

BAB IV

PELAKSANAAN KOMUNIKASI ORGANISASI PADA HARIAN PAGI LINGGAU POS

A. Iklim Komunikasi Organisasi Pada Hari Pagi Linggau Pos

Setiap lingkungan kerja memiliki atmosfer yang berbeda. Para ahli menggunakan istilah iklim komunikasi organisasi untuk menggambarkan tingkat kenyamanan yang karyawan rasakan di tempat kerja. Iklim komunikasi organisasi sangat berpengaruh terhadap kinerja karyawan, kepuasan, dan kenyamanan karyawan berada di tempat kerja. Iklim komunikasi yang positif menciptakan suasana kerja yang kekeluargaan dan karyawan leluasa untuk mengemukakan pendapatnya baik kepada sesama rekan kerja maupun terhadap atasannya. Suasana yang nyaman di tempat kerja menurut Qori Musdalifah adalah iklim mendukung.¹ Dalam menganalisa, penulis menggunakan teori Redding yang mengemukakan lima dimensi penting iklim organisasi dan akan dijabarkan satu persatu meliputi, *supportivennes*, partisipasi membuat keputusan, kepercayaan, keterbukaan, dan tujuan kinerja tinggi.²

1. Supportivennes

Suasana suportif atasan kepada bawahan dapat dilihat dari seberapa sering atasan memberikan saran dan solusi yang baik kepada bawahan, itu merupakan salah satu bentuk dukungan atasan untuk membantu mengatasi permasalahan

¹ Wawancara Qori Musdalifah Wartawan Harian Pagi Linggau Pos Rabu 31 Januari 2018 Pukul 16:00 WIB

² Arni Muhamad, *Komunikasi Organisasi* (Jakarta, Bumi Aksara, 2007), hal. 85

bawahanya. Suasana ini sering terjadi, biasanya atasan memanggil langsung salah satu atau beberapa karyawan ke ruangnya. Dalam pembicaraan tertutup atasan mendengarkan apa yang terjadi di lapangan, jika memang ada masalah atasan segera memberikan petunjuk untuk mengatasi. Hal seperti ini sering terjadi hampir setiap hari. Atasan (Pimpinan Redaksi) memantau pekerjaan karyawannya setiap hari.

Pada teori suportivennes dapat dijabarkan lagi menjadi beberapa kategori, hal ini sesuai dengan pendapat Gibb yang dikutip oleh Soleh Soemirat, dkk dalam buku Komunikasi Organisasional yaitu meliputi, kesamaan, orientasi masalah, deskripsi, dan spontanitas.³

a. Kesamaan

Di Harian Pagi Linggau Pos, suasana yang dirasakan nyaman, antar karyawan bebas berkomunikasi, saling menghargai satu sama lain. Penulis mewawancarai beberapa karyawan mengenai iklim komunikasi, menurut Hendy, “Suasana di kantor ini kekeluargaan, berkomunikasi dengan semua karyawan menyenangkan. Hal senada yang diungkapkan Peni Anggraini, suasana disini Asik, karena setiap bagian kompak, kental dengan suasana kekeluargaan.”⁴

³ *Ibid.*, hal. 85

⁴ Wawancara Peni Anggraini Wartawan Harian Pagi Linggau Pos Rabu 31 Januari 2018 pukul 15:00 WIB

Iklim komunikasi yang positif tidak hanya dilihat dari tingkat kenyamanan berkomunikasi dengan sesama rekan kerja namun juga keterbukaan dan kenyamanan berkomunikasi dengan atasan. Atasan memberikan ruang bicara kepada bawahan untuk mengutarakan pendapatnya, bisa mengenai kritik, saran, ide, dan lain sebagainya.

“Keterbukaan dalam menyampaikan keluhan kesah, karena setiap masalah yang dihadapi langsung di bahas untuk mencari solusi sehingga dapat menyelesaikannya. Makanya saya sering meminta kepada semua orang untuk bebas berbicara kepada siapa saja walau kepada koleganya, kepada atasannya, kepada bawahannya selama pembicaraan itu konteksnya dalam membangun, konstruktif bukan defensive, bukan menggantung dalam lipatan tapi sesuatu yang memang bagus untuk perusahaan. Atau jika ia merasa terzalimi, merasa dibedakan atau merasa tersakiti ya di sampaikan saja, kita akan komunikasikan apa dan bagaimananya, kenapa di komunikasikan dengan pihak yang terkait. Saya ingin semuanya pada sebuah pola tapi bukan berarti ritme itu tidak dinamis ritme itu pasti ritmik atau bermain pada kort pada nada-nada, tidak statis pada satu nada”⁵

Keterbukaan sangat diperlukan dalam suatu organisasi sehingga dapat menyelesaikan suatu keluhan kesah yang dimiliki karyawan. Kalau sudah disampaikan akan ada solusinya, sehingga permasalahan tidak ditelan sendiri, apalagi didalam suatu organisasi yang menjunjung tinggi nilai kekeluargaan.

b. Orientasi Masalah

Masukan ataupun pendapat dari bawahan baik berupa ide, saran maupun kritik sangat penting sekali untuk manajemen perusahaan. Karena Bawahanlah yang

⁵ Wawancara Aan Sankurian Wartawan Harian Pagi Linggau Pos Pada Rabu 31 Januari 2018 pukul 17:20 WIB

bekerja di lapangan dan mengetahui kondisi dan situasi yang terjadi dilapangan. Di Divisi Sirkulasi dan Distribusi, rata-rata karyawan memang bekerja di luar ruangan. Karena mereka harus peliputan pengambilan berita dan juga bekerjama dalam penjualan koran dan pemasangan iklan setiap harinya.

Wartawan yang menghadapi kendala atau masalah ketika mengahapi *audient* dalam wawancara harus segera ditangani, disinilah fungsi saling keterbukaan dengan atasan. Karena dengan di bicarakan akan menghasilkan saran dan solusi yang terbaik. Dalam penyampaian ide, saran maupun kritik wartawan dapat langsung kepada atasan tinggi atau menghadap ke atasan per unit.

c. Deskripsi

Rapat merupakan salah satu alternatif untuk membicarakan pekerjaan kepada atasan dan kepada sesama rekan kerja. Rapat di Harian Pagi Linggau Pos tujuh kali dalam seminggu.

“Dalam rapat akan banyak yang didiskusikan, berbagi pengalaman, mengutarakan masalah yang terjadi, mencarikan solusi yang terbaik, dan merencanakan program kerja yang akan dilaksanakan Keesokan harinya dan kemudian hari. *Review* lebih mengevaluasi apa yang yang akan menjadi topik

dalam pengambilan berita, sehingga bisa terencana dan terstruktur, dan dapat mempermudah dalam peliputan.”⁶

Koordinator peliputan selalu menyajikan agenda dalam perencanaan peliputan untuk peliputan keesokan harinya. Namun didalam rapat semua anggota dituntut untuk berperan aktif sehingga kegiatan rapat akan berjalan hangat. Mungkin wartawan ada perencanaan lain dalam peliputan keesokan harinya, sehingga itu akan dibicarakan di dalam rapat.

d. Spontanitas

Ketika rapat memang bawahan dan atasan dituntut untuk mengutarakan pendapatnya. Jika memang ada yang tidak setuju dengan ide atau gagasan yang diberikan atasan, bawahan bebas saja untuk memberikan komentar. Namun terkadang ada juga sebagian karyawan yang tidak berani menolak pendapat dari atasan dan alhasil mereka melakukan *grapevine* yaitu komunikasi informal yang berjalan berliku-liku di semua tingkatan sesuai dengan derajat ikatan bathin yang dimiliki anggota, biasanya disebut dengan desas desus.

Grapevine biasanya terjadi karena adanya rasa ketidakpuasan karyawan akan suatu hal, misalnya gaji yang minim. selain itu adanya keterikatan bathin diantara karyawan karena sering bekerjasama maka disamping pekerjaan resmi yang

⁶ Wawancara Riena Fitriani Maris Wartawan Harian Pagi Linggau Pos Kamis 01 Februari 2018 Pukul 17:10 WIB

dibicarakan juga hal-hal lain yang menyangkut orang-orang dalam lingkungan kerjanya.

Hal ini senada dengan beberapa karyawan yang diwawancarai “Kita biasanya kalau ada kritik atau perasaan yang terpendam lebih sering ngomong di belakang misalnya tentang suasana kantor yang tidak nyaman, tidak berani ngomong langsung ke pemimpin.”⁷

Kemudian penjelasan Suwito dilanjutkan Sulis bahwa “Untuk berkomunikasi dengan atasan memang kadang sungkan untuk mengkritik maupun memberikan pendapat. Tidak ada melalui media misalnya kotak saran. Saran dan kritik dilakukan langsung kepada pemimpin. Tapi jika hanya 4 (empat) mata memang bisa terbuka, tapi jika beramai-ramai tidak terlalu terbuka. Tapi intinya dalam menyampaikan harus hati-hati.”⁸

Inilah sebenarnya yang harus dihindari, tidak semua karyawan berani untuk mengungkapkan pendapatnya langsung kepada atasan. Harus ada media lain yang di gunakan agar keluhan, ide, kritik, saran dari para bawahan tersampaikan. Penulis mengamati tidak ada media seperti kotak saran yang dipasang, selain itu para karyawan yang tidak setuju dengan pendapat atasan hanya membicarakan di

⁷Wawancara Suwito Wartawan Harian Pagi Linggau Pos pada Kamis 01 Februari 2018 pukul 14:25 WIB

⁸ Wawancara Sulis Redaktur Pelaksana Harian Pagi Linggau Pos Pada senin 05 Februari 2018 pukul 15:00 WIB

belakang namun tidak disampaikan langsung ke atasan. Ini adalah salah satu kendala untuk membentuk iklim komunikasi yang positif di perusahaan.

Sebenarnya informasi dari komunikasi *grapevine* dapat digunakan pemimpin untuk meningkatkan pengertian serta kerjasama dan suasana kerja yang baik dalam organisasi. Selain itu dapat juga menjadi bahan pertimbangan untuk membuat kebijakan yang lebih baik untuk karyawan.

2. Partisipasi Mengambil Keputusan

Setiap karyawan memang diharapkan untuk berpartisipasi dalam membuat keputusan baik ketika rapat umum maupun ketika rapat redaksi. Ketika rapat memang beberapa bawahan aktif, mereka juga memberikan saran untuk memecahkan masalah. Misalnya ketika rapat membahas mengenai program kerja yang akan dilaksanakan pada bulan ramadhan. Para wartawan dan pimpinan redaksi memberikan masukan, program kerja apa yang akan dibuat untuk bulan ramadhan. Setelah keputusan diambil, pimpinan redaksi mengemukakan program kerja tersebut ke forum direkdaksisi untuk dibahas dalam rapat. “Kalo dalam rapat redaksi, pimpinan redaksi dan wakil pimpinan redaksi sudah menyiapkan agenda untuk perencanaan liputan, permasalahan yang terjadi pada bawahanya. Pastinya saya membutuhkan masukan dari teman-teman untuk memecahkan masalah yang terjadi di lapangan dan mencari solusi yang terbaik.”⁹

⁹ Wawancara Sulis Redaktur Pelaksana Harian Pagi Linggau Pos tanggal 03Februari 2018 pukul 15:00 WIB

Dalam rapat redaksi tentu agenda sudah disiapkan oleh koordinator liputan yang akan dijelaskan dalam rapat redaksi. Walaupun agendanya sudah ada tentunya para wartawanpun dituntut untuk berperan aktif untuk mengutarakan gagasan atau pendapat, sehingga semua rapat redaksi dapat berjalan secara efektif.

3. Kepercayaan

Saling percaya antar atasan dan bawahan adalah dimensi yang sangat krusial. Atasan memberikan beban dan tanggung jawab kepada bawahannya sesuai dengan *job desk* nya masing-masing, itu merupakan bukti atasan memberikan kepercayaan kepada bawahannya. Atasan yang memiliki rasa kepercayaan yang tinggi terhadap bawahannya tidak akan selalu mendikte apa yang harus dilakukan oleh anak buahnya. Atasan percaya bahwa anak buahnya memiliki kemampuan untuk menjalankan tugas pekerjaan dengan sebaik mungkin.

Rasa kepercayaan ini bukan berarti atasan melepas kontrol begitu saja, namun dilakukan secara demokratis yaitu gaya kepemimpinan dengan memberikan kesempatan kepada anggota (bawahannya) untuk mengembangkan kemampuannya dan melaksanakan cara yang dikehendaki para bawahannya namun atasan tetap memberikan arahan dan kontrol kepada bawahan.

“Harian Pagi Linggau Pos memiliki semboyan Pertama dan Terbesar di Bumi Silampari, Harian Pagi Linggau Pos didirikan di Kota/Kotif (Kota Administratif) Lubuk Linggau karena letak transitnya (strategis), jauh dari Ibu Kota Provinsi, prospek perkembangan bisnis surat kabar ada pada Kabupaten Musi Rawas, daya beli masyarakat dan minat baca masyarakat cukup baik. Berdasarkan perkembangan Sumatera Ekspres yang telah maju maka Harian Pagi

Linggaou Pos mengadakan penerbitan di Kota Lubuklinggau sebagai salah satu contoh koran harian di Kabupaten-kabupaten se-Sumatera Selatan.”¹⁰

sedangkan maksud dan tujuan dari semboyannya adalah untuk dapat memberikan informasi yang sebaik-baiknya kepada masyarakat sesuai dengan kebutuhan masyarakat, untuk menjadi contoh koran Sumatrera selatan yang bertingkat Kabupaten.

4. Keterbukaan

Selain kepercayaan pastinya harus dibarengi dengan keterbukaan. Keterbukaan antar karyawan dan juga dengan atasan akan meningkatkan rasa solidaritas yang tinggi. Keterbukaan adalah salah satu cara untuk meningkatkan rasa empati, kedekatan satu sama lain, dan mempererat rasa persaudaraan. Komunikasi yang dilakukan tidak hanya terbatas pada komunikasi formal namun juga non formal.

Komunikasi non formal inilah biasanya bawahan tidak canggung untuk mengeluarkan pendapat kepada atasannya, karena situasi dan kondisinya berbeda, lebih santai dan rileks. Berbeda jika dengan komunikasi formal, misalnya rapat, karyawan terkadang enggan memberikan pendapat, karena suasana dan kondisi terkesan kaku, formal sehingga ada beban tersendiri jika berbicara dengan atasan.

¹⁰ Wawancara Sulis Redaktur Pelaksana Harian Pagi Linggaou Pos tanggal 03 Februari 2018 pukul 15:00 WIB

Dalam konteks ini atasan harus melebur dengan bawahan. Berkomunikasi antar pribadi dengan bawahan, bukan hanya mengenai pekerjaan saja namun juga tentang kehidupan pribadinya. Atasan harus mampu mengemas intruksi pekerjaan dengan cara yang terkadang formal namun juga terkadang santai.

”Emmm saya lebih banyak berkomunikasi dalam konteks yang pastinya pekerjaan, intinya adalah pekerjaan. Tapi dalam mengemas pekerjaan tadi, saya biasanya mengemas dalam dua pendekatan yaitu formal dan informal. Jadi obrolan ketika lagi makan siang, obrolan ketika lagi melakukan aktivitas di luar kantor atau lagi ngobrol di kantor, obrolanya sekalipun obrolan informal tapi menyampaikan pesanya tentang pekerjaan.”¹¹

Keterbukaan juga sangat diperlukan dari atasannya, misalnya mengenai cara untuk dapat naik pangkat. Atasan dan juga perusahaan harus terbuka mengenai hal ini, karena para bawahan juga ingin memperlihatkan kemampuannya lebih dari yang ia kerjakan. Di Linggau pos ada keterbukaan tentang hasil liputan, misalnya liputan berjalan normal atau menemui masalah dilapangan.

”Keterbukaan mengenai jenjang karir juga ada sih, misalnya seperti kenaikan pangkat di Harian pagi Linggau Pos terbuka lebar untuk itu. Pimpinan juga memberikan informasi jika memang ada kesempatan. Yang paling terpenting adalah kemampuan dan kesempatan.”¹²

Untuk jenjang karir di Harian Pagi Linggau Pos, karyawan rata-rata harus mengenyam pendidikan S1 terlebih dahulu, selain itu pula memiliki kemampuan

¹¹ Wawancara Budi Santoso Pimpinan Redaksi Harrian pagi Linggau Pos 01 Februari Pukul 13:00 WIB

¹²Mutiara Rahma Wartawan Harian Pagi Linggau Pos Tanggal 04 Februari 2018 pukul 14:00 WIB

dan jam terbang yang tinggi. ”Emmm kalo secara administratif lah saya katakan pastinya S1, karena pimpinan itu kan macem-macem ada pimpinan di level bawah ada pimpinan di level atas, tapi secara umum bisa saya gambarkan harus S1. Terbuka kemungkinan untuk di bawah SI tapi tentunya dengan *track record*, forto folio yang sudah memberikan pembuktian, jam terbang yang sudah memberikan pembuktian artinya tidak kaku.¹³

5. Tujuan Kinerja Yang Tinggi

Yang terakhir dari lima dimensi iklim komunikasi organisasi adalah Tujuan kinerja yang tinggi, pada tingkat mana tujuan kinerja di komunikasikan dengan jelas kepada anggota organisasi. Atasan harus memberikan informasi yang jelas mengenai intruksi pekerjaan untuk mencapai tujuan perusahaan. Jika di divisi sirkulasi dan distribusi tujuannya adalah target oplah, target penjualan dan target penerimaan rupiah.

Sebagaimana yang telah dijelaskan M. yasin, “Tugasnya tentunya yah kembali lagi mencapai tujuan perusahaan atau mendukung tujuan perusahaan. Nah tujuan perusahaan kebetulan pada unit kerja saya eemm pastinya target yaitu target oplah, target penjualan, target penerimaan rupiah, sehingga bisa mendukung target keseluruhan dari perusahaan. Nah tugas-tugas secara besar tadi terjemahkan pada unit-unit kerja yang kecil-kecil, produk yang dikerjakan juga

¹³ M. Yaasin Pimpinan Perusahaan Harian Pagi Linggau tanggal 03 Februari 2018 Pos 17:00
WIB

banyak.”¹⁴

Tujuan perusahaan harus menjadi acuan karyawan dalam bekerja. Karena tujuan tersebut bagaikan cambuk semangat untuk bekerja semaksimal mungkin untuk menggapai tujuan bersama. Kinerja karyawan juga ditentukan oleh atasannya. Jika atasannya dapat memberikan pengarahan dengan benar, tidak selalu menekan dan bersikap kasar, dengan sendirinya bawahan akan menjalankan pekerjaannya dengan baik.

Atasan setidaknya harus memahami arti kepemimpinan, karena dengan begitu atasan tidak akan bertindak sewenang-wenang dengan bawahnya. Atasan dan bawahan harus bisa bekerja sama dengan baik. Karena atasan tanpa bawahan yang loyal maka dapat dipastikan perusahaan tidak akan berjalan lama.

Sebagaimana yang telah dijelaskan Budi bahwa, “Keberhasilan seorang pemimpin dalam sebuah organisasi tidak hanya pemimpin itu sendiri tapi karena tim yang mendukung sehingga walaupun misalnya dia berhasil pasti akan diikuti dengan keberhasilan timnya, jika ia gagal ada dua kemungkinan yaitu kegagalan pada konteks bawahan atau kegagalan dalam konteks kepemimpinannya, demikian juga dengan keberhasilan, karena kalo seorang pemimpin punya unit kerja yang banyak ada yang gagal ada yang berhasil. Jika direkap itu secara rata-rata berhasil atau secara rata-rata gagal. Gagal dan berhasil konteksnya adalah standar target. Nah klo saya melihat karena ini adalah masalah dalam pembagian

¹⁴Wawancara Budi Santoso Pimpinan Redaksi Harian Pagi Linggau Pos Tanggal 01 Februari 2018 pukul 11:00 WIB

tugas sehingga intinya adalah kita bersama-sama”.¹⁵

Dari penjabaran diatas penulis menarik kesimpulan bahwa iklim komunikasi di Harian Pagi Linggau Pos positif. Hal ini dapat terlihat dari penjabaran limadimensi iklim komunikasi organisasi. Meskipun dimensi keterbukaan tidak terlalu kuat karena ada sebagian karyawan yang tidak selalu terbuka dengan atasannya baik mengenai keluhan, ide, saran, maupun kritik. Hal ini terbukti dari banyaknya karyawan yang melakukan *grapevine* di kantor maupun di luar kantor. Untuk mengatasi hal tersebut mungkin manajemen bisa memberikan kebebasan yang nyaman bagi karyawan untuk memberikan pendapat misalnya dengan mengadakan saran dan kritik untuk manajemen tanpa menuliskan identitas yang ditulis di secarik kertas, atau menyediakan kotak saran sebagai sarana karyawan menyalurkan keritik dan sarannya nya.

B. Faktor Pendukung dan Penghambat Dalam Berkomunikasi

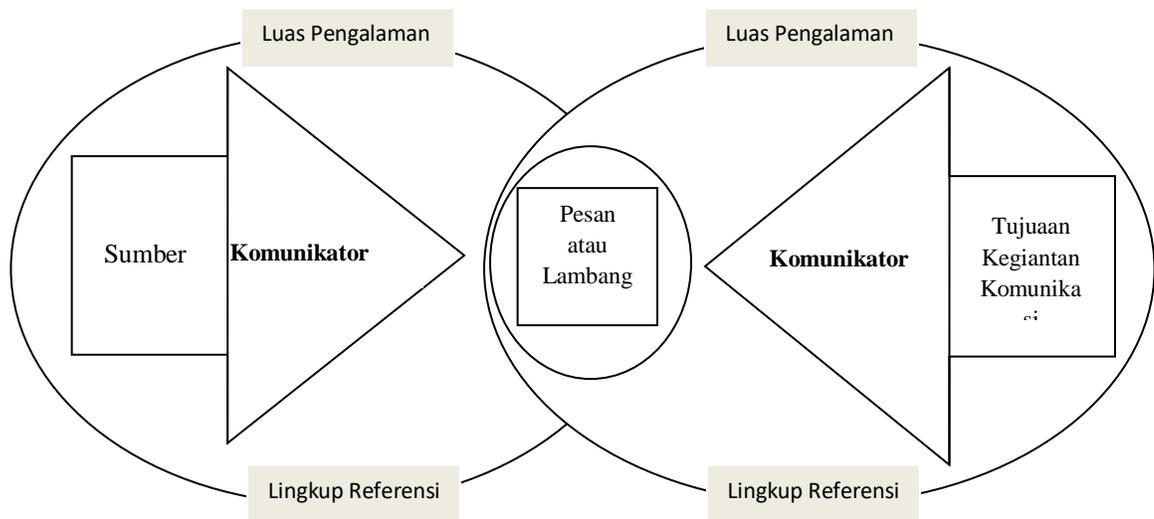
Dalam berkomunikasi pasti ada faktor_faktor yang menyebabkan pesan dapat diterima atau tidak oleh komunikan, adapun fakto-faktor tersebut meliputi :

1. Faktor pendukung dalam berkomunikasi

Menbangun Komunikasi yang efektif. Komunikasi yang disebut efektif apabila penerimaan mengintepretasikan pesan yang diterimanya sebagaimana dimaksudkan oleh pengirim. Kenyataannya, sering orang gagal berkomunikasi karena kurang saling memahami diantara keduanya. Sumber utama kesalah-

¹⁵ Wawancara Budi Santoso Pimpinan Redaksi Harian Pagi Linggau Pos Tanggal 01 Februari 2018 pukul 11:00 WIB

pahaman dalam komunikasi adalah cara penerimaan dalam menangkap makna suatu pesan berbeda dari yang dimaksud oleh pengirim, karena pengirim gagal dalam mengkomunikasikan maksudnya dengan tepat. Agar lebih jelas skema alur hubungan dalam proses komunikasi dapat penulis tampilkan sebagai berikut:¹⁶



Gambar diatas: Situasi dan hubungan sosial dalam berkomunikasi.

Gambar diatas menunjukkan bahwa komunikasi adalah proses dimana orang yang bekerja dalam organisasi saling mentransmisikan informasi dan menginterpretasikan. Artinya, hal yang terpenting dari komunikasi organisasi adalah diperolehnya komunikasi yang efisien dan efektif. Komunikasi yang efektif terjadi bila artian yang dimaksudkan oleh pengirim berita dan artian yang

¹⁶Edi Harapan dan H. Syarwani Ahmad, *Komunikasi Antarpribadi*, (Yogyakarta: Pustaka Felicha, 2013), Cet, ke-1, hal. 34

ditangkap oleh penerima berita itu sama dan suatu pemahaman. Sedangkan komunikasi yang efisien terjadi bila biayanya minimum berdasar sumber daya yang dimanfaatkan.¹⁷

Berkomunikasi dalam organisasi sangat diperlukan iklim komunikasi organisasi karena memengaruhi cara hidup kita, kepada siapa kita bicara, siapa yang kita sukai, bagaimana perasaan kita, bagaimana kegiatan kerja kita, dan bagaimana cara kita menyesuaikan diri dengan organisasi.

JR. Gibb menekankan betapa pentingnya perilaku dan sikap pemimpin dalam menciptakan iklim komunikasi dalam organisasi dengan mengidentifikasi dua kutub dalam iklim komunikasi. kutub pertama iklim yang mendukung adalah iklim yang mendorong bawahan. Kutub kedua adalah iklim yang bertahan menggambarkan bagaimana individu harus berjaga dan beraksi dengan penuh perjuangan terhadap berbagai tantangan organisasi.¹⁸

JR, Gibb mengidentifikasi sejumlah ketotomi bagaimana pendekatan manajer atau pimpinan terhadap situasi sedemikian rupa sehingga para bawahan bereaksi dengan penuh perjuangan.

¹⁷*Ibid.*, hal. 35

¹⁸Poppy Ruliana, *Komunikasi Organisasi*, (Jakarta: Rajawali Pers, 2014), Cet, Ke-1. hal. 162

a. Perasaan Superior

Sikap komunikasi yang muncul dari para pemimpin organisasi yang ditunjukkan melalui unngkapanya, sehingga bawahan akan merasa segan.

b. Strategi dan Spontanitas

Strategi melibatkan seorang pemimpin untuk berbicara secara terbuka, atau berbicara jujur dan spontan dalam mengatakan suatu fakta bahwa yang dilakukan ini merupakan agenda organisasi.

c. *Control* dan Orientasi pada Masalah

Control dari pimpinan terhadap bawahan yang mampu mengarahkan bawahannya mengenai masalah yang mereka hadapi.

d. Kepastian dan Profesionalisme

Setiap pemimpin harus menunjukkan sikap yang pasti terhadap yang sedang dihadapi.

e. Netralitas dan Empati

Sikap netral adalah sikap para pemimpin untuk menyatakan ketidakkeberpihakan organisasi yang dia pimppin terhadap suatu masalah.¹⁹

Iklim komunikasi jelas dipengaruhi oleh persepsi bagaimana baiknya aktivitas komunikasi dari suatu organisasi memuaskan tuntutan pribadi. Kepuasan komunikasi adalah suatu fungsi dari apa yang seorang dapatkan dengan apa yang dia harapkan. Kepuasan komunikasi tidaklah terikat pada konsepsi efektivitas

¹⁹ *Ibid.*, hal. 163

pesan. Jika pengaalaman komunikasi memenuhi persyaratan, mungkin dihargai sebagai suatu yang memuaskan, nescipun komunikasi tersebut tidak efektif menurut standarn tertentu. Kita dapat saja mengharapkan memperoleh infomasi diberikan dengan cara tertentu. Jika infomasi dikomunikasikan dengan cara yang konsisten dengan apa yang diharapkan, kita mengalami kepuasan dengan berkomunikasi.

2. Faktor penghambat dalam berkomunikasi

Yaitu Kegagalan dalam berkomunikasi yang timbul disebabkan adanya kesenjangan antara apa yang sebenarnya dimaksudkan oleh si pengirim pesan dengan apa yang dimaksud oleh si penerima. Kegalalan komunikasi seperti ini patut diduga bersumber pada sejumlah faktor.

- a. Sumber hambatan yang bersifat emosional dan sosial ataupun kultural.
- b. Sering mendengarkan dengan maksud sadar maupun tidak sadar untuk memberikan penilaian dan menghakimi si pemicara.
- c. Sering seseorang gagal mengungkapkan maksud *konotatif* dibalik ucapannya kendati ia sepenuhnya tahu arti *denotatif* kata-kata yang digunakan oleh seorang pembicara.
- d. Kesalah-pahaman atau atau *distorsi* dalam komunikasi sering terjadi karena tidak saling mempercayai.²⁰

²⁰ *Op.cit.*, Edi Harapan dan H. Syarwani Ahmad, *Komunikasi Antarpribadi*, hal. 36

Dalam berkomunikasi pasti ada faktor distorsi yang menyebabkan pesan tidak diterima oleh komunikan, Adapun penyebab distorsi tersebut bermacam- macam, bisa karena media yang digunakan tidak berfungsi dengan baik, misalnya surat yang dihasilkan dari mesin fax sulit untuk di baca karena cetaknya *ngeblur*.

Ada banyak kendala dalam berkomunikasi, khususnya komunikasi dari atasan kepada bawahan. Terkadang ketika atasan sedang berbicara dengan bawahan sering menggunakan bahasa asing (Inggris) yang para bawahan tidak semua memahami, itu yang menjadi salah satu kendala dalam berkomunikasi. Selain itu juga atasan sering menggunakan kata-kata ilmiah yang berkaitan dengan dunia bisnis dan peliputan pejabat. Dengan komunikasi semacam itu, pesan yang di sampaikan tidak diterima dengan penuh dan baik oleh komunikan (bawahan).

Alur dan sistem komunikasi yang baik, bila diantara kedua belah pihak yang sedang berkomunikasi saling mendengar dan memahami lawan bicaranya. Jhonson menyatakan ada beberapa kesalahan umum yang sering terjadi pada saat komunikasi yang sedang berrlangsung, antara lain adalah sebagai pengirim dan sebagai penerima.²¹

²¹ *Ibid.*, hal. 41

1. Sebagai pengirim pesan

Agar pesan yang dikomunikasikan dapat diterima dengan baik, maka sebaiknya pengirim pesan tidak melakukan hal-hal sebagai berikut:

- a. Terlalu cepat berbicara, tanpa menyusun alur pikiran terlebih dahulu
- b. Menjejalkan terlalu banyak gagasan dalam pesan yang disampaikan, kadang-kadang semua gagasan yang disampaikan itu seringkali tidak saling berhubungan.
- c. Memutuskan pernyataan yang terlalu pendek, sehingga tidak memuat cukup informasi dan pengulangan agar mudah dipahami.
- d. Mengabaikan jumlah informasi tentang pokok pesan yang sudah dimiliki oleh penerima.
- e. Tidak menyesuaikan rumusan pesan dengan sudut pandang yang penerima.

2. Sebagai penerima pesan

Sedangkan bagi si penerima pesan ada beberapa yang harus diperhatikan dan dilakukan yaitu sebagai berikut:

- a. tidak menaruh perhatian pada pengirim pesan
- b. sudah merumuskan jawaban sebelum mendengarkan semua yang hendak dikatakan oleh pengirim.
- c. Cenderung mendengarkan secara detail, seperti kata, informasi, dan sebagainya, bukan mendengarkan pesan secara keseluruhan,

- d. Memberikan penilaian benar atau salah, sebelum memahami sepenuhnya pesan yang dikirim.²²

Dalam berkomunikasi memang diperlukan faktor pendukung untuk memudahkan pesan diterima dengan baik. Selain media komunikasi tentunya yang harus disiapkan adalah paradigma antara komunikan dan komunikator harus sama. Kesamaan tersebut menyebabkan pesan ditangkap sempurna.

“Kalau pendukung adalah mengkomunikasinya dengan baik dan memastikan apa yang dikomunikasikan ditangkap dengan paradigma yang sama dengan pemahaman yang sama sehingga pendukungnya adalah tentunya pasti kemampuan, penggunaan bahasa, dan lain-lain”.²³

Faktor pendukung di atas dapat pula menjadi penghambat dalam berkomunikasi. Itulah yang perlu diminimalisir. Karena tidak semua karyawan memiliki kemampuan yang sama. Untuk mengatasi hambatan komunikasi tersebut diharapkan karyawan meningkatkan kemampuannya, baik dalam wawasannya, struktur berfikirnya, dan lain-lain. Yang lebih penting adalah ketika berkomunikasi harus memastikan pesanya objektif jangan subjektif.

“Meningkatkan kompetensi, kemampuan. Kemampuan itu ya masuk di dalam wawasannya, penangkapannya, struktur berfikirnya, paradigmanya yang kadang-kadang kita bisa lupa kadang orang berfikir dengan asumsi. Itu hal-hal yang menghambat, jadi ketika kita berdiskusi atau berkomunikasi kita harus jauhkan dari asumsi, kita harus memastikan asumsi itu objektif tidak subjektif.

²² *Ibid.*, hal. 42

²³ Wawancara Budi Santoso Pimpinan Redaksi Harian Pagi Linggau Pos Tanggal 01 Februari 2018 pukul 11:00 WIB

Kalo asumsinya pribadi itu subjektif tapi kalo asumsinya sudah dikonfirmasi itu objektif, sehingga tidak lagi menjadi asumsi tapi menjadi sebuah fakta. Itu yang kadang-kadang kita lupa. Terus yang kedua adalah tentang empati, terkadang kita tidak berempati apa yang terjadi pada orang itu, tanpa ada rasa tanpa ada tendensi dalam berkomunikasi tidak memahami lawan bicaranya”.²⁴

Kepemimpinan atau *leadership* adalah kemampuan seseorang untuk memengaruhi orang lain agar bekerja sama sesuai dengan rencana demi tercapainya tujuan yang telah ditetapkan. Dengan demikian, kepemimpinan memegang peranan penting sebuah perusahaan, bahkan kepemimpinan adalah jantung dari perusahaan.

Tidak semua pimpinan mempunyai jiwa kepemimpinan yang sama. Jiwa kepemimpinan merupakan bakat alami. Tentu bukan pemimpin yang baik jika tidak memiliki keterampilan memengaruhi orang lain agar mengerjakan semua rencananya.²⁵

²⁴ Wawancara Budi Santoso Pimpinan Redaksi Harian Pagi Linggau Pos Tanggal 01 Februari 2018 pukul 11:00 WIB

²⁵ H. Juhaya S. Pradja, *Kepemimpinan*, (Bandung: Pustaka setia, 2014), Cet, Ke-1. hal. 27