai kemana imperium bisnis yang mulai menggurita ini akan dibawa yaitu menuju *Bosowa Excellence*"

Selanjutnya Informan 3 membeberkan Isi Pesan *Bosowa Excellence* yang ia terima yaitu :

> "*Bosowa Excellence* mengandung sebuah perubahan atau proses transformasi. Perubahan yang tengah berlangsung ini dimaksudkan agar manajemen keluarga yang tadinya diterapkan bertransformasi menjadi manajemen professional. *Bosowa Excellence* tak hanya mengubah manajemen struktural semata melainkan juga merubah budaya perusahaan yang bukanlah hal mudah"

Lain halnya dengan Mudjiono Zaenal Widagdo (Informan 4), ia berpendapat bahwa isi pesan *Bosowa Excellence* berupa :

> "*Bosowa Excellence* itu mengandung cita- cita PT. Semen Bosowa Maros. Cita-cita disini maksudnya adalah keinginan PT. Semen Bosowa Maros untuk menjadi produsen semen terbesar di Indonesia bagian timur"

Kemudian Akmal (Informan 5) memberikan tanggapan bahwa isi pesan *Bosowa Excellence* yang ia terima adalah :

> "*Bosowa Excellence* itu berisi peningkatan kualitas SDM yang dimiliki oleh PT. Semen Bosowa Maros. SDM yang telah ada terus dikembangkan dan dipenuhi kebutuhannya sementara perekrutan karyawan baru juga memerlukan perhatian dari segi kualitasnya"

Masih berkisar isi *Bosowa Excellence*, Faizal R. Muhammad (Informan 6) menguraikan isi *Bosowa Excellence* yang dikomunikasikan kepadanya sebagai berikut :

"*Bosowa Excellence* mengandung visi Bosowa tahun 2015"

Kemudian level low manajemen selaku penerima *Bosowa Excellence* memiliki pengertian tersendiri tentang isi yang dikandung oleh *Bosowa Excellence*. Pendapat pertama diutarakan oleh seorang Supervisor (Informan 7) yang menyatakan bahwa :

> "*Bosowa Excellence* berisi cita- cita yang akan diwujudkan oleh perusahaan. Namun, sangat disayangkan proses pengkomunikasiannya belum terlalu efektif karena belum sampai menyentuh level paling bawah. Padahal manajemen menyatakan bahwa program *Bosowa Excellence* adalah program yang universal sehingga ditujukan untuk semua karyawan tanpa pengecualian"

Berikutnya adalah *Enviromental Officer* (Informan 8) menangkap isi *Bosowa Excellence* yang disampaikan kepadanya adalah :

> "*Bosowa Excellence* itu berisi sebuah perubahan yang mungkin masih sangat lama untuk bias terwujud. Apalagi proses pengkomunikasiannya yang tidak sinkron antara apa yang dikatakan dengan yang kenyataannya terjadi contohnya untuk mewujudkan *Bosowa Excellence* kita diajarkan untuk bekerja sama bukan sama- sama bekerja"

Seorang *Kiln Patroller* (Informan 9) seolah sepaham dengan Informan 2 yang menganggap isi *Bosowa Excellence* sebagai :

> "Bosowa Excellence berisi arah yang dituju oleh perusahaan untuk lebih baik daripada saat ini"

Terakhir adalah Informan 10 yang menjabat sebagai Foreman menguraikan tentang isi *Bosowa Excellence* yang senada dengan Informan 7 :

> "*Bosowa Excellence* itu sebuah perubahan ke arah yang lebih baik. Namun, tampaknya setelah program ini ada belum menunjukkan perubahan berarti. Entah masih dalam proses tapi saya yakin masih jauh untuk dicapai"

Kriteria ketiga efektivitas komunikasi adalah ketepatan waktu (*timing*) penyampaian *Bosowa Excellence*. Semenjak digulirkan pada tahun 2005, proses pengkomunikasian *Bosowa Excellence* menurut Informan 3 adalah :

"untuk sekedar komunikasi butuh waktu 2 (dua) tahun"

Lalu Informan 2 memberikan pernyataan :

"sosialisasi *Bosowa Excellence* telah menjangkau seluruh karyawan. Walaupun laporan tersebut tidak disertai oleh data survei ke lapangan"

Pernyataan ini secara tidak langsung terbantahkan oleh argumen yang diutarakan oleh Informan 5 :

"selama kurang lebih 2 tahun proses komunikasi berlangsung baru menjangkau level supervisor dan setingkatnya, belum menyentuh hingga level paling bawah. Jadi jika dipersentasekan maka karyawan PT. Semen Bosowa Maros yang menerima konsep *Bosowa Excellence* baru 80 persen"

Apa yang diutarakan Informan 5 dibenarkan oleh Informan 3 :

"waktu yang ditentukan dalam proses pengkomunikasian Bosowa Excellence menyimpang dari jadwal. Hal ini disebabkan oleh vakumnya proses pengkomunikasiannya yang dikenal sebagai workshop BUMS"

Vakumnya proses pengkomunkasian Bosowa Excellence yang mempengaruhi efektivitas sistem yang hasil akhirnya pada pemahaman serupa oleh top manajemen dengan low manajemen ternyata disadari oleh Informan 3 :

"Efektif sih iya, cuma mungkin belum terlalu optimal mungkin karena kegiatan BUMS ini sempat terhambat pelaksanaannya, belum lagi di satu sisi kita harus melaksanakan BUMS sementara operasional karyawan harus tetap jalan selanjutnya kembali pada sebuah masalah budaya perusahaan. Saya orang yang menganut paham bahwa BUMS ini merupakan bagian dari doktrinasi organisasi maka seperti layaknya sebuah doktrin harus dilakukan secara berulang- ulang. Karena bukan sebuah doktrin namanya jika hanya disampaikan sekali, bisa saja apa yang harus ditanamkan justru tidak sampai. Padahal sebenarnya rencana awal BUMS ini akan dilakukan berulang- ulang setiap tahun".

Kriteria berikutnya adalah saluran (media) yang digunakan PT. Semen Bosowa Maros untuk mengkomunikasikan program *Bosowa Excellence* kepada seluruh karyawannya. Menurut Informan 1 saluran yang digunakan dalam proses pengkomunikasian *Bosowa Excellence* adalah :

> "ada beberapa saluran yang digunakan untuk mengkomunikasikan program *Bosowa Excellence* ini yaitu CEO langsung menjelaskan ke *second layers*, lalu *second layers* ke *third layers* dan seterusnya sampai ke tingkat karyawan. Tahap ini sering disebut sebagai *Kick Off Meeting*. Untuk PT. Semen Bosowa Maros menamakan proses pelaksanaannya sebagai workshop BUMS (*Bosowa Umbrella Management System*). Kedua dibuatkan media komunikasi melalui majalah intern untuk melengkapi tahap 1 dan sifatnya mengingatkan terus, ketiga adalah *reminding* melalui pertemuan rutin bulanan"

Tanggapan Informan 7 terhadap saluran (media) yang digunakan untuk mengkomunikasikan pesan *Bosowa Excellence* :

> "sebenarnya BUMS sebagai proses pengkomunikasian Bosowa Excellence sudah bagus sekali dan lengkap. Namun, karena adanya ketidak sesuaian antara apa yang diutarakan dengan apa yang dilakukan membuat kami di level low manajemen merasa belum banyak perubahan berarti yang terjadi. Proses ini juga belum mneyentuh level paling bawah yang membuatnya masih belum efektif"

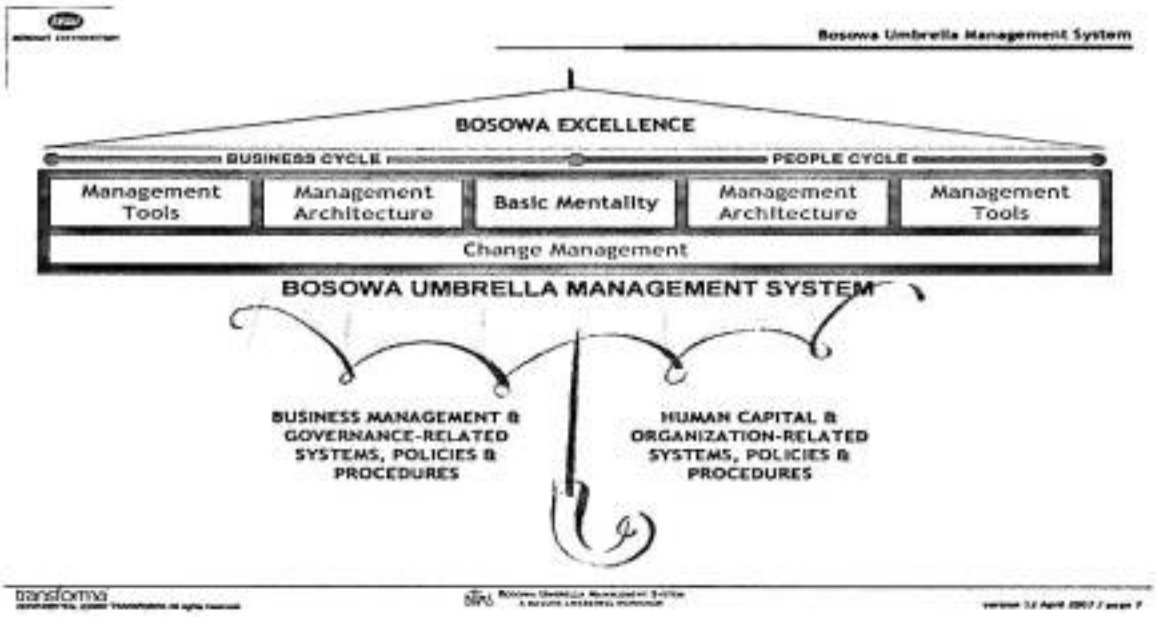
Semua Informan hampir memberikan pendapat serupa bahwa saluran (media) yang digunakan oleh PT. Semen Bosowa Maros dalam mengkomunikasikan *Bosowa Excellence* kepada mereka adalah workshop BUMS yang dilaksanakan secara berjenjang berdasarkan hierarki jabatan. Selain itu pertemuan rutin bulanan yang dilakukan sebagai bentuk reminding tentang *Bosowa Excellence* mulai membudaya di PT. Semen Bosowa Maros, bahkan di PT. Semen Bosowa Maros mulai diadakan pertemuan rutin mingguan sebagai saluran (media) untuk mengingatkan *Bosowa Excellence*.

Secara keseluruhan Bosowa Corporation menggunakan *Bosowa Umbrella Management System* (BUMS) sebagai jembatan atau media yang mengkomunikasikan apa sebenarnya *Bosowa Excellence* itu kepada semua lapisan karyawan tanpa pengecualian. BUMS ini diselenggarakan dalam bentuk workshop, di awali dengan 10 (sepuluh) kelas setelah itu diserahkan ke unit bisnisnya masing-masing.

Level pertama yang berlangsung di Bogor disebut Platinum kelas, kelas ini dikhususkan untuk *Top Team*. Dalam kelas ini BUMS tidak disampaikan dalam bentuk workshop, tetapi di platinum kelas *Top Team* yang berjumlah 13 (tiga belas) orang didampingi oleh pihak Transforma Global sebagai konsultan perusahaan lebih banyak melakukan perumusan atau menciptakan pilar- pilar apa yang semestinya dimiliki oleh perusahaan untuk mencapai *Bosowa Excellence*.

Hasil rumusan dari platinum kelas inilah yang disampaikan secara berurutan melalui workshop BUMS mulai dari top hingga low manajemen di Bosowa Corporation. Berdasarkan hasil rumusan platinum kelas melahirkan 6 (enam) pilar antara lain *management tools*, *management architecture*, *basic mentality*, *people architecture*, *people tools* dan *change management*. Berikut adalah gambar bagan BUMS lengkap dengan keenam pilarnya.

Gambar 7. Bagan BUMS dan 6 (enam) Pilarnya



Terlepas dari semua hal diatas, penulis juga menemukan bahwa sebenarnya apa yang diinginkan oleh karyawan level low manajemen agar saluran yang digunakan dalam proses pengkomunikasian *Bosowa Excellence* disederhanakan sudah bisa dibaca oleh para penyampai di PT. Semen Bosowa Maros. Informan 3 menyatakan bahwa proses pengkomunikasian untuk level low manajemen perlu dibicarakan lebih lanjut :

> "mungkin cara penyampaiannya yang berbeda, misalnya duduk sambil berdiskusi santai. Jadi tak perlu dilakukan secara formal seperti BUMS, suatu hal yang tak masuk akal jika butuh pabrik harus diberi kurikulum BUMS seperti karyawan level level lainnya. Cukup dikumpulkan dalam sebuah tempat sambil menyampaikan bahwa Semen Bosowa saat ini dalam kondisi seperti ini tentu saja dengan menggunakan bahasa sederhana yang mudah dipahami. Belum lagi sosialisasi secara tak langsung berupa simbol- simbol, kondisi seperti ini pelan-pelan kita hembuskan. Contohnya sudah gajian tepat waktu kan? Setidaknya mereka sudah merasakan ada perubahan yang terjadi. Saya sih setiap ada waktu pasti selalu mengadakan diskusi ringan sebagai bentuk komunikasi kepada karyawan"

Kriteria kelima adalah Format kemasan. *Bosowa Excellence* dikomunikasikan selain dalam bentuk atau format lisan juga disertai dengan pembagian *manual book*

kepada peserta yang mengikuti proses pengkomunikasiannya. Ini sejalan dengan pernyataan Informan 1 yaitu:

> "selain secara lisan diperlukan pula *manual book* yang dapat dijadikan acuan"

Berkomentar tentang format kemasan *Bosowa Excellence*, Informan 4 memberikan saran tentang perlunya menghadirkan format kemasan tambahan yaitu:

> "sebaiknya *Bosowa Excellence* jangan hanya disampaikan kepada karyawan secara lisan saja dan pembagian *manual book* sebagai pegangan. Bisa saja format kemasan *Bosowa Excellence* dibuat dalam bentuk yang sederhana misalnya di area kerja para karyawan ditempel selebaran- selebaran tentang *Bosowa Excellence*. Hal ini dimaksudkan agar karyawan bisa lebih mudah mengingat *Bosowa Excellence* cukup dengan membaca tempelan di dinding di area kerja mereka. Cara ini saya rasa cukup bagus karena tidak menganggu kegiatan operasional karyawan"

Kriteria terakhir adalah Sumber (*source*). Pada dasarnya *Bosowa Excellence* berasal dari CEO Bosowa Corporation yang menurunkan pesan tersebut kepada CE Cement Group untuk kemudian dikomunikasikan hingga level karyawan paling bawah mengikuti jenjang jabatan dalam struktur organisasi. Tanpa ragu Informan 3 mengakui hal tersebut :

> "*Bosowa Excellence* berasal dari CEO Bosowa Corporation, dilanjutkan ke CE Cement Group, lalu ke direktur PT. Semen Bosowa Maros untuk dilanjutkan ke semua *Head* Departemen, ke jajaran manajer hingga seluruh karyawan yang bekerja dibawah koordinasi manajer tersebut. Dengan demikian, setiap orang yang telah mengikuti proses pengkomunikasian *Bosowa Excellence* bisa saja menjadi sumber (*source*) dari *Bosowa Excellence*.

Ditambahkan oleh Informan 3 bahwa :

> "yang harus banyak berperan sebagai penyampai *Bosowa Excellence* di PT. Semen Bosowa Maros adalah karyawan yang menduduki posisi pimpinan. Cara penyampaian beruntun berdasarkan jenjang jabatan cukup membuat para karyawan yang berada di level pimpinan memiliki tanggung jawab moral untuk menyampaikan pada level dibawahnya"

Informan 1 juga memberikan pernyataan terkait dengan sumber (*source*) yang bertanggung jawab mengkomunikasikan *Bosowa Excellence*. Berikut kutipan pernyataannya :

> "departemen HRD boleh dibilang sebagai departemen dalam perusahaan yang paling bertanggung jawab dalam proses pengkomunikasian *Bosowa Excellence*"

Sebagai sumber informasi tentang *Bosowa Excellence* tentu saja harus didukung oleh kualitas sumber daya manusia (SDM) baik psikis maupun emosional. Ini sejalan dengan anggapan Informan 4 sebagai berikut :

> "setiap karyawan yang didaulat menjadi penyampai *Bosowa Excellence* dalam proses pengkomunikasian yang dikenal dengan BUMS harus betul- betul terseleksi dengan baik dan kompeten dalam menyampaikan *Bosowa Excellence* sebagai cita- cita perusahaan"

Menimpali pendapat yang diutarakan oleh Informan 4, Informan 8 menyatakan argumen kekhawatiran terhadap kualitas SDM sumber yang menyampaikan isi pesan *Bosowa Excellence*.

> "sebenarnya BUMS sebagai proses pengkomunikasian itu cukup bagus cuma penerapannya harus sinkronlah. Secara program di atas kertas itu bisa tapi sebenarnya banyak hal simple yang bisa dilakukan untuk menumbuhkan semangat. ketika kita berharap melihat terlalu tinggi maka terkadang kita lupa dengan hal dasar. Hal dasar itu berupa komunikasi dengan pendekatan pribadi contohnya kalau komunikasinya bagus terkadang misalnya ada perintah dari atasan tetapi saya merasa bahwa itu bukanlah sebuah perintah maka saya akan bekerja setulus hati tanpa ada tekanan. Sementara di BUMS kita kebanyakan belajar teori dan teori sementara saya juga tidak terlalu yakin atau ragu bahwa orang yang mengajarkan saya tahu dan paham apa yang mereka bicarakan. Sama halnya jika kita diajar oleh dosen yang kita ragukan tidak bakalan masuk kepala kan?"

Selain karena ketidaksesuaian rencana dengan implementasi serta kurangnya rasa percaya terhadap kapabilitas pengirim pesan, rendahnya dukungan karyawan terhadap Bosowa Excellence berkontribusi pada ketidakefektifan BUMS sebagai proses komunikasi. Informan 7 memberikan alasannya :

> "pihak manajemen cenderung tidak memperhatikan aspek penghargaan kepada karyawan yang berprestasi, sehingga karywan juga tak terlalu mau peduli atau mendukung jika manajemen perusahaan menerapkan sesuatu, karyawan menganggap dirinya bukanlah aset perusahaan yang patut untuk mendapatkan perhatian. Belum lagi karena perusahaan ini perusahaan keluarga dan kami bukan anggota keluarga, maka bisa diprediksi bagaimana ukuran perhatian untuk kami"

Sebagai tambahan, kalangan low manajemen hanya menginginkan hal yang sederhana hanya berani mereka ungkapkan jika terjadi pembicaraan dalam bus karyawan. Informan 8 yang sering berinteraksi dengan karyawan low manajemen memberikan gambarannya sebagai berikut :

> "kalau orang- orang di level kami boleh dibilang selalu berusaha untuk sebisa mungkin apa yang kita tulis kita lakukan. Jika kita bekerja sesuai target seharusnya kita bisa mendapatkan penghargaan (*reward*). Orang- orang di level low cenderung hanya menginginkan hal- hal yang simple, hal sederhana yang bisa dilihat bukan hal yang dipikir- pikir, coba saja jika karyawan bekerja sesuai dengan target walaupun hanya dapat 2 (dua) tiket bioskop saja sudah senang. Karena ini bisa menunjukkan bahwa ada perhatian dan penghargaan yang diberikan oleh perusahaan. Tujuan pekerja hanya bagaimana memenuhi kebutuhan hidup yang berhubungan dengan pendapatan. Jadi jika perusahaan ini untung otomatis pekerjanya bergerak ke arah kemakmuran tetapi jika ternyata tidak seperti itu jadi buat apa ada *Bosowa Excellence*"

Jika Informan 7 dan 8 secara tersirat menyatakan rendahnya dukungan terhadap program *Bosowa Excellence*, maka seorang *Kiln Patroller* (Informan 9) dari Departemen Produksi memiliki tingkat dukungan sebaliknya. Ia menyatakan bahwa semua karyawan di departemennya memberikan dukungan sepenuhnya terhadap *Bosowa Excellence*, karena mereka percaya apa yang mereka dapatkan saat ini pasti akan lebih baik jika cita- cita 2015 terwujud.

> "sejauh ini belum pernah saya dengar ada karyawan yang berpikir seperti tidak mendukung. Karena saya yakin bahwa maksud *Bosowa Excellence* ini sangat baik. Satu yang saya ingat bahwa biaya kesehatan di tahun 2015 ke depan sampai biaya pengobatan ditingkatkan. Dari runah sakitnya yang tadinya sedang Insya Allah 2015 tercapai bisa saja rumah sakitnya lebih baik. Insya Allah saya percaya bahwa *Bosowa Excellence* akan terwujud. Selama karyawan bisa sadar

dan memahami tentang *Bosowa Excellence*. Secara pribadi saya mendukung program *Bosowa Excellence* ini sebab terus terang ketika masuk menjadi karyawan kita diajari banyak hal. Apalagi ada Bosowa Excellence dan disampaikan melalui BUMS membuat kita selain banyak mendapatkan pengalaman kerja semakin dilengkapi dengan pengetahuan"

2. Faktor- faktor yang Mempengaruhi Efektivitas Sistem Komunikasi *Bosowa Excellence*

Setelah melakukan audit komunikasi terhadap efektivitas sistem komunikasi dengan menggunakan keenam kriteria efektivitas sistem komunikasi. Selanjutnya adalah pengumpulan data kembali melalui teknik wawancara kepada 10 (sepuluh) orang Informan yang sama. Penulis mengharapkan mampu mengumpulkan data tentang faktor- faktor yang mempengaruhi tingkat kemurnian pesan *Bosowa Excellence* yang berimbas pada efektivitas sistem komunikasi *Bosowa Excellence*. Apakah terjadi selisih antara apa yang diterima oleh semua karyawan dengan yang sebenarnya ada, sekaligus menemukan distorsi berupa kesalahan dan omisi (penghapusan) elemen pesan *Bosowa Excellence* yang turut andil sebagai faktor yang mempengaruhi efektivitas sistem pengkomunikasian program *Bosowa Excellence*.

Seperti yang telah diketahui bahwa saluran (media) yang digunakan untuk menyampaikan Bosowa Excellence adalah workshop BUMS yang didalamnya ada sebuah proses komunikasi beruntun (berjenjang) mulai level atas kemudian diturunkan hingga level bawah. Proses komunikasi seperti ini sebenarnya sangat rawan akan ketidaksesuaian antara pesan yang diterima dengan yang sebenarnya ada. Distorsi berupa kesalahan dan omisi (penghapusan) elemen pesan bisa saja terjadi ketika proses komunikasi berlangsung.

Terdirtorsinya isi pesan *Bosowa Excellence* ditemukan oleh penulis dari penyataan yang diungkapkan oleh Informan 7 :

> "perusahaan pernah menjanjikan sesuatu tetapi sampai saat ini belum ada realisasinya. Jadi *Bosowa Excellence* mungkin juga akan bernasib sama. Awalnya banyak janji yang ditawarkan tetapi seiring dengan implementasinya tidak sesuai dengan rencana, selanjutnya program ini akan hilang dan terlupakan begitu saja"

Dilanjutkan oleh Informan 10 yang dengan lugas menyatakan:

> "*Bosowa Excellence* katanya berisi perubahan ke arah yang lebih baik daripada saat ini. Namun tampaknya setelah program ini ada belum menunjukkan perubahan yang berarti"

Informan 8 juga memberikan tanggapan yang boleh dibilang akibat sebuah distorsi :

> "salah satu pesan *Bosowa Excellence* adalah *basic mentality*, dan hal tersebut sudah saya miliki jauh sebelumnya ketika saya belajar bertahan di hutan. Saya belajar bagaimana bisa punya semangat yang kuat dan keras seperti pejuang. *Bosowa Excellence* juga mengharapkan adanya kerjasama tetapi yang terjadi adalah sama- sama bekerja berbalik dengan tujuan dan materi yang didapatkan dari BUMS. Bagaimana pekerjaan lintas departemen atau lintas koneksi, misalnya bagian teknik yang berhubungan dengan bagian administrasi, terkadang bagian teknik yang merasa mereka yang bekerja cenderung memandang sebelah mata terhadap bagian administrasi padahal semua bagian ini berhubungan dan *support*. Bagaimana bisa bekerja dengan bagus kalau urusan adiminstrasi tak ada yang urus, jadi sebenarnya tujuannya ingin menumbuhkan jiwa kerjasama yang baik bukan sama- sama bekerja dan sama-sama tunggu tanggal terima gaji"

Ketiga argumen Informan diatas menunjukkan bahwa pesan *Bosowa Excellence* yang dikirim telah mengalami kesalahan. Sebab, pada dasarnya top manajemen selaku penyampai hendak meyakinkan bahwa *Bosowa Excellence* adalah sebuah visi yang akan diwujudkan tetapi yang timbul justru keraguan di kalangan low manajemen selaku penerima pesan.

Namun, pernyataan ketiga Informan diatas yang cenderung ragu akan tercapainya *Bosowa Excellence* akibat distorsi makna ternyata tidak dilakukan oleh Informan 9, hingga ia berpendapat sebagai berikut :

> "yang saya pahami tentang *Bosowa Excellence* yaitu bertujuan untuk mneingkatkan kerjasama di area kerja utamanya kerjasama antar divisi yang ada di PT. Semen Bosowa Maros. Ada semacam pemikiran betul- betul mengurangi masalah- masalah di lapangan. Di BUMS kan ada materi tentang bagaimana meningkatkan SDM, artinya kita bisa berpikir bahwa masalah yang kita hadapi bisa dikurangi serta ditemukan jalan keluarnya. Selain itu khusus di Departemen Poduksi kerjasama terjalin dengan baik"

Selain terdirtorsi hingga menimbulkan ketidaktepatan makna, penuis juga menemukan bahwa pesan *Bosowa Excellence* mengalami omisi (penghapusan) elemen pesan yang sengaja dilakukan oleh kalangan top manajemen. Hal ini diungkapkan oleh Informan 3 melalui pernyataannya sebagai berikut :

> "isi atau pilar yang digunakan untuk pencapaian *Bosowa Excellence* merupakan suatu hal dalam pikiran yang abstrak serta masih di "awang- awang". Oleh karena itu, ketika menyampaikan *Bosowa Excellence* pada level dibawah Supervisor maka beberapa elemen dibatasi atau dihilangkan karena kan tidak efektif. Karyawan dibawah level Supervisor cenderung tak berminat untuk mengetahui hal- hal semacam itu. Sementara, untuk level Supervisor keatas dianggap sudah bisa diajak berpikir, misalnya setelah gaji lancar maka strategi apa lagi yang digunakan supaya perusahaan lebih maju"

Dikuatkan oleh pendapat yang dilontarkan oleh Informan 2 yaitu :

> "boleh dibilang dosis pesan *Bosowa Excellence* untuk karyawan level low manajemen dikurangi. Alasannya mereka terkadang tidak ingin pusing tentang masalah bisnis perusahaan, mereka hanya perlu hal sederhana yang langsung berkenaan dengan pekerjaan mereka. Misalnya, ketika bekerja harus selalu memiliki sikap mental pantang menyerah, kerja keras dan sebagainya. Dan hal ini sangat dianjurkan jika perusahaan hendak mencapai *Bosowa Excellence*"

Demi menguatkan argumennya, Informan 3 menambahkan :

> "demi efektivitas dan efisiensi waktu maka ada beberapa elemen pesan yang dibatasi atau dihilangkan. Adanya pertimbangan latar belakang pendidikan dan kondisi sosial menjadi salah satu dasar pemikirannya. Contohnya jika kita berbicara tentang bagaimana strategi atau bisnis pada buruh pabrik maka akan

> terjadi ketidakefektifan, tidak mengena dan buang- buang waktu. Bisa saja nereka akan semakin bingung tentang konsep *Bosowa Excellence*. Kurikulum yang dirancang untuk level low manajemen lebih kepada hal teknis saja. Karena pekerja level bawah berpikirnya standar saja, misalnya harus kerja keras dan jujur. Perusahaan ini mau kemana yang penting gaji lancar dan di bayar tepat waktu"

Dari hasil penelitian, penulis mengetahui bahwa telah terjadi penghapusan (omisi) dan pembatasan isi pesan *Bosowa Excellence*. Informan 2 memberikan pernyataan tentang isi pesan yang perlu diketahui oleh level low manajemen :

> "level low manajemen hanya perlu tahu bagaimana seharusnya *basic mentality* yang dimiliki karyawan jika ingin *Bosowa Excellence* terwujud"

Lalu, Informan 3 menguatkan anggapan tersebut dengan mengutarakan pendapatnya :

> "yang paling penting adalah mereka harus tahu bahwa kita mau berubah. Yang kedua adalah hal- hal mendasar yang sudah ada pada Bosowa lama (sebelum mengalami transformasi) kita *review* kembali yaitu bekerja harus jujur, kerja keras dan pantang menyerah. Semua hal tersebut telah lama ada tetapi tidak pernah dibuat secara sistematis. Jadi, level low ini hanya perlu mengetahui hal-hal sederhana saja"

B. PEMBAHASAN

Pada bab sebelumnya penulis telah memberikan sedikit gambaran mengenai program *Bosowa Excellence*, yang tak lain merupakan sebuah cita- cita Bosowa Corporation yang tertuang dalam sebuah visi tahun 2015. setelah melakukan penelitian, maka di bab ini penulis ingin mengemukakan lebih lanjut tentang bagaimana efektivitas sistem komunikasi *Bosowa Excellence* yang mempengaruhi kualitas kemurnian pesannya yang mungkin saja menimbulkan makna beragam.

Efektif atau tidaknya sistem komunikasi *Bosowa Excellence* dapat diketahui oleh penulis melalui audit komunikasi dengan menggunakan perbandingan keenam

kriteria yang dimiliki oleh efektivitas sistem komunikasi. Selanjutnya, akan ditelusuri lagi apa yang menjadi penyebab kemurnian pesan *Bosowa Excellence* berkurang, baik itu berupa distorsi atau kesalahan ataukah omisi (penghapusan) elemen pesan menjadi faktor yang mempengaruhi sistem komunikasi program *Bosowa Excellence*. Untuk lebih jelasnya berikut pembahasannya :

1. Efektivitas Sistem Komunikasi Bosowa Excellence

Keenam kriteria yang dimiliki oleh efektivitas sistem komunikasi sudah dijabarkan satu persatu berdasarkan hasil penelitian. Langkah selanjutnya, penulis akan mengaitkan temuan penelitian, teori yang sesuai ditambah interpretasi penulis.

Melalui wawancara dengan kalangan top manajemen selaku perumus dan penyampai konsep *Bosowa Excellence* diketahui bahwa penerima *Bosowa Excellence* adalah seluruh karyawan PT. Semen Bosowa Maros. Ternyata setelah dikaitkan dengan kriteria pertama yaitu penerima pesan (*receiver*), *Bosowa Excellence* belum diterima oleh semua level karyawan bahkan ada yang langsung menyatakan bahwa proses komunikasi *Bosowa Excellence* belum berjalan efektif sebab belum sampai menyentuh level karyawan paling bawah.

Terkendalanya penerimaan pesan *Bosowa Excellence* disebabkan oleh waktu yang ditentukan untuk proses pengkomunikasiannya menyimpang jadwal. Proses pengkomunikasian yang menyalahi jadwal bukan tanpa alasan, hal ini dikarenakan proses komunikasi sempat divakumkan sebab dana yang dikeluarkan untuk pelaksanaan proses komunikasi perlu mendapatkan perhatian serius baik dari *owner* ataupun jajaran manajemen PT. Semen Bosowa Maros.

Tidak tersedianya data tentang *Bosowa Excellence* ketika dibutuhkan membuat karyawan yang belum menerima data cenderung harus berhati- hati dalam mengambil sebuah keputusan strategik. Bisa saja keputusan strategik yang diambil tidak sejalan atau sesuai dengan *Bosowa Excellence* yang akhirnya akan memberikan pengaruh kurang baik bagi perusahaan. Keadaan ini juga semakin meyakinkan para karyawan yang cenderung ragu *Bosowa Excellence* akan terwujud dan tampaknya membenarkan bahwa *Bosowa Excellence* akan bernasib sama dengan program-program terdahulu yang pernah ditawarkan oleh top manajemen yang semangatnya cuma diawal kemudian seiring berjalannya waktu akan hilang begitu saja.

Adapun saluran (media) yang dirancang untuk mengkomunikasikan *Bosowa Excellence* di PT. Semen Bosowa Maros adalah adopsi dari saluran yang bersifat universal untuk semua anak perusahaan Bosowa Corporation. Saluran itu bernama BUMS yang proses komunikasinya menganut sistem penyebaran pesan secara berurutan.

Sebagai catatan, penulis menempatkan level top manajemen di PT. Semen Bosowa Maros sebagai *middle* sebab mereka juga menerima pesan *Bosowa Excellence* dari level diatasnya yang berada di jajaran *Corporate*. Pada kenyatannya, karyawan yang berada di level *middle* ini memiliki peran penting terhadap keberhasilan *Bosowa Excellence*. Mereka bertindak sebagai *relayor* atau pengulang pesan yang disampaikan oleh top manejemen untuk dilanjutkan kepada tingkatan low manajemen.

Kembali pada pembahasan BUMS sebagai saluran pengkomunikasian *Bosowa Excellence*. Dari bagan BUMS kita dapat melihat bahwa *Bosowa Excellence* adalah

atap dalam bagan BUMS yang terdiri dari visi, misi dan bisnis strategi perusahaan. *Bosowa Excellence* adalah tujuan akhir yang ingin dicapai melalui 6 (enam) pilar tersebut. Dapat ditarik kesimpulan bahwa *Bosowa Excellence* adalah bagian dari rumah BUMS, yang merupakan atapnya saja dan memiliki beberapa pilardan fondasinya.

Saluran untuk melakukan penyampaian dan penerimaan pesan atau informasi tentang *Bosowa Excellence* dari seluruh bagian perusahaan merupakan sebuah proses yang berhubungan dengan aliran informasi. Walaupun pada kenyataannya, pesan atau informasi tidak mengalir secara harfiah atau sama sekali tidak bergerak. Yang sesungguhnya terjadi adalah penyampaian suatu pesan, interpretasi penyampaian tersebut, dan penciptaan penyampaian lainnya merupakan proses yang mendistribusikan pesan- pesan *Bosowa Excellence* ke seluruh bagian yang ada di PT. Semen Bosowa Maros.

Hal ini sejalan dengan Guetzkow (1965) yang menyatakan bahwa aliran informasi dalam suatu organisasi dapat terjadi dalam 3 (tiga) cara yaitu: serentak, berurutan, atau kombinasi dari kedua cara ini. Untuk contoh kasus di PT. Semen Bosowa Maros penyebaran pesan *Bosowa Excellence* dilakukan secara berurutan.

Dalam hubungan berurutan seperti ini Pace dan Hengstrom menyatakan bahwa tokoh kunci dalam sistem komunikasi berurutan adalah *relayor* yang harus melakukan 4 (empat) fungsi dasar seorang pengulang pesan yakni menghubungkan, menyimpan, merentangkan, dan mengendalikan yang telah dijelaskan di bab sebelumnya.

Hal ini semakin diperkuat oleh A.G. Smith yang menyatakan bahwa para pengulang pesan adalah tokoh yang amat lazim dalam proses- proses komunikasi, mereka membawa pesan sepanjang hierarki dalam organisasi dan dengan demikian menjaga kesatuan organisasi.

Manajemen PT. Semen Bosowa Maros selain melakukan penyebaran pesan *Bosowa Excellence* secara berurutan, perusahaan semen ini juga menganut sebuah budaya bahwa arah aliran informasi harus disampaikan dalam bentuk komunikasi ke bawah. Maksudnya pesan atau informasi mengalir dari jabatan berotoritas lebih tinggi kepada mereka yang berotoritas lebih rendah.

Penyebaran pesan secara berurutan melalui BUMS dan arah komunikasi ke bawah kedengarannya amatlah sederhana, namun hal tersebut tak berlaku pada implementasinya yang ternyata sulit dan banyak memiliki kelemahan. Bila pesan *Bosowa Excellence* disebarkan secara berurutan, maka penyebaran informasi tersebut tiba di tempat dan waktu yang berbeda pula. Karyawan cenderung mengalami adanya perbedaan dalam menyadari informasi tersebut, hal ini kemudian berpotensi menimbulkan masalah dalam koordinasi.

Banyaknya jumlah karyawan PT. Semen Bosowa Maros yang harus diberi informasi tentang *Bosowa Excellence*, mengakibatkan proses pengkomunikasian secara berurutan ini butuh waktu yang lebih lama sehingga menimbulkan keterlambatan penerimaan pesan yang dialami oleh karyawan.

Selain kendala keterlambatan tibanya pesan, pelaksanaan BUMS sebagai momentum pengkomunikasian *Bosowa Excellence* pernah vakum selama kurang lebih setahun. Sehingga secara utuh pengkomunikaian *Bosowa Excellence* baru

menjangkau ranah Supervisor dan Foreman yang membawahi beberapa level karyawan paling rendah dalam struktur organisasi PT. Semen Bosowa Maros.

Jika ditilik dari arah aliran pesan *Bosowa Excellence* berupa komunikasi ke bawah, ternyata juga bertentangan dengan salah satu dari keenam kriteria yang dianjurkan oleh Level & Galle untuk digunakan ketika memilih metode penyampaian informasi kepada para pegawai. Kriteria yang dimaksud adalah biaya, metode yang dinilai paling murah cenderung dipilih untuk penyebaran informasi rutin dan yang tidak mendesak. Bila diperlukan atau diinginkan penyebaran informasi yang tidak rutin dan mendesak, metode yang lebih mahal tetapi lebih cepat dapat digunakan (Pace& Faules, 2001: 186).

BUMS sebagai metode yang dalam perencanaanya akan rutin dilaksanakan ternyata memerlukan banyak pendanaan. Bahkan penulis mendapatkan informasi tentang alasan utama penyebab mengapa BUMS sempat vakum selama kurang lebih setahun, salah satunya karena dana perusahaan yang dikeluarkan perlu mendapatkan perhatian lebih serius.

Bukan hanya masalah efisiensi dana, BUMS bukanlah sebuah kegiatan yang praktis ketika hendak digunakan. Aliran informasi dari top manajemen yang turun ke tingkat operatif dalam hal ini level low manajemen merupakan aktivitas yang berkesinambungan dan sulit. Pemilihan cara menyediakan informasi mencakup tidak hanya pada tataran pengeluaran sumber daya langsung moneter tetapi juga sumber daya psikis dan emosional.

Pesan *Bosowa Excellence* yang mengalir secara berurutan menjadi sebuah kewajiban untuk dimengerti atau dipahami oleh semua level karyawan mulai top

hingga low manajemen. hal yang perlu digarisbawahi bahwa kunci utama keberhasilan menciptakan kesepahaman tersebut berada pada peran *leader* atau pimpinan yang menularkan pemahaman tersebut.

Sebagai sebuah perbandingan karyawan level low manajemen tentu saja memiliki cara pandang tersendiri terhadap proses pengkomunikasian *Bosowa Excellence* ini. Sebagai pihak yang menerima pesan, mereka merasa proses pengkomunikasian yang dirancang oleh top manajemen sebenarnya sudah bagus dan sangat lengkap. Namun, karena arahnya berupa komunikasi ke bawah jadi seolah- olah sarat akan tekanan.

Sebaiknya pengkomunikasian *Bosowa Excellence* di PT. Semen Bosowa Maros harus sesuai dengan salah satu fungsi komunikasi dalam organisasi menurut Suminar yang harus diterapkan. Fungsi tersebut adalah fungsi persuasif, dimana karyawan berharap agar top manajemen lebih banyak memanfaatkan fungsi ini dengan tujuan untuk menghimpun dukungan dari karyawan tanpa adanya unsur paksaan atau tekanan.

Keberhasilan teknik persuasif akan menghasilkan atmosfir dimana karyawan dengan inisiatif sendiri dan kesadaran penuh bekerja sesuai pola yang ditentukan oleh pimpinan tanpa adanya komando atau perintah dari pimpinan. Jika kondisiterwujud maka semua pihak akan diuntungkan sebab bekerja dengan senanghati dan sukarela akan memberikan hasil yang memuaskan dibanding bekerja dibawah tekanan dan kesewenang- wenangan pimpinan. Hal seperti inilah yang diinginkan terjadi oleh level low manajemen di PT. Semen Bosowa Maros.

Terdapat faktor lain yang ditemukan oleh penulis turut berkontribusi terhadap kurangnya efektivitas sistem komunikasi *Bosowa Excellence*. Faktor tersebut adalah

karyawan merasa bukan sebagai aset yang patut diperhatikan membuat rasa kepemilikan karyawan (*sense of belonging*) terhadap perusahaan rendah. Ini menunjukkan bahwa perusahaan gagal dalam implementasi fungsi integratif dalam komunikasi organisasi seperti yang kembali dinyatakan oleh Suminar. Dalam fungsi ini top manajemen mengahrapkan karyawan menjalankan tugas dengan baik, artinya setiap karyawan akan berpartisipasi aktif dalam mewujudkan *Bosowa Excellence* sebagai tujuan bersama dan yang paling utama adalah munculnya rasa memiliki (*sense of belonging*) terhadap perusahaan.

Rendahnya rasa kepemilikan serta dukungan dilatarbelakangi oleh kurangnya *reward* atau penghargaan kepada karyawan baik atas prestasi kerja ataupun penghargaan terhadap eksistensi karyawan sebagai bagian perusahaan yang patut diperhatikan menjadi alasan yang memotivasi mereka untuk tak sepenuhnya mendukung keberhasilan program *Bosowa Excellence*. Penulis menemukan hal ini berdampak pada segala hal yang berkaitan dengan keberhasilan termasuk efektivitas sistem pengkomunikasian *Bosowa Excellence*.

Bentuk motivasi seperti ini sesuai dengan teori Kesehatan- Motivator yang dijabarkan oleh Hezberg (1966) sebagai salah satu teori motivasi. Teori ini mengemukakan 2 (dua) perangkat kegiatan yang memuaskan kebutuhan manusia antara lain : kebutuhan yang berkaitan dengan kepuasan kerja dan kebutuhan yang berkaitan dengan kepuasan kerja dan kebutuhan yang berkaitan dengan ketidakpuasan kerja.

Faktor- faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja inilah yang disebut motivator. Ini meliputi prestasi, penghargaan, tanggung jawab, kemajuan atau promosi,

pekerjaan itu sendiri, dan potensi bagi pertumbuhan pribadi. Untuk karyawan low manajemen di PT. Semen Bosowa Maros adanya penghargaan terhadap prestasi dan kinerja yang tidak ditanggapi secara positif oleh top manajemen membuat karyawan kekurangan motivasi untuk mendukung program Bosowa Excellence baik dari segi bekerja lebih keras untuk mewujudkan ataupun memberikan partisipasi sebagai bentuk dukungan terhadap proses pengkomunikasian *Bosowa Excellence*.

Seharusnya top manajemen lebih banyak memberikan penghargaan atas pekerjaan yang telah dilakukan oleh karyawan. Apabila karyawan di level low manajemen tidak memperoleh *reward* atau penghargaan, mereka tidak dengan sendirinya tidak puas dengan pekerjaan mereka, namun mereka tidak akan termotivasi untuk bekerja lebih keras yang merupakan faktor pendukung keberhasilan pencapaian *Bosowa Excellence*.

Selain BUMS sebagai saluran resmi pendistribusian pesan *Bosowa Excellence* yang dirancang oleh perusahaan, ternyata ada contoh saluran lain yang jika diterapkan hasilnya lebih efektif. Contoh saluran tersebut adalah melakukan diskusi ringan dan terkesan santai dengan para karyawan , serta memperhatikan saluran komunikasi antar pribadi karyawan ataupun komunikasi lintas departemen jadi tidak terpaku pada arah komunikasi ke bawah saja. Metode ini jika diplikasikan maka kan sesuai dengan kriteria yang dianjurkan oleh Level & Galle ketika memilih metode penyamapaian kepada pegawai yang sifatnya rutin dan tentu saja tidak membutuhkan banyak dana.

Berikutnya format kemasan pesan *Bosowa Excellence* telah ditetapkan oleh perusahaan adalah secara lisan dilengkapi dengan *manual book*. Ternyata ada

beberapa format kemasan yang dipandang lebih efektif dalam mengkomunikasikan *Bosowa Excellence*. Format kemasan tersebut antara lain menempelkan selebaran di dinding area kerja para karyawan. Karyawan bisa langsung mengenal *Bosowa Excellence* hanya dengan membaca tempelan di dinding, cara ini cukup efisien karena tidak menggunakan biaya yang banyak serta tidak menganggu kegiatan operasional karyawan.

Kriteria kelima adalah sumber langsung pesan *Bosowa Excellence*. Pada dasarnya, semua karyawan PT. Semen Bosowa Maros yang pernah mengikuti proses pengkomunikasian *Bosowa Excellence* secara formal bisa menjadi pengirim pesan tentu saja kepada karyawan di bawah tingkatannya. Akan lebih bagus lagi jika pimpinan sebuah departemen atau seorang Supervisor harus dilatih menjadi seorang penyampai pesan *Bosowa Excellence* kepada sejumlah karyawan di bawah koordinasinya. Jika pemimpin departemen memiliki keterampilan komunikasi yang baik otomatis mereka akan menjadi sumber terpercaya oleh karyawannya dibanding jika karyawan hanya mendengar selentingan dari rekan- rekan kerjanya ataukah terbatas dari percakapan dengan teman kelompok pergaulannya dalam perusahaan.

Seperti yang sudah disampaikan diatas bahwa peran *leader* atau pimpinan sangat besar dalam proses pengkomunikasian *Bosowa Excellence*. Namun, di PT. Semen Bosowa Maros penulis menemukan bahwa karyawan selalu bersikap ragu dan kurang percaya akan kemampuan pimpinannya, baik pimpinan departemennya sendiri terlebih lagi pimpinan departemen lain. Padahal kunci awal keberhasilan *Bosowa Excellence* harus dimulai dari tumbuhnya rasa kepercayaan dari karyawan sebagai

perwujudan dari keefektifan peran pimpinan sebagai sumber, bukan malah sebaliknya.

Karyawan di PT. Semen Bosowa Maros utamanya level pimpinan harus bisa menerapkan model gaya kepemimpinan berdasarkan teori kebergantungan yang dikembangkan oleh Fiedler (1967). Menurut teori kebergantungan, keefektifan pemimpin bergantung pada hubungan- hubungan dalam gaya kepemimpinan juga situasi tertentu yang dihadapinya.

Karakteristik suatu situasi kepemimpinan yang paling penting adalah (1) relasi pemimpin- anggota; (2) struktur tugas; (3) kekuasaan dan jabatan pemimpin. Karakteristik relasi pemimpin- anggota yang baik terjadi bila anggota menyukai, mempercayai, dan menghargai pemimpin. Hal ini dianggap sebagai satu- satunya kondisi terpenting bagi kepemimpinan yang efektif.

Jika level pimpinan sudah memiliki karakteristik diatas, maka tugasnya sebagai sumber atau penyampai pesan akan berjalan efektif. Sebab karyawanyang menyukai, mempercayai serta menghargai pimpinannya pasti akan melaksanakan apa yangdianjurkan oleh pimpinannya. Salah satu contohnya doktrin tentang *Bosowa Excellence* sebagai sebuah visi dan cita- cita pasti akan lebih mudah terwujud dimulai dari landasan kepercayaan.

Terakhir adalah isi pesan *Bosowa Excellence*. Seperti yang sudah dijelaskan diatas bahwa BUMS dengan keenam pilarnya akan digunakan untuk mewujudkan *Bosowa Excellence*. Keenam pilar ini idealnya harus dikomunikasikan kepada seluruh karyawan. Namun, dalam proses pengkomunikasian *Bosowa Excellence* tidak semua pesan berupa pilar disalurkan. Ini dilatarbelakangi oleh asumsi bahwa setiap jenjang

karyawan, pilar yang disampaikan juga dibedakan tingkat kesulitannya. Sebut saja untuk level Supervisor semua pilar masih disampaikan tetapi ketika tiba pada level dibawah Supervisor maka kesulitan isi pilar untuk mencapai *Bosowa Excellence* dikurangi atau dibatasi.

Hasil akhir audit terhadap sistem pengkomunikasian *Bosowa Excellence*, maka penulis menemukan adanya indikasi yang mengarah pada rendahnya tingkat efektivitas BUMS sebagai sistem atau proses komunikasi *Bosowa Excellence*. Hal ini disebabkan oleh beberapa gejala antara lain semua penerima yang dituju belum menerima pesan *Bosowa Excellence* yang disebabkan oleh proses pengkomunikasian yang menyimpang jadwal karena pelaksanaan BUMS yang sempat terhambat atau vakum kurang lebih setahun. Pemilihan saluran atau media yang digunakan dalam menyampaikan pesan *Bosowa Excellence* ternyata dinilai terlalu formal disertai dengan format kemasan yang belum terlalu efektif.

Dari segi sumber atau penyampai pesan masih mengandalkan komunikasi ke bawah yang terkesan sarat akan tekanan bagi level low manajemen hingga adanya kecenderungan untuk tidak menyampaikan apa sebenarnya yang mereka inginkan. Padahal karyawan bisa menerima pesan *Bosowa Excellence* ketika melakukan komunikasi lintas departemen dan antarpersonal yang belum terlalu diperhatikan.

Selain itu, ada faktor lain yang ditemukan penulis di luar kriteria efektivitas sistem komunikasi tetapi memiliki keterkaitan. Faktor teresbut adalah kurangya rasa percaya karyawan kepada pimpinannya yang berakibat pada ketidakefektifan pimpinan sebagai sumber atau penyampai pesan *Bosowa Excellence*. Selanjutnya adalah rendahnya dukungan terhadap proses pengkomunikasian karena kurangnya

reward atau penghargaan terhadap prestasi karyawan ternyata berimbas pada efektivitas sistem komunikasi *Bosowa Excellence*.

2. Faktor- faktor yang Mempengaruhi Efektivitas Sistem Komunikasi *Bosowa Excellence*

Penyebaran pesan secara berurutan dengan arah dari atas ke bawah berdasarkan tingkatan level atau hierarki jabatan, mengakibatkan kebenaran atau kemurnian (kecermatan) pesan *Bosowa Excellence* akan terganggu. Ini adalah dampak dari interpretasi dan reproduksi pesan yang berlangsung dalam penyampaian pesan secara berurutan.

Kemurnian pesan bisa saja berkurang ketika proses pengkomunikasian *Bosowa Excellence* secara berurutan berlangsung. Tokoh kunci dalam hubungan berurutan tersebut yakni para *relayor* melakukan kekeliruan pada setiap tahapan fungsi paling mendasar seorang pengulang pesan di setiap departemen yang ada di PT. Semen Bosowa Maros.

Terkikisnya kemurnian pesan *Bosowa Excellence* dipengaruhi oleh beberapa faktor yaitu adanya distorsi berupa kesalahan penafsiran tentang pesan *Bosowa Excellence* diakibatkan oleh faktor personal karyawan dengan faktor organisasi atau perusahaan itu sendiri.

Misalnya pada Departemen *Maintanance*, penyebab utama distorsi yang ditemukan oleh penulis dilakukan oleh Supervisor dan Foreman. Pesan *Bosowa Excellence* yang tiba di level mereka dibangun dengan pengikutsertaan persepsi personal yang mereka miliki. Hal ini bisa menyebabkan distorsi pesan karena pengaruh faktor personal. Ada 2 (dua) bentuk persepsi yang mempengaruhi proses

komunikasi yang berlangsung. Pertama, Supervisor dan Foreman merasa pesimis bahwa cita- cita tahun 2015 akan terwujud, mereka baru akan percaya jika hal tersebut benar- benar sudah terjadi. Distorsi yang terjadi karena persepsi seperti ini sejalan dengan pemikiran Muhammad (1995) yang menyatakan bahwa orang melihat sesuatu konsisten dengan apa yang mereka percayai.

Persepsi ini muncul karena dilatarbelakangi oleh sebuah peristiwa di PT. Semen Bosowa Maros. Level Supervisor dan Foreman pernah menaruh kepercayaan penuh terhadap suatu hal yang dijanjikan oleh perusahaan, tetapi hal tersebut sama sekali tak ada realisasinya. Pengalaman buruk ini mereka jadikan sebuah pelajaran untuk akan memberikan rasa percaya ketika apa yang dijanjikan oleh perusahaan telah terwujud.

Persepsi pertama berkaitan dengan lahirnya persepsi kedua yaitu sikap terhadap isi pesan. Karena adanya sikap negatif terhadap isi pesan *Bosowa Excellence* menjadikan Supervisor dan Foreman berpotensi untuk mengabstraksi secara negatif pula dan hal ini diturunkan kepada karyawan di bawah levelnya yang berada pada Departemen *Maintanance*.

Selain adanya distorsi di kalangan low manajemen di beberapa departemen, penulis juga menemukan adanya gejala bahwa pesan *Bosowa Excellence* memang telah mengalami omisi (penghapusan) elemen secara sengaja di level top manajemen. Pesan *Bosowa Excellence* secara utuh hanya disampaikan pada level Supervisor, untuk level dibawahnya sebagian isi pesannya dibatasi bahkan dihilangkan.

Adanya dorongan pemikiran bahwa *relayor* di PT. Semen Bosowa Maros harus mengetahui bagaimana kondisi low manajemen sebagai penerima pesan *Bosowa*

Excellence. Kata kondisi berarti bagaimana latar belakang pendidikan, serta kondisi sosial low manajemen yang dipandang perlu untuk dipertimbangkan.

Jika keputusan top manajemen untuk membatasi atau melakukan penghapusan (omisi) sebagian elemen pesan *Bosowa Excellence* dikaitkan dengan motif yang diutarakan Hanney maka penghapusan elemen pesan akan menimbulkan distorsi ketika pesan diterima oleh level low manajemen.

Penyebab distorsi yang diutarakan oleh Hanney yaitu distorsi pesan terjadi karena adanya 3 (tiga) motif. Tetapi jika dihubungkan dengan alasan top manajemen melakukan penghapusan (omisi) elemen pesan *Bosowa Excellence* maka motif yang sesuai hanya 2 (dua) diantaranya.

Pertama adalah keinginan menyampaikan pesan dengan sederhana membuat anggota organisasi cenderung menyederhanakan pesan sebelum mereka kirimkan. Kedua, keinginan menyampaikan satu pesan yang pantas. Tingkat kepantasan disini diukur berdasarkan kategori logis tidaknya sebuah pesan, ukuran kelengkapan, serta apa hubungan atau keterkaitannya.

Keinginan untuk menyederhanakan pesan didorong oleh anggapan bahwa pesan yang sangat kompleks akan sulit dipahami dan secara psikologis akan menganggu individu di level low manajemen. Lalu, adanya keinginan untuk menyampaikan pesan *Bosowa Excellence* yang pantas. Pantas dalam definisi bahwa pesan *Bosowa Excellence* sebagai sebuah cita- cita yang membutuhkan perjuangan panjang dapat diterima sebagai sesuatu yang logis dan rasional. Selain itu, *relayor* pesan juga mencari korelasi atau benang merah antara aplikasi pesan *Bosowa Excellence* dengan tanggung jawab atau pekerjaan karyawan di lapangan.

Adapun pengurangan atau penghapusan (omisi) elemen pesan *Bosowa Excellence* yang sengaja dilakukan oleh top manajemen dengan pertimbangan latar belakang pendidikan serta menekan kadar kebingungan dengan menyesuaikan porsi cara pikir karyawan. Menurut penulis, langkah ini ternyata bukan faktor yang berpengaruh terhadap tingkat efektivitas sistem pengkomunikasian *Bosowa Excellence*. Keputusan untuk menyampaikan pesan sesuai dengan level karyawan dapat dikatakan cukup tepat karena dilakukan untuk mengurangi kemungkinan kebingungan yang timbul pada karyawan level low manajemen.

Faktor- faktor yang dipaparkan diatas semuanya masih tergolong faktor personal penyebab distorsi. Selanjutnya, dari pelaksanaan audit komunikasi pula penulis mengidentifikasi beberapa hal dari organisasi atau perusahaan yang memicu terjadinya distorsi pesan menjadi faktor yang mempengaruhi efektivitas sistem komunikasi *Bosowa Excellence*.

Faktor- faktor dari organisasi yang menyebabkan terjadinya distorsi pesan *Bosowa Excellence* di PT. Semen Bosowa Maros sesuai dengan beberapa faktor yang diutarakan oleh Muhammad (1995) yaitu kedudukan atau posisi dalam organisasi yang mempengaruhi cara berkomunikasi. Adanya posisi, otoritas dan tugas yang berbeda akan menimbulkan cara pandang dan sistem nilai yang berbeda pula, keadaan ini menuntut setiap karyawan harus mempersepsi dan berkomunikasi dari pandangan posisinya. Contohnya, cara pandang setiap departemen berbeda dalam menanggapi sesuatu. Padahal seharusnya setiap departemen harus peduli satu sama lain sebab pekerjaan mereka saling terkait bagaikan mata rantai yang berpaut satu sama lain.

Faktor kedua dari organisasi adalah hierarki dalam organisasi yang turut andil mempengaruhi cara karyawan berkomunikasi. Karyawan di level low manajemen sangat berhati- hati dan cenderung "takut" untuk membicarakan atau mendiskusikan sesuatu apalagi dengan atasannya. Hierarki dalam PT. Semen Bosowa Maros memang sangat mempengaruhi cara karyawan berkomunikasi. Jajaran pimpinan di PT. Semen Bosowa Maros seringkali menerapkan mazhab *The Scientific Management School* yang memandang pekerjaan sebagai manusia ekonomi yang berespon langsung terhadap insentif. Cara pandang seperti ini jika dijadikan pedoman ketika melakukan komunikasi dalam organisasi maka pekerja akan merasa dieksploitasi kemudian pekerja juga merasa tidak memperoleh keuntungan yang setimpal.

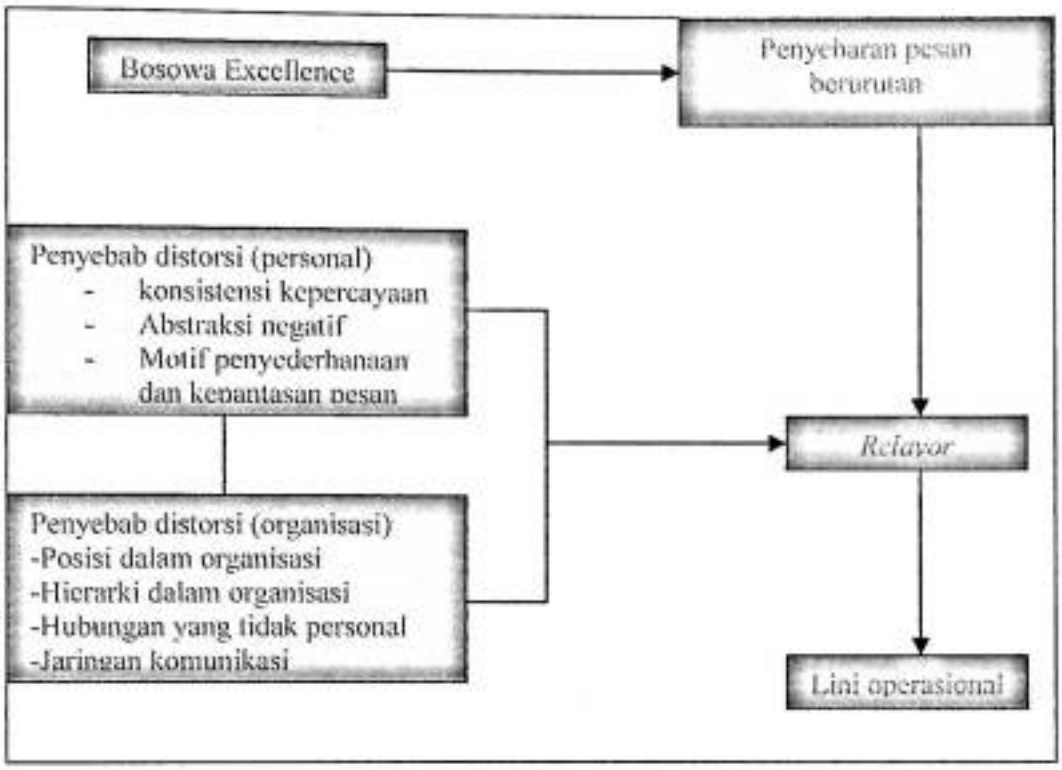
Penulis juga menemukan bahwa karyawan PT. Semen Bosowa Maros menghendaki perusahaan memandang pekerja sebagai aset atau unsur penting dalam perusahaan. Hal ini sesuai dengan perspektif *Human Relations School* yang dicetuskan oleh Elton Mayo. Penerapan mazhab ini memungkinkan karyawan terlibat dalam setiap interaksi, bentuk komunikasi interpersonal ditingkatkan dengan menggunakan metode komunikasi persuasif.

Berikutnya adalah adanya hubungan tidak personal. Di PT. Semen Bosowa Maros setiap karyawan memiliki kelompok- kelompok. Mereka hanya berinteraksi secara personal dan terbuka dengan anggota kelompoknya masing- masing. Sementara akan terjadi interaksi formal dengan karyawan yang menjadi anggota kelompok berbeda apalagi jika berinteraksi dengan para atasan.

Terakhir adalah jaringan komunikasi penyampaian pesan *Bosowa Excellence*. Banyaknya tingkatan atau mata rantai yang harus dilalui suatu pesan memungkinkan mengalami perubahan oleh penerima sebelum dilanjutkan pengirimannya. Menurut Lewis yang dikutip oleh Muhammad (1995) hanya kira- kira 30 persen pesan yang dikirim secara berurutan akan sesuai dengan aslinya. Makin banyak mata rantai yang dilalui oleh pesan makin memungkinkan pesan tersebut akan disalahartikan. Pesan tentang *Bosowa Excellence* akan berubah detail- detailnya yang asli dibuang dan ditambahkan detail yang baru. Beberapa detail akan dibuat lebih penting daripada yang lainnya dan setiap karyawan akan membuat interpretasinya sendiri terhadap pesan *Bosowa Excellence*.

Hasil audit komunikasi yang dilakukan penulis terhadap program *Bosowa Excellence*, dengan fokus kepada bagaimana efektivitas sistem pengkomunikasiannya serta faktor yang mempengaruhi efektivitas sistem komunikasi dengan menganalisa distorsi dan omisi (penghapusan) elemen pesan yang berimbas pada ketidaksesuaian antara pesan yang diterima dengan yang sebenarnya ada, dapat disederhanakan dengan bagan sebagai berikut:

Gambar 8 .Hasil audit komunikasi



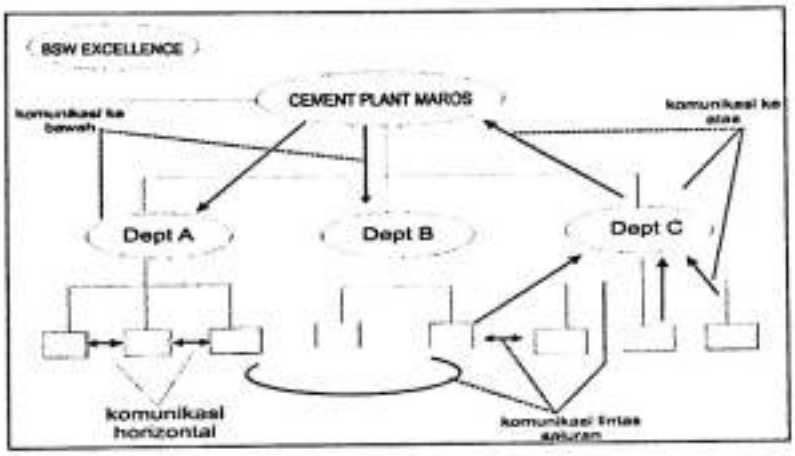
Walaupun adanya ketidaktepatan pesan *Bosowa Excellence* yang terjadi di PT. Semen Bosowa Maros adalah hal yang tidak dapat dihindarkan. Namun, bukan berarti manajemen harus berdiam diri karena ada beberapa upaya yang dapat dilakukan untuk mengurangi distorsi pesan *Bosowa Excellence*.

Menurut Down seperti yang dikutip oleh Pace bahwa ada 4 (empat) cara yang dapat diterapkan oleh anggota organisasi untuk menambah ketepatan mengkomunikasikan informasi dalam sebuah organisasi. Dari keempat cara tersebut dua diantaranya dapat diadopsi oleh *relayor* PT. Semen Bosowa Maros dalam mengkomunikasikan *Bosowa Excellence* kepada seluruh karyawan. Adapun upaya-upaya yang harus dilakukan dapat dijabarkan sebagai berikut :

a. Menetapkan lebih dari satu saluran komunikasi. Proses pengkomunikasian pesan *Bosowa Excellence* yang hanya mengandalkan arah komunikasi ke bawah (*downward communication*) tampaknya perlu diimbangi dengan penentuan

pengkomunikasian pesan ke segala arah dalam organisasi. Pesan yang tersalur kebawah dapat dikonfirmasi ulang oleh karyawan dengan menanyakan langsung ke atasannya, berdiskusi dengan rekan satu departemen, ataukah melakukan sinergi dengan karyawan di departemen berbeda. Polanya seperti bagan yang diadopsi penulis dari Pace & Faules.

Gambar 9. Pola Saluran Komunikasi



b. Pemikiran untuk mengurangi mata rantai dalam penyebaran pesan secara berurutan. Berkurangnya jumlah mata rantai jaringan komunikasi atau tingkat yang dilalui pesan *Bosowa Excellence* mengakibatkan jumlah penyaringan dan distorsi komunikasi sebagai faktor yang mempengaruhi efektivitas sistem komunikasi *Bosowa Excellence* akan berkurang.

BAB V

PENUTUP

A. KESIMPULAN

Berdasarkan hasil audit komunikasi program Bosowa Excellence yang dilakukan penulis di PT. Semen Bosowa Maros selama kurang lebih 5 (lima) bulan, maka penulis menarik kesimpulan sebagai berikut :

1. Hasil temuan data dan hasil interpretasi penulis menunjukkan bahwa sistem komunikasi *Bosowa Excellence* belum berjlan terlalu efektif. Hal ini disebabkan oleh beberapa gejala antara lain : semua penerima yang dituju belum menerima pesan *Bosowa Excellence* karena BUMS selaku saluran komunikasi sempat vakum dan menyalahi jadwal yang sudah ditentukan. Workshop BUMS juga dinilai terlalu formal dengan mengemas format yang belum efektif, selain itu sumber pesan mengandalkan arah komunikasi kebawah membuat karyawan di level low manajemen seolah "takut" mengungkapkan apa yang mereka inginkan. Faktor lain diluar keenam kriteria efektivitas sistem komunikasi, tetapi turut mempengaruhi keefektifan sistem.

   Faktor lain tersebut yaitu kurangnya penghargaan (*reward*) yang dapat dijadikan sebagai motivasi karyawan, serta pemilihan atau penerapan model gaya kepemimpinan yang belum sesuai di PT. Semen Bosowa Maros.

2. Penyebab kemurnian pesan *Bosowa Excellence* berkurang dikarenakan pemilihan proses penyebaran pesan secara berurutan. *Bosowa Excellence* terkikis ketika melewati jenjang karyawan berdasarkan hierarki jabatan. Apalagi di setiap

jenjang memiliki perbedaan dalam interpretasi dan mereproduksi pesan *Bosowa Excellence*.

Distorsi atau ketidakefektifan pesan dipengaruhi oleh 2 (dua) faktor yaitu personal dan organisasi sendiri. Faktor personal terdiri atas adanya konsistensi terhadap apa yang karyawan level low manajemen percayai; adanya abstraksi negatif terhadap isi pesan *Bosowa Excellence*; omisi (penghapusan) elemen pesan karena dorongan motif penyederhanaan dan kepantasan pesan yang dilakukan oleh top manajemen ternyata tidak menjadi penyebab pesan terdirtorsi dan berkurang tingkat kemurniannya. Sedangkan faktor organisasi meliputi pengaruh kedudukan atau posisi dalam berkomunikasi; hierarki dalam organisasi; hubungan tidak personal dan jaringan komunikasi. Faktor inilah yang mempengaruhi efektivitas sistem komunikasi *Bosowa Excellence* yang dapat diketahui melalui analisa distorsi dan omisi (penghapusan) elemen pesan.

B. SARAN

Dari hasil audit komunikasi pula, penulis memberikan beberapa saran sebagai bahan pertimbangan bagi PT. Semen Bosowa Maros untuk dilaksanakan dalam rangka meningkatkan efektivitas sistem komunikasi dengan tujuan akhir menyamakan persepsi atau pemahaman karyawan mulai level top hingga low manajemen.

1. Tetap melanjutkan workshop BUMS sebagai sistem pengkomunikasian *Bosowa Excellence* hingga ke seluruh karyawan yang dituju. Format kemasan secara lisan dan *manual book* perlu ditambah dengan selebaran yang ditempel di dinding sekitar area kerja yang gampang diakses oleh karyawan. Saluran yang digunakan

untuk penyampaian pesan kepada karyawan di level low manajemen harus disederhanakan.

Dari segi sumber pesan sebaiknya dibekali dengan keterampilan komunikasi bagi jajaran pemimpin setingkat manajer yang bertindak sebagai pengulang pesan (*relayor*) *Bosowa Excellence* kepada low manajemen. Khususnya dalam berbicara didepan umum, melakukan diskusi kelompok serta menerapkan gaya kepemimpinan yang sesuai. Memberikan penghargaan (*reward*) kepada karyawan yang berprestasi sehingga karyawan memiliki motivasi untuk meningkatkan kinerja serta selalu mendukung kebijakan perusahaan.

2. Jika kemurnian pesan terkikis karena adanya saluran komunikasi kebawah dan berurutan yang turut andil menjadi faktor yang mempengaruhi efektivitas sistem komunikasi, maka penulis menyarankan kepada perusahaan untuk melakukan penambahan saluran- saluran komunikasi formal ke segala arah. Arah aliran pesan *Bosowa Excellence*. Jika Perusahaan hanya menerapkan proses komunikasi ke bawah, maka dipandang perlu untuk membuka arah- arah baru seperti komunikasi ke atas, arah horizontal serta memungkinkan komunikasi lintas departemen.

DAFTAR PUSTAKA

Abeng, Tanri. 2006. **Profesi Manajemen**, Jakarta: Gramedia Pustaka Utama.

Akbar, Muh. 2008. **Audit Komunikasi Penyebaran Informasi Renstra Pemerintah Kota Makassar 2004- 2009**. Disertasi Tidak Diterbitkan. Makassar: program PascaSarjana Universitas Hasanuddin.

Bell, Judith. 2006. **Doing Your Research Project, Melakukan Proyek Penelitian Secara Mandiri**. Alih Bahasa Jacobus Embu Lato, Jakarta: PT. Indeks Kelompok Gramedia.

Bosowa Excellence Magazine I, edisi Maret 2007

Bosowa Excellence Magazine II, edisi Juni 2007

Bosowa Group Company Profile, terbitan Maret 2000

PT. Semen Bosowa Maros Company Profile

Daymon, Christine & Immy Holloway. 2008. **Metode- Metode Riset Kualitatif Dalam Public Relations & Marketing Communcations**, Penerjemah Cahya Wiratama, Yogyakarta: Penerbit Bentang.

Effendy, Onong Uchjana. 2003. **Ilmu, Teori, dan Filsafat Komunikasi**, Bandung: PT. Citra Aditya Bakti.

Hardjana, Andre. 2000. **Audit Komunikasi Teori dan Praktek**, Jakarta: PT. Grasindo.

Harian Kompas. Selasa 22 Juli, 2008; Rubrik Sosok, **Erwin Dan Kebangkitan Pengusaha Muda.**

Jurnal Thesis Penelitian Ilmu Komunikasi Volume V/ No.1 Januari- April 2006, Jakarta: Departemen Ilmu Komunikasi Fakultas Ilmu Sosial Dan Ilmu Politik Universitas Indonesia.

Kriyantono, Rachmat. 2006. **Teknik Praktis Riset Komunikasi: Disertai Contoh Praktis Riset Media, Public Relations, Advertising, Komunikasi Organisasi, Komunikasi Pemasaran**, Jakarta: Kencana Prenada Media Group.

Majalah Tokoh Indonesia The Excellent Biography, Edisi 35, **HM. Aksa Mahmud Pengusaha Dan Politisi Negarawan.**

Majalah Majelis, Media Informasi Dan Komunikasi; Edisi 08, Desember 2007. **HM. Aksa Mahmud Berpegang Teguh Pada Nilai Kejujuran.**

Masmuh, Abdullah. 2008. Komunikasi **Organisasi Dalam Perspektif Teori Dan Praktek**, Malang: UPT Penerbitan Universitas Muhamaddiyah Malang.

Mulyana, Deddy. 2001. **Ilmu Komunikasi: Suatu Pengantar**, Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.

Pace, R. Wayne & Don F. Faules. 2001. **Komunikasi Organisasi: Strategi Meningkatkan Kinerja Perusahaan**, Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.

Ruslan, Rosady. 2006. **Metode Penelitian PR Dan Komunikasi**, Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.

Soemirat, Soleh & Elvinaro Ardianto & Yenny Ratna Suminar. 1999. **Modul Komunikasi Organisasional**, Jakarta: Universitas Terbuka.

Stokes, Jane. 2006. **How To Do Media And Cultural Studies**, Yogyakarta: PT. Bentang Pustaka.

Thoha, Miftah. 2007. **Perilaku Organisasi Konsep Dasar Dan Aplikasinya**, Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.

Tunggal, Amin Widjaja. 2000. **Audit Manajemen Kontemporer Edisi Revisi**, Jakarta: Harvarindo.

Yin, Robert K. 2006. **Studi Kasus Desain Dan Metode**. Penerjemah M. Djauzi Mudzakir, Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.

Bahan dari internet:

Jurnal. bl. ac. id/ wp- content/uploads/2007/11/BI % 20 com % 20 wina % 20 sept 2007.pdf. diakses tanggal 17 Maret 2008.

Alwy, Mukhsin (mukhsin.alwy@bosowa.co.id) 3 November 2008. **Bosowa Excellence di PT. Semen Bosowa Maros.** E-mail kepada Darma (darmabolla@yahoo.com)

Greenbaum, Howard H 1974. **"The Audit Of Organizational Communication The Academy Of Management Journal**, Vol 17, No. 4, PP 739-754" (http://www.jstor.org/stable/255650, diakses 23 Juli 2008, pukul 01:01)

Maretha, Ellen. (ellenmaretha@bosowa.co.id) 13 Oktober 2008. Diskusi Bab I Darma. E-mail kepada darma (darmabolla@yahoo.com)

Wulandari, Maulina Pia. 2000. **Efektivitas Sistem Komunikasi Internal Organisasi (Studi Kasus : Audit Komunikasi PT. Caladi Lima Sembilan Bandung)**. Tesis Tidak Diterbitkan. Jakarta : Universitas Indonesia.

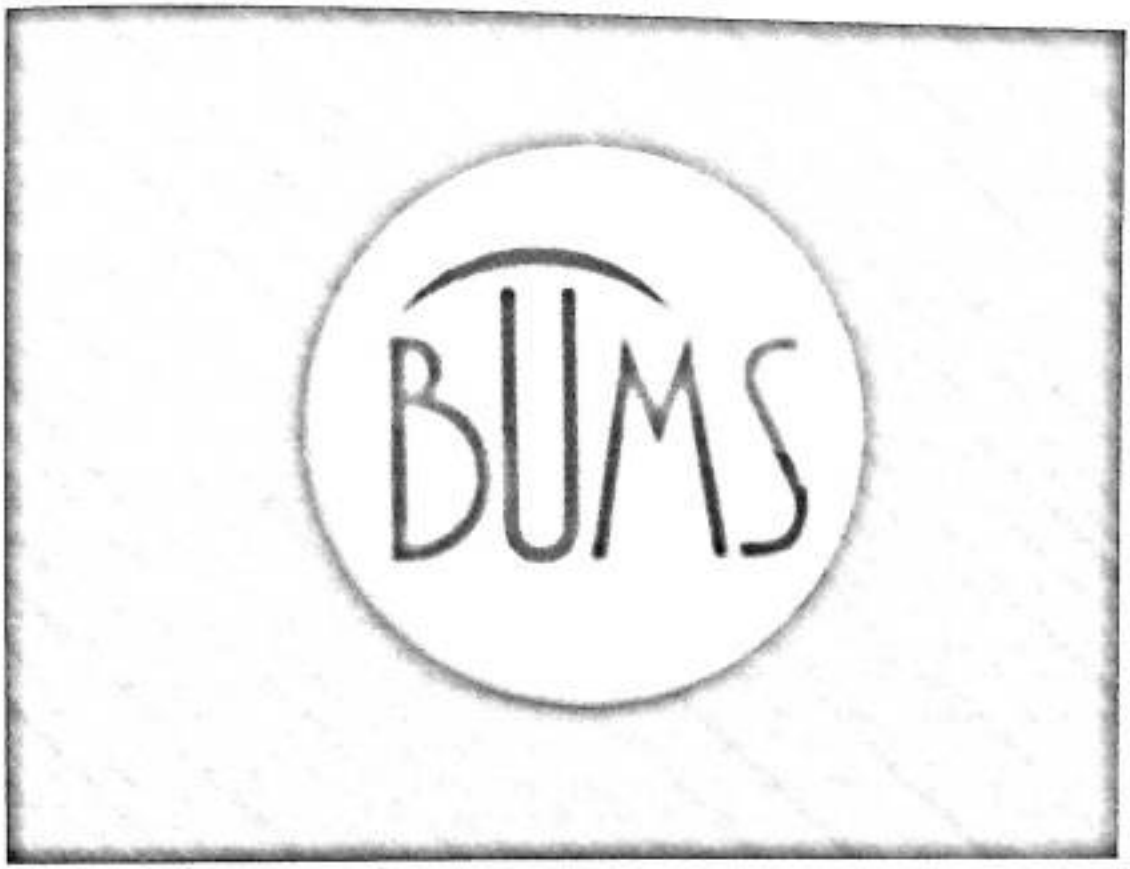
Winarto, Cahyo. (cahyowinarto@bosowa.co.id) 13 Oktober 2008. **Diskusi Bab I Darma**. E-mail kepada darma (darmabolla@yahoo.com)

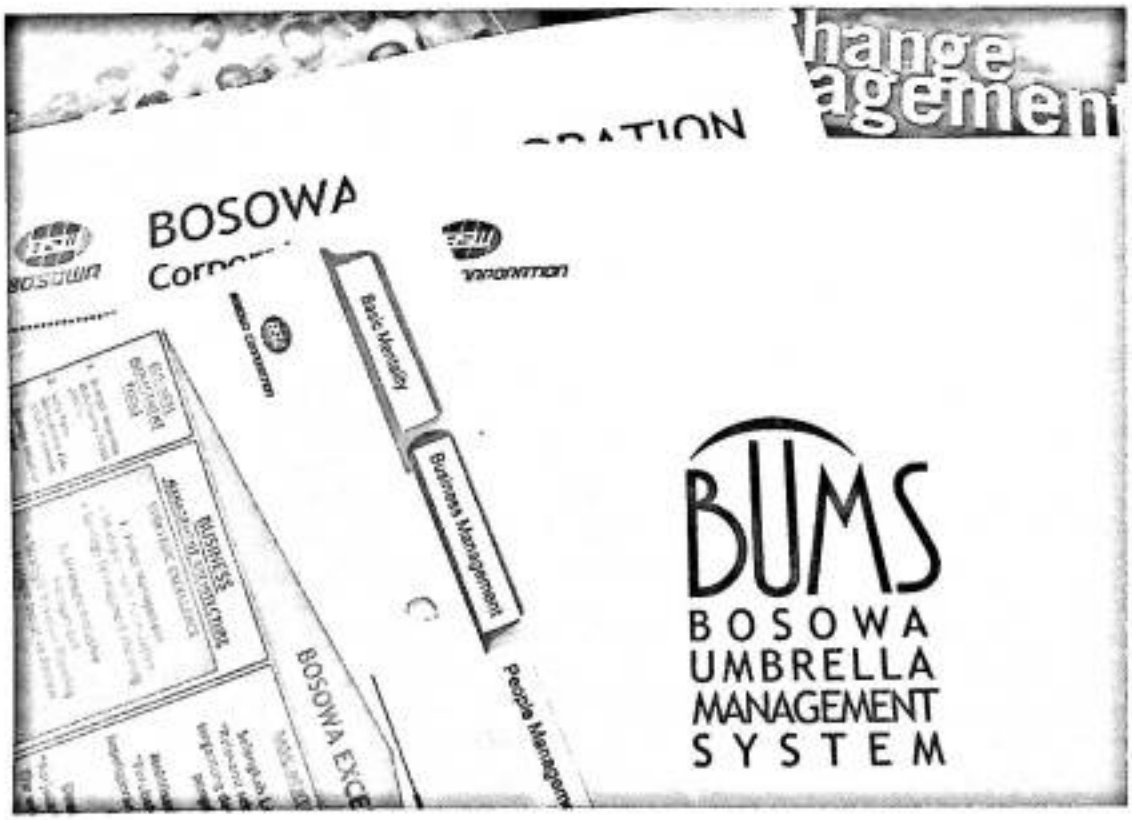
LAMPIRAN- LAMPIRAN

WORKSHOP BUMS DI HOTEL HORISON

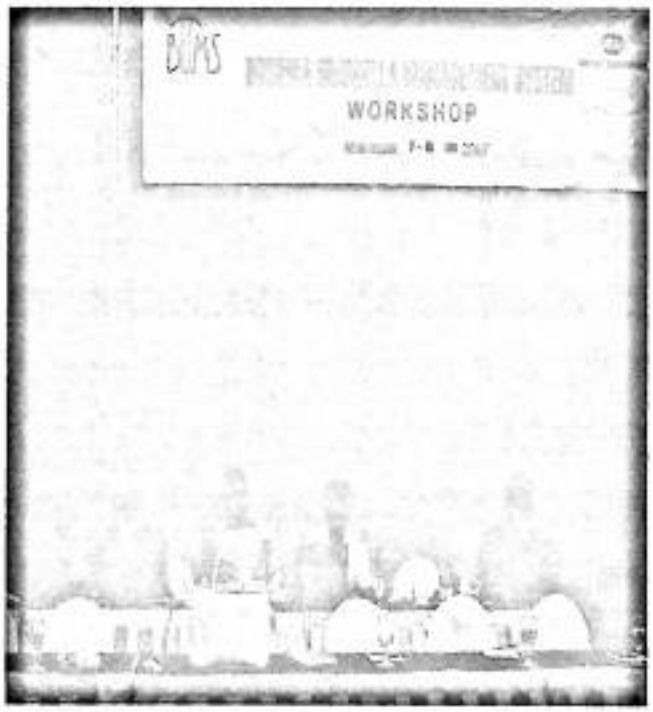
CEO BOSOWA CORPORATION DALAM WORKSHOP BUMS

PIN dan Manual Book BUMS

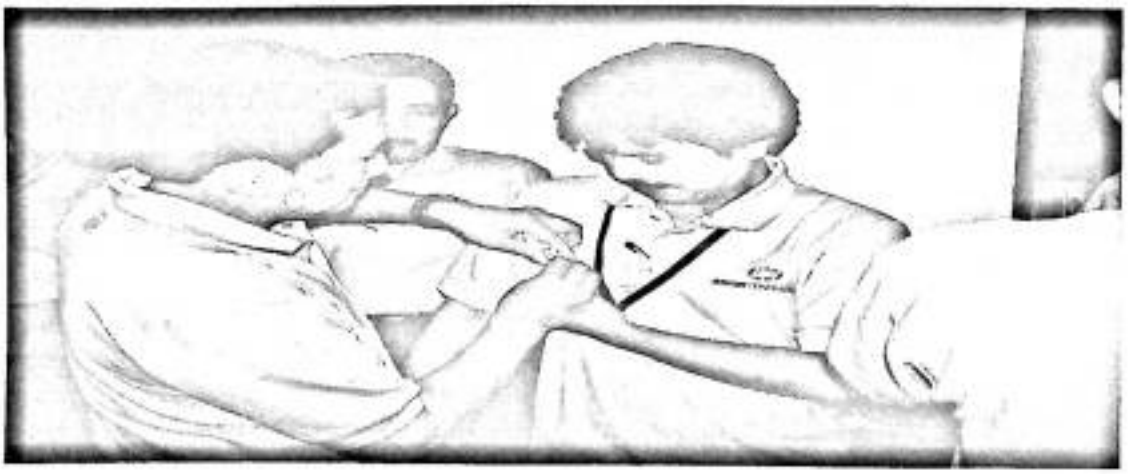




SUASANA WORKSHOP BUMS DI HOTEL CELEBES MALINO



DISKUSI TENTANG KEENAM PILAR BUMS



PROSESI PEMASANGAN PIN BUMS

DEPARTEMEN PENDIDIKAN NASIONAL
UNIVERSITAS HASANUDDIN
FAKULTAS ILMU SOSIAL DAN ILMU POLITIK
KAMPUS UNHAS TAMALANREA MAKASSAR TELP (0411) 585024, 586200 (PSW. 2211, 2100)

Nomor : /J04.10.1/PL.02/2008 24 April 2008
Lamp. : -
Hal : Permohonan Izin Melakukan Penelitian/Wawancara

Kepada YTH
Bapak Mukhsin Alwy
di –
Tempat

Dengan hormat,
Disampaikan dengan hormat, bahwa mahasiswa Jurusan Ilmu Komunikasi Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Hasanuddin atas nama :

Nama	: **Darmawati**
No Pokok	: E311 04 027
Jurusan	: Ilmu Komunikasi
Program Studi	: Jurnalistik

Judul penelitian yang telah mendapat pengesahan dari Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Hasanuddin adalah:

"Audit Komunikasi Program "Bosowa Excellence" di PT. Semen Bosowa Maros (Studi Komunikasi Organisasi)"

Untuk maksud tersebut mohon bantuan dan kebijaksanaan Bapak kiranya Mahasiswa tersebut dapat dibantu demi pengembangan Ilmu Pengetahuan dan penyelesaian studi Mahasiswa tersebut.

a.n. Dekan,
Pembantu Dekan I,

Dr. M.Kautsar Bailutsy, MA
NIP 130 936 998

Tembusan:
1. Rektor Universitas Hasanuddin *(sebagai laporan)*
2. Arsip

BOSOWA CORPORATION

PT SEMEN BOSOWA MAROS

Desa Banuaje, Kec. Banimurung, Kabupaten Maros
Sulawesi Selatan - INDONESIA
Tel. : (62-411) 372372
Fax. : (62-411) 372233

SURAT KETERANGAN
NOMOR : ADM/OL/HR/08-745

Yang bertanda tangan di bawah ini, menerangkan bahwa :

a.	**Nama**	: **Darmawati**
b.	**Stambuk**	: E311 04 027
c.	**Jurusan**	: Ilmu Komunikasi
d.	**Program Studi**	: Jurnalistik

Benar yang bersangkutan telah Melakukan penelitian / Pengambilan data di PT. Semen Bosowa Maros pada Departemen HR & GA, dalam rangka penyusunan Tugas dengan judul :

" Audit Komunikasi Program " Bosowa Excelence " di PT Semen Bosowa Maros (Studi Komunikasi Organisasi) "

Demikian surat keterangan ini dibuat, untuk dipergunakan sebagaimana mestinya.

Maros, 09/10/2008
PT SEMEN BOSOWA MAROS

AKMAL,SH
Head Of HR & GA Dept

cc : File

www.bosowa.co.id

sbm@bosowa.co.id