

Implementasi Komunikasi Organisasi pada Surat Kabar Harian Memo

<https://doi.org/10.25008/caraka.v1i2.44>

Wahyu Widiyaningrum, Ahmad Toni
Universitas Budi Luhur, Jakarta - Indonesia

ABSTRACT

The purpose of research is to know and get a picture of organizational communication on the daily newspaper of Koran Memo. A method of this research is descriptive qualitative, data was gathered by direct interview, and availability of literature studies. The result of this research found that: (1) The daily newspaper of Koran Memo has an open organizational culture with a tight control system; (2) The daily newspaper of Koran Memo optimizing informal communication as a proponent to formal communication; (3) The daily newspaper of Koran Memo did not have a dominant of communication flow to use, but instead used the entire flow of communication according to the situation of the organization; (4) There are several noises that often occur in the process of communication flows in the daily newspaper of Koran Memo, which are as follows: physical barriers, semantic barriers and psychological and social barriers.

Keywords: Analysis, Organizational Communication, Memo Daily Newspaper.

ABSTRAK

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui dan mendapatkan gambaran tentang komunikasi organisasi pada Surat Kabar Harian Koran Memo. Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah deskriptif kualitatif, pengumpulan data dilakukan dengan wawancara langsung, dan ketersediaan studi literatur. Hasil penelitian ini adalah: (1) Surat Kabar Harian Koran Memo memiliki budaya organisasi terbuka dengan sistem kontrol yang ketat; (2) Surat Kabar Harian Koran Memo mengoptimalkan komunikasi informal sebagai penyokong komunikasi formal; (3) Koran Kabar Harian Koran Memo tidak memiliki aliran komunikasi yang dominan untuk digunakan, melainkan menggunakan seluruh aliran komunikasi sesuai dengan situasi organisasi.; (4) Ada beberapa hambatan yang sering terjadi dalam proses arus komunikasi di Surat Kabar Harian Koran Memo, yaitu hambatan fisik, hambatan semantik dan hambatan psikologis dan sosial.

Kata Kunci: Analisa, Komunikasi Organisasi, Koran Harian Memo

Wahyu Widiyaningrum's email: 1971600406@student.budiluhur.ac.id
Para penulis menyatakan tidak mempunyai konflik kepentingan dalam penelitian dan penerbitan publikasi ini.
Copyright © 2020 (Wahyu Widiyaningrum, Ahmad Toni). Licensed under the Creative Commons Attribution-NonCommercial-ShareAlike 4.0 (CC BY-SA 4.0) Available at http://caraka.web.id
Submitted: 12 October 2020, Revised: 10 November 2020, Accepted: 24 December 2020

PENDAHULUAN

Dalam kehidupannya, manusia tidak dapat tidak berkomunikasi. Manusia akan terus melakukan pertukaran makna dengan lingkungannya. Istilah komunikasi sendiri berasal dari kata Latin *communication* dan bersumber dari kata *communis* yang berarti sama. Sama di sini maksudnya adalah sama makna. Carl I. Hovland menyatakan ilmu komunikasi adalah upaya sistematis untuk merumuskan secara tepat asas-asas penyampaian informasi serta pembentukan pendapat dan sikap. Hovland juga mengatakan komunikasi adalah proses mengubah perilaku orang lain (Riinawati, 2019).

Komunikasi adalah instrumen penting yang digunakan manusia dalam berinteraksi dengan sesama, baik dalam kehidupan sehari-hari, maupun di dalam sebuah organisasi. Kepustakaan tradisional mengenai bidang ini menunjukkan terdapat hubungan komunikasi dan keberhasilan organisasi (Pace dan Faules, 2010). Komunikasi merupakan alat yang berfungsi sebagai penghubung serta pembangkit motivasi antarsetiap anggota sehingga sebuah organisasi dapat berjalan maju. Proses komunikasi yang efektif merupakan salah satu syarat dalam terjalannya kerja sama yang baik untuk mencapai tujuan sebuah organisasi.

Peran komunikasi dalam sebuah organisasi merupakan unsur pokok yang dapat memperbaiki hal-hal untuk mencapai tujuan manajemen, begitu pula di dalam Harian Umum Memo. Koran Memo adalah surat kabar yang memiliki 16 halaman, terbit setiap hari di Kediri, Jawa Timur. Pemberitaan di media cetak ini terintegrasi dan didukung penyebarannya secara *online*. Koran Memo mulai beroperasi tahun 2014, diterbitkan oleh PT Memo Kediri Sejahtera yang berpengalaman di bidang media massa selama belasan tahun. Untuk menjamin keberlangsungan kinerja, struktur organisasi perusahaan terbagi dalam divisi dan bagian di kantor pusat hingga di daerah dengan Kepala Biro sebagai penanggungjawab.

Koran Memo yang berkantor pusat di Kota Kediri memiliki tiga staf administrasi dan keuangan, empat penanggungjawab halaman (redaktur), tiga staf penata halaman (*layout*), 12 kepala biro, serta lebih dari 35 wartawan yang tersebar di 31 kota atau kabupaten di Jawa Timur. Koran Memo juga memiliki lebih dari 50 tenaga penjualan langsung serta tenaga sirkulasi koran mandiri dengan dua unit mobil operasional pemasaran. Keunggulan dari Koran Memo adalah kemampuannya untuk hadir lebih awal dibandingkan media cetak lainnya. Di Kediri, Koran Memo mulai tersebar pukul 01.00 WIB sedangkan di daerah lain sampai dengan Pacitan, Koran Memo hadir di tengah pembaca mulai pukul 04.00 WIB.

Tiras cetak atau oplah Koran Memo mencapai 5.000 eksemplar per hari. Tingkat tiras tersebut tersebar di 31 daerah strategis di Jawa Timur. Hal tersebut membuktikan bahwa Koran Memo merupakan koran regional yang menyebar di hampir setengah wilayah Jawa Timur. Sebagai koran menengah, Koran Memo memiliki pelanggan tetap di berbagai instansi pemereintah, perusahaan swasta, lembaga pendidikan, kepolisian, dan perorangan dengan hingga jumlah saat ini 1.000 pelanggan.

Uniknya, meskipun Koran Memo tergolong pers lokal, namun kehadirannya disambut hangat oleh masyarakat Jawa Timur, khususnya wilayah Kabupaten Kediri. Selain itu keberhasilan Koran Memo sebagai media cetak yang hadir paling pagi dibandingkan media cetak lainnya dan banyaknya pelanggan tetap tentunya tidak dapat dilepaskan dari pengelolaan komunikasi organisasi yang dilakukan. Sebuah organisasi terutama perusahaan media dituntut untuk memiliki sifat dinamis; organisasi dapat peka dengan keinginan pembaca serta kondisi yang terjadi di lingkungannya. Hal ini demi memenuhi kebutuhan akan informasi, pendidikan, berita, dan

hiburan khalayak yang semakin berkembang. Koran Memo dalam upaya menghasilkan produk yang berkualitas juga berusaha menyediakan rubrikasi yang variatif dimana konten utamanya tetap berbasis informasi lokal dan kedekatan dengan pembaca.

Upaya dalam meningkatkan kinerja yang dilakukan Koran Memo sendiri tidak terlepas dari proses koordinasi antar anggota yang tentu saja melibatkan proses komunikasi. Komunikasi merupakan satu kegiatan yang tidak dapat dipisahkan dari sebuah organisasi, begitu pula pada praktik redaksional di Koran Memo. Pengelolaan komunikasi yang dilakukan sebuah organisasi akan berpengaruh terhadap keefektifan proses komunikasi yang dijalankan oleh sebuah organisasi, yang pada akhirnya memiliki dampak yang beragam bagi proses pencapaian tujuan organisasi.

Berkaitan dengan uraian di atas, maka rumusan masalah pokok penelitian ini adalah sebagai berikut: “Bagaimana komunikasi organisasi pada Surat Kabar Harian Koran Memo?” Atas dasar permasalahan yang telah dirumuskan di atas, maka dapat ditetapkan, tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui dan mendapatkan gambaran tentang komunikasi organisasi di Surat Kabar Harian Memo.

KERANGKA TEORI

Goldhaber (1986) dalam bukunya *Organizational Communication* memberikan definisi komunikasi organisasi sebagai proses menciptakan dan saling menukar pesan dalam jaringan hubungan yang saling tergantung satu sama lain untuk mengatasi lingkungan yang tidak pasti atau yang selalu berubah. Komunikasi organisasi juga dapat didefinisikan sebagai pertunjukan dan penafsiran pesan di antara unit-unit komunikasi yang merupakan bagian dari suatu organisasi tertentu.

Suatu organisasi terdiri dari unit-unit komunikasi dalam hubungan-hubungan hierarkis antara yang satu dan lainnya dan berfungsi dalam suatu lingkungan (Pace dan Faules, 2010). Komunikasi organisasi terjadi kapan pun setidaknya-tidaknya satu orang yang menduduki suatu jabatan dalam organisasi menafsirkan suatu pertunjukan. Fokus komunikasi organisasi adalah anggota-anggota dalam organisasi.

Komunikasi lebih dari sekedar alat, ia adalah cara berpikir. Tujuan komunikasi dalam proses organisasi tidak lain dalam rangka membentuk saling pengertian (*mutual understanding*) atau dengan kata lain agar terjadi penyeteraan dalam kerangka referensi (*frame of references*) maupun bidang pengalaman (*field of experiences*). Komunikasi menjalankan empat fungsi utama di dalam kelompok atau organisasi, yakni pengendalian, motivasi, pengungkapan emosi dan informasi.

Komunikasi berfungsi mengendalikan perilaku anggota dengan beberapa cara. Setiap anggota mempunyai hierarki wewenang dan garis panduan formal yang harus dipatuhi oleh karyawan; Komunikasi memperkuat motivasi dengan menjelaskan kepada karyawan apa yang harus dilakukan, seberapa baik mereka bekerja, dan apa yang dikerjakan untuk memperbaiki kinerja yang di bawah standar,

Komunikasi di dalam kelompok merupakan mekanisme fundamental di mana para anggota menunjukkan kekecewaan dan kepuasan. Oleh karena itu komunikasi memfasilitasi pelepasan ungkapan emosi perasaan dan pemenuhan kebutuhan sosial; Komunikasi berhubungan dengan perannya dalam mempermudah pengambilan keputusan. Komunikasi memberikan informasi yang diperlukan individu dan kelompok untuk mengambil keputusan melalui penyampaian data guna mengenali dan mengevaluasi pilihan-pilihan alternatif (Robbins, 2007).

Selanjutnya dimensi-dimensi komunikasi dalam kehidupan komunikasi organisasi lazim dibedakan menjadi dua, yaitu: komunikasi eksternal dan komunikasi internal. Komunikasi eksternal organisasi adalah komunikasi antara pimpinan organisasi dengan khalayak di luar organisasi. Komunikasi eksternal terdiri dari komunikasi dari organisasi kepada khalayak dan komunikasi dari khalayak kepada organisasi. Komunikasi dari organisasi pada khalayak pada umumnya bersifat informatif yang dilakukan sedemikian rupa sehingga khalayak merasa memiliki keterlibatan, setidaknya ada hubungan batin. Komunikasi dari khalayak pada organisasi merupakan umpan balik sebagai efek dari kegiatan dan komunikasi yang dilakukan oleh organisasi.

Adapun komunikasi internal organisasi adalah proses penyampaian pesan antara anggota-anggota organisasi yang terjadi untuk kepentingan organisasi seperti komunikasi antara pimpinan dengan bawahan, antarsesama bawahan, dan lain-lain. Komunikasi internal dapat diklasifikasikan menjadi dua jenis, yaitu komunikasi persona dan komunikasi kelompok.

Komunikasi persona adalah komunikasi antara dua orang dan dapat berlangsung dengan cara bertatap muka dan bermedia. Komunikasi persona dengan cara bertatap muka dapat berlangsung secara dialogis sambil menatap sehingga terjadi kontak pribadi. Komunikasi persona bermedia adalah komunikasi dengan menggunakan alat, misalnya dengan telepon atau memorandum. Sedangkan komunikasi kelompok adalah komunikasi antara seseorang dengan kelompok orang dalam situasi tatap muka, seperti dalam rapat, pengarahan dan upacara (Riinawati, 2019).

Aliran komunikasi yang terjadi di dalam sebuah organisasi dapat terjadi pada beberapa arah. Aliran komunikasi mempunyai tujuan yang sama yaitu menyampaikan pesan kepada anggota-anggota organisasi. Adapun berbagai aliran komunikasi yang dimaksud adalah sebagai berikut:

(1) Komunikasi ke bawah. Komunikasi yang mengalir dari satu tingkat dalam kelompok atau organisasi ke tingkat yang lebih bawah. Pola itu digunakan oleh pimpinan kelompok dan manajer untuk menetapkan sasaran, memberikan instruksi pekerjaan, menginformasikan kebijakan dan prosedur ke bawahan, menunjukkan masalah yang memerlukan perhatian, dan mengemukakan umpan balik tentang kinerja (Robbins, 2007).

(2) Komunikasi ke atas. Komunikasi ke atas mengalir ke tingkat yang lebih tinggi dalam kelompok atau organisasi. Komunikasi ini digunakan untuk memberikan umpan balik ke atasan, menginformasikan mereka mengenai kemajuan ke sasaran dan menyampaikan masalah-masalah yang dihadapi (Robbins, 2007).

(3) Komunikasi Horizontal. Komunikasi terjadi di antara anggota kelompok kerja yang sama, di antara manajer pada tingkat yang sama, atau di antara setiap personel yang secara horizontal disebut komunikasi horizontal (Robbins, 2007).

(4) Komunikasi Lintas Saluran. Dalam kebanyakan organisasi, muncul keinginan pegawai untuk berbagi informasi melewati batas-batas fungsional dengan individu yang tidak menduduki posisi atasan maupun bawahan mereka. Mereka melintasi garis fungsional dan berkomunikasi dengan orang-orang yang diawasi dan yang mengawasi tetapi bukan atasan atau bawahan mereka (Pace dan Faules, 2010).

Dalam buku *Interpersonal and Organizational Communication*, Richard C. Huseman, Cal. M. Logue, dan Dwight L. Fresley mengemukakan sistem komunikasi organisasional mempunyai dua aspek, yaitu sistem formal dan sistem tidak formal. Komunikasi formal adalah suatu komunikasi

yang didasarkan pada sistem atau hierarki dari suatu organisasi, di mana biasanya akan menunjukkan posisi seseorang dalam organisasi tersebut.

Komunikasi formal yang berdasar pada sistem organisasi menjadikan komunikasi formal bersifat struktural dan banyak dijalankan dalam situasi resmi. Komunikasi informal merupakan suatu proses komunikasi yang berjalan tanpa mempedulikan hierarki suatu organisasi. Komunikasi informal tidak bersifat struktural dan dapat dijalankan kapan saja dan bagaimana saja tanpa memperhatikan posisi seseorang dalam organisasi tersebut (Riinawati, 2019).

Selain komunikasi, Budaya organisasi mempunyai peran yang sangat besar dalam upaya mencapai tujuan organisasi. Budaya organisasi menunjukkan kepribadian dari organisasi tersebut. Definisi alternatif diberikan Moorhead dan Griffin (dalam Mc.Kenna; Nick Beech, 2002), menyatakan budaya organisasi merupakan seperangkat nilai yang diterima selalu benar, membantu seseorang dalam organisasi untuk memahami tindakan-tindakan mana yang dapat diterima dan tindakan mana yang tidak dapat diterima.

Hofstede et al., (1980) mengklasifikasikan budaya organisasi ke dalam enam dimensi praktik yaitu: (1) *process-oriented vs result oriented*; (2) *Employee-oriented vs Job-oriented*; (3) *Parochial vs professional*; (4) *Open system vs Close-system*; (5) *Loose control vs Tight control*; (6) *Normative vs Pragmatic*.

METODOLOGI

Penelitian ini merupakan penelitian kualitatif dengan sifat penelitian deskriptif. Penelitian kualitatif dapat diartikan sebagai penelitian yang menghasilkan data deskriptif mengenai kata-kata lisan maupun tulisan dan tingkah laku yang dapat diamati dari orang-orang yang diteliti (Taylor dan Bogdan dalam Hendraso, 2010; Sugiyono, 2008).

Penelitian kualitatif merupakan penelitian yang berhubungan dengan ide, persepsi, pendapat, kepercayaan orang yang akan diteliti dan kesemuanya tidak dapat diukur dengan angka. Dalam penelitian ini, teori yang digunakan dalam penelitian tidak dipaksakan untuk memperoleh gambaran seutuhnya mengenai suatu hal menurut pandangan manusia yang telah diteliti (Sulistyo-Basuki, 2006).

Adapun penelitian deskriptif yaitu mengumpulkan data berdasarkan faktor- faktor yang menjadi pendukung terhadap objek penelitian, kemudian menganalisa faktor- faktor tersebut untuk dicari peranannya (Arikunto, 2010).

Metode pendekatan Deskriptif Kualitatif adalah metode pengolahan data dengan cara menganalisa faktor-faktor yang berkaitan dengan objek penelitian dengan penyajian data secara lebih mendalam terhadap objek penelitian.

Informan dan sumber data dalam penelitian ini adalah: (1) Data primer, yaitu data yang diperoleh langsung dari narasumber melalui teknik wawancara. Dalam hal ini adalah wawancara kepada karyawan Surat Kabar Harian Umum Koran Memo pada 31 Oktober 2020; (2) Data sekunder, yaitu data yang diperoleh dari catatan atau dokumen Surat Kabar Harian Umum Koran Memo.

HASIL PENELITIAN

Surat Kabar Harian Memo sebagai sebuah organisasi formal yang mengunggulkan kemampuannya untuk hadir lebih awal dibandingkan media cetak lainnya tentunya melibatkan komunikasi yang kompleks dalam prosesnya. Dalam upaya untuk mengkoordinasi aktivitas dan mencapai tujuan bersama, Koran Memo mengoptimalkan berbagai arah komunikasi dan memelihara budaya organisasi yang mendukung lingkungan kerja.

Koran Memo memiliki karakteristik budaya organisasi yang terbuka. Hofstade menjelaskan budaya organisasi yang berorientasi pada sistem terbuka (*open system*) yakni orang-orang yang ada di dalam organisasi saling terbuka. Setiap orang merasa nyaman dalam organisasi sehingga proses transformasi informasi yang dibutuhkan untuk pengambilan keputusan bisa dengan mudah diperoleh sehingga organisasi cepat merespon perubahan yang terjadi di luar lingkungan organisasi (Hofstade, 1980).

Dengan jumlah karyawan yang relatif kecil, kurang lebih terdapat 80 karyawan, Koran Memo memelihara suasana kekeluargaan yang tidak hanya berorientasi pada hasil pekerjaan namun juga memiliki kepedulian terhadap masalah yang dihadapi karyawannya. Komunikasi secara informal juga diupayakan di dalam organisasi Koran Memo sebagai penyeimbang komunikasi informal.

Berbincang-bincang di luar pekerjaan dan jam kerja sering dilakukan untuk membangun kedekatan serta membuka ruang diskusi seluas-luasnya dalam penyampaian aspirasi dan umpan balik dari atasan kepada bawahan begitu juga sebaliknya. Sedangkan komunikasi formal yang bersifat struktural, banyak berlangsung dalam situasi rapat yang diadakan setiap hari pada sore hari (rapat redaksi rutin), rapat tahunan yang wajib dihadiri oleh seluruh karyawan untuk membahas rencana kerja dan evaluasi kerja organisasi serta rapat insidental yang bertujuan untuk mencari pemecahan masalah yang sedang dihadapi.

Dalam menjaga fungsi media cetak yang dijalankan dengan sistematis dan terarah untuk menghasilkan berita yang baik dan menjaga ketepatan waktu produksi, Koran Memo menjalankan pengendalian yang ketat. Budaya sistem pengendalian ketat (*tight control*) diidentikkan dengan orang-orang yang memiliki *cost conscious* tinggi, tepat waktu, dan serius (Hofstade, 1980).

Pengendalian atau kontrol yang dilakukan Koran Memo dilakukan melalui kunjungan pimpinan organisasi ke beberapa kantor redaksi di daerah lain secara bergiliran agar peliputan berita dan produksi berita dapat dilakukan sesuai target dan yang lebih utama, menjaga hubungan serta kerja sama antarlini tetap terjalin dengan baik. Selanjutnya Koran Memo juga mengandalkan teknologi baik dalam hubungan antarstaf redaksi maupun dalam memproses berita hingga berita siap terbit.

Penggunaan teknologi sebagai sarana pendukung untuk mempermudah jalannya koordinasi dan penyampaian informasi antar redaksi secara lebih cepat dan efisien tanpa terhambat oleh batasan ruang dan waktu sehingga lokasi karyawan secara fisik sudah tidak relevan lagi.

Koran Memo tidak memiliki alur (arus) komunikasi yang dominan untuk digunakan, melainkan mempergunakan seluruh aliran komunikasi sesuai dengan situasi yang dihadapi dalam menyampaikan pesan kepada anggota-anggota organisasi. Komunikasi ke bawah dalam sebuah organisasi menerangkan bahwa informasi mengalir dari jabatan berotoritas tinggi kepada mereka yang berotoritas lebih rendah.

Menurut Katz dan Kahn (Pace and Faules, 2010) terdapat lima jenis informasi yang biasa dikomunikasikan dari atasan kepada bawahan: (1) Informasi mengenai bagaimana melakukan pekerjaan; (2) Informasi mengenai dasar pemikiran untuk melakukan pekerjaan; (3) Informasi mengenai kebijakan dan praktik-praktik organisasi; (4) Informasi mengenai kinerja pegawai, dan (5) Informasi untuk mengembangkan rasa memiliki tugas.

Komunikasi ke bawah di Koran Memo dilakukan untuk kelima hal tersebut. Namun karena memiliki mobilitas yang tinggi, selain menggunakan komunikasi horisontal di mana penyampaian informasi dilakukan oleh rekan-rekan sejawat dalam untuk kerja yang sama, Koran Memo juga menerapkan komunikasi lintas saluran dimana karyawannya dapat mengunjungi bagian lain untuk mempercepat dan mempermudah penerimaan informasi sesegera mungkin karena melampaui batas-batas fungsional dan jabatan fungsional dalam susunan jabatan organisasi.

Komunikasi ke atas dalam sebuah organisasi berarti informasi mengalir dari tingkat yang lebih rendah ke tingkat yang lebih tinggi baik secara lisan dan tulisan. Komunikasi ke atas bertujuan untuk membantu pegawai mengatasi masalah pekerjaan mereka dan memperkuat keterlibatan mereka dengan pekerjaan mereka dan dengan organisasi tersebut (Harriman, 1974).

Setiap bawahan di Koran Memo memiliki kesempatan dalam berkomunikasi serta memberi informasi atau meminta informasi kepada seseorang yang otoritasnya lebih tinggi daripada dia baik melalui komunikasi formal atau informal. Komunikasi formal dilakukan pada rapat rutin harian sedangkan komunikasi informal dilakukan melalui obrolan-obrolan atau diskusi santai di luar jam kerja.

Mengingat Koran Memo memelihara iklim organisasi yang terbuka, arus komunikasi *by-pass* dapat dilakukan. *By-pass Communication* terjadi saat seorang bawahan di level terbawah dapat dengan mudah menggunakan akses komunikasi dengan pimpinan tertinggi dalam lembaga dan organisasi. Namun pada praktiknya, aspirasi, laporan maupun keluhan yang dimiliki bawahan tetap disampaikan kepada atasan dengan memperhatikan mekanisme, etika dan susunan jabatan yang dimiliki organisasi karena karyawan merasa tidak nyaman untuk melakukan komunikasi dengan pimpinan tertinggi dalam organisasi. Selain itu, pegawai biasanya kurang mampu mengungkapkan diri sendiri sama jelasnya dengan yang dilakukan manajernya, yang jauh lebih terlatih dan lebih berpengalaman dalam keahlian berkomunikasi.

Segala sesuatu yang menghalangi kelancaran komunikasi disebut sebagai hambatan atau gangguan komunikasi (*noise*) (Riinawati, 2019). Hambatan dari proses komunikasi terdiri dari beberapa permasalahan seperti hambatan dari pengirim pesan, hambatan dalam penyandian, hambatan media, hambatan dalam bahasa sandi, hambatan dari penerima pesan, hambatan dalam memberikan timbal balik dan lain sebagainya.

Beberapa hambatan yang seringkali terjadi pada proses alur komunikasi di Koran Memo adalah:

(1) Hambatan fisik yang mengganggu komunikasi yang efektif, seperti cuaca, gangguan alat komunikasi, gangguan kesehatan dan lain-lain. Hambatan ini sangat sulit dihindari karena keadaan *force majeure* atau keadaan yang terjadi di luar kemampuan manusia;

(2) Hambatan semantik dimana penyebabnya faktor pemahaman bahasa dan penggunaan istilah tertentu karena perbedaan kerangka referensi (*frame of references*) maupun bidang pengalaman (*field of experiences*).

Pada Koran Memo, hambatan ini biasa terjadi saat karyawan lini bawah tidak mengerti atas penggunaan tata bahasa atau istilah yang digunakan jajaran Direksi atau Direktur Utama saat rapat rutin tahunan. Sebagai upaya untuk memberikan pengarahan dan menghasilkan respon yang diinginkan maka supervisor di bawah jajaran Direksi akan mengadakan rapat isidental dengan menggunakan istilah yang mudah dimengerti oleh anggota karyawan lain;

(3) Hambatan psikologis dan sosial kadang-kadang mengganggu komunikasi, misalnya perbedaan nilai-nilai serta harapan yang berbeda antara pengirim dan penerima pesan, sehingga

menimbulkan emosi atas pemikiran-pemikiran dari si pengirim maupun si penerima pesan yang hendak disampaikan. Mengingat Koran Memo memiliki budaya organisasi yang terbuka, hambatan ini berusaha diselesaikan dengan pendekatan kekeluargaan seperti membangun keterbukaan melalui ruang diskusi di luar jam kerja dan pekerjaan.

KESIMPULAN

Temuan penelitian ini adalah: Surat Kabar Harian Memo memiliki karakteristik budaya organisasi yang terbuka dengan sistem pengendalian ketat. Selain itu, Koran Memo mengoptimalkan komunikasi informal sebagai penyeimbang komunikasi formal. Berbincang-bincang di luar pekerjaan dan jam kerja sering dilakukan untuk membangun kedekatan serta membuka ruang diskusi seluas-luasnya dalam penyampaian aspirasi dan umpan balik dari atasan kepada bawahan begitu juga sebaliknya.

Koran Memo tidak memiliki alur komunikasi yang dominan untuk digunakan tetapi menggunakan seluruh aliran komunikasi sesuai dengan situasi yang dihadapi dalam menyampaikan pesan kepada anggota-anggota organisasi seperti komunikasi ke bawah (*down ward communication*) dan komunikasi ke atas (*upward communication*) serta komunikasi horizontal dan komunikasi lintas saluran.

Terdapat beberapa hambatan yang seringkali terjadi pada proses alur komunikasi di Koran Memo yaitu hambatan fisik, semantik, psikologis dan sosial. Hambatan tersebut berusaha diatasi dengan pendekatan yang berbeda.

REFERENSI

- Arikunto, S. (2010). *Prosedur Penelitian: Suatu Pendekatan Praktik*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Basuki, S. (2006). *Metode Penelitian*. Jakarta: Wedatama Widya Sastra.
- Bogdan, R., Taylor. (1992). *Pengantar Metode Penelitian Kualitatif*, Terjemahan Arief Rurchan, Surabaya: Usaha Nasional.
- Bungin, B. (2006). *Sosiologi Komunikasi (Teori, Paradigma, Diskursus Teknologi Komunikasi di Masyarakat)*. Jakarta: Kencana.
- Gerald, M. G. (1986). *Organizational Communication*. Wisconsin: Brown & Benchmark.
- Harriman, B. (1974). Up and Down the Communication Ladder, *Harvard Business Review*, 143-151.
- Hofstede, G. (1980). *Culture's Consequences: International Differences in Work-Related Values*. London: Sage Publication.
- McKenna, E., Nick, B. (2002). *The Essence of Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Penerbit Andi.
- Pace, R. W., Faules, D. F. (2010). *Komunikasi Organisasi: Strategi Meningkatkan Kinerja Perusahaan*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Riinawati. (2019). *Pengantar Teori: Manajemen Komunikasi dan Organisasi*. Yogyakarta: Pustaka Baru.
- Robbins, S.P. (2007). *Perilaku Organisasi*. PT Indeks.
- Sugiyono. (2008). *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R&D*. Bandung: Alfabeta.