



**UNIVERSITAS INDONESIA**

**PENGARUH STRATEGI KOMUNIKASI ORGANISASI  
TERHADAP IKLIM KOMUNIKASI ORGANISASI**

**(Studi Pada Karyawan PT. GTA Indonesia, 2012)**

**SKRIPSI**

**LORSIANI GULTOM**

**0906613430**

**FAKULTAS ILMU SOSIAL DAN ILMU POLITIK**

**PROGRAM SARJANA EKSTENSI**

**JUNI 2012**



**UNIVERSITAS INDONESIA**

**PENGARUH STRATEGI KOMUNIKASI ORGANISASI  
TERHADAP IKLIM KOMUNIKASI ORGANISASI**

**(Studi Pada Karyawan PT. GTA Indonesia, 2012)**

**Diajukan Sebagai Salah Satu Syarat Untuk Memperoleh Gelar  
Sarjana Sosial**

**SKRIPSI**

**LORSIANI GULTOM**

**0906613430**

**FAKULTAS ILMU SOSIAL DAN ILMU POLITIK**

**PROGRAM SARJANA EKSTENSI**

**JUNI 2012**

## HALAMAN PENGESAHAN

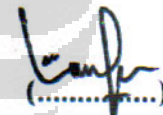
Skripsi ini diajukan oleh

Nama : Lorsiani Gultom  
NPM : 0906613430  
Program Studi : Hubungan Masyarakat  
Judul Skripsi : Pengaruh Strategi Komunikasi Organisasi  
Terhadap Iklim Komunikasi Organisasi  
(Studi Pada Karyawan PT. GTA Indonesia, 2012)

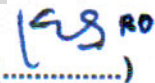
Telah berhasil dipertahankan di hadapan Dewan Penguji dan diterima sebagai bagian persyaratan yang diperlukan untuk memperoleh gelar Sarjana Komunikasi pada Program Studi Hubungan Masyarakat, Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik, Universitas Indonesia

### DEWAN PENGUJI

Pembimbing : Ir. Wahyuni Pudjiastuti, MS

  
(.....)

Penguji : Kinkin Yuliaty Subarsa Putri, S.Sos, M.Si (.....)

  
(.....)

Ketua Sidang : Dra. Askariani B. Hidayat, M Si

  
(.....)

Sekretaris Sidang : Dra. Soraya, M.Si

  
(.....)

Ditetapkan di : Universitas Indonesia, Depok

Tanggal : 4 Juli 2012

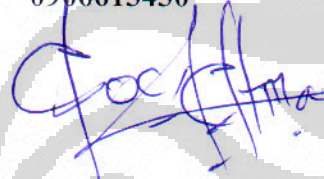
## HALAMAN PERNYATAAN ORISINALITAS

Skripsi ini adalah hasil saya sendiri dan semua sumber baik yang dikutip  
maupun dirujuk telah saya nyatakan dengan benar

Nama : Lorsiani Gultom

NPM : 0906613430

Tanda Tangan :



Tanggal : Juni 2012

## KATA PENGANTAR

Puji Nama Tuhan Yesus. Hanya karena kasih, anugerah dan kebaikan Nya lah hamba bisa menyelesaikan skripsi ini. Semua karena cinta kasih Nya dan segala perkara dapat kutanggung di dalam Dia. Dalam kesempatan ini, saya juga ingin mengucapkan rasa terima kasih yang sebesar-besarnya kepada :

1. Dra. Askariani B. Hidayat M.Si, selaku Ketua Program Ekstensi Komunikasi FISIP UI.
2. Dra. Soraya, M.Si, selaku sekretaris sidang.
3. Ir. Wahyuni Pujiastuti, MS selaku dosen pembimbing yang telah memberikan banyak dukungan, bantuan, waktu dan kesabaran selama membimbing penulis.
4. Kinkin Yuliaty Subarsa Putri, S.Sos, M.Si, selaku penguji ahli.
5. Suamiku tercinta Bangun Rudianto Sinurat atas doa, dukungan dan cintamu.
6. Kedua orang tua, bapak dan ibu mertua serta semua saudara, keluarga yang telah memberikan doa yang tiada hentinya.
7. Ibu Nancy dan Ibu Epta di *Human Resources Department* PT. GTA Indonesia yang telah memberikan dukungan melalui data.
8. Teman-teman seperjuangan, khususnya Wita yang telah banyak memberikan masukan, Yuli buat semangat dan ketegarannya, serta semua teman-teman di kantor yang tidak dapat penulis sebutkan satu persatu.

Akhir kata biarkanlah Tuhan yang memberikan limpahan berkat dan karunia Nya kepada semua pihak yang telah membantu saya menyelesaikan skripsi ini.

**Depok, Juni 2012**

**Penulis,**

**HALAMAN PERNYATAAN PERSETUJUAN PUBLIKASI  
TUGAS AKHIR UNTUK KEPENTINGAN AKADEMIS**

---

Sebagai sivitas akademik Universitas Indonesia , saya yang bertanda tangan di bawah ini :

Nama : Lorsiani Gultom  
NPM : 0906613430  
Program Studi : Hubungan Masyarakat  
Departemen : Komunikasi  
Fakultas : Ilmu Sosial dan Ilmu Politik  
Jenis Karya : Skripsi

Demi pengembangan ilmu pengetahuan, menyetujui untuk memberikan kepada Universitas Indonesia Hak Bebas Royalti Non-eksklusif (*Non-Exclusive Royalty-Free Right*) atas karya ilmiah saya yang berjudul :

**Pengaruh Strategi Komunikasi Organisasi Terhadap  
Iklim Komunikasi Organisasi  
(Studi Pada Karyawan PT. GTA Indonesia, 2012)**


beserta perangkat yang ada (jika diperlukan). Dengan Hak Bebas Royalti Non-eksklusif ini Universitas Indonesia berhak menyimpan, mengalihmedia/formatkan, mengelola dalam bentuk pangkalan data (*database*), merawat dan memublikasikan tugas akhir saya selama tetap mencantumkan nama saya sebagai penulis/pencipta dan sebagai pemilik Hak Cipta.

Demikian pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya.

Dibuat di : Bogor, Jawa Barat

Pada tanggal : Juni 2012

Yang menyatakan,

  
(Lorsiani Gultom)

## ABSTRAK

Nama : Lorsiani Gultom  
Program Studi : Hubungan Masyarakat  
Judul : Pengaruh Strategi Komunikasi Organisasi Terhadap  
Iklim Komunikasi Organisasi  
(Studi Pada Karyawan PT. GTA Indonesia, 2012)

PT. GTA Indonesia pada Mei 2011 secara resmi mengumumkan perihal perusahaan tersebut diakuisisi oleh *Kuoni Destination Management*. Perihal akuisisi menimbulkan asumsi – asumsi negatif mengenai akan adanya Pemutusan Hubungan Kerja (PHK) dan perampangan departemen. Sejak diumumkannya akuisisi, PT. GTA Indonesia mengalami *turn over* karyawan/ti yang cukup tinggi yakni sebesar 36%. Adapun *communication tool* yang digunakan *management* selama proses akuisisi hingga integrasi yakni *one way communication* dengan media *email*.

Adapun penelitian ini bertujuan untuk mengetahui ada atau tidaknya pengaruh strategi komunikasi organisasi terhadap iklim komunikasi organisasi. Sampel penelitian adalah karyawan/ti PT. GTAIndonesia sebanyak 40 orang dengan masa kerja minimal dua tahun. Pendekatan penelitian adalah kuantitatif yang bersifat eksplanatif. Hasil penelitian ini adalah adanya pengaruh dari strategi komunikasi organisasi terhadap iklim komunikasi organisasi.

Kata Kunci : Strategi komunikasi organisasi, iklim komunikasi organisasi.

## ABSTRACT

Name : Lorsiani Gultom  
Program : Public Relations  
Title : The Influence of Organizational Communication Strategic  
Towards Organizational Communication Climate  
(Study on Employee of PT. GTA Indonesia)

PT. GTA officially announced the acquisition by Kuoni Destination Management on May 2011. However, the acquisition causes negative perceptions among the staff, such as : staff termination and department termination. Since the acquisition, staff resignation was increase for 36%. Management was using one way communication with email as the communication tool to convey the information about the acquisition.

This research tried to find out the influence of organizational communication strategy towards organizational communication climate. The sample is 40 employees who's been worked for more than two years in PT.GTA Indonesia. The research method using quantitative and explanative. The result of this research conclude there is an influence of organizational communication strategy towards organizational communication climate.

Keywords : Strategy of organization communication, organizational communication climate

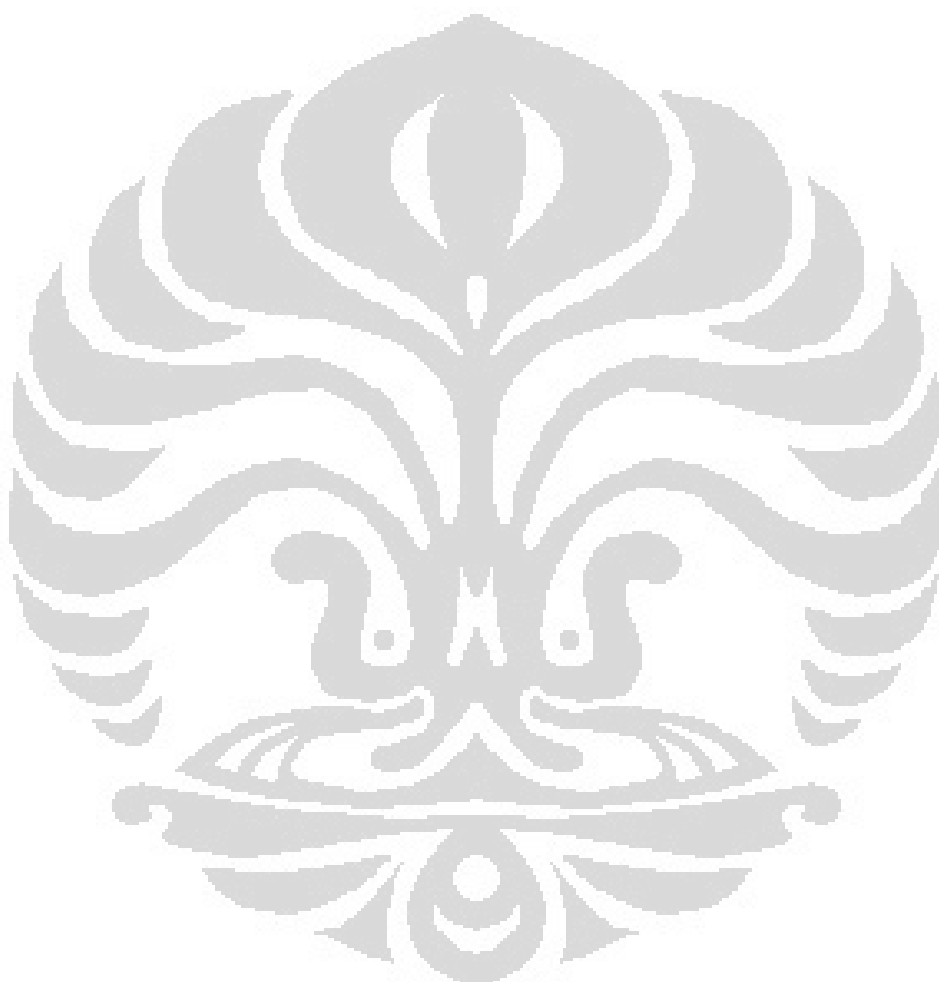


## DAFTAR ISI

<b>LEMBAR PENGESAHAN.....</b>	<b>i</b>
<b>LEMBAR PERNYATAAN ORISINALITAS .....</b>	<b>ii</b>
<b>KATA PENGANTAR.....</b>	<b>iii</b>
<b>LEMBAR PERSETUJUAN PUBLIKASI KARYA ILMIAH.....</b>	<b>iv</b>
<b>ABSTRAK .....</b>	<b>v</b>
<b>ABSTRACT .....</b>	<b>vi</b>
<b>DAFTAR ISI .....</b>	<b>vii</b>
<b>DAFTAR GAMBAR.....</b>	<b>x</b>
<b>DAFTAR TABEL .....</b>	<b>xi</b>
<b>DAFTAR LAMPIRAN.....</b>	<b>xii</b>
<b>BAB 1 PENDAHULUAN.....</b>	<b>1</b>
1.1 Latar Belakang Masalah.....	1
1.2 Permasalahan.....	10
1.3 Tujuan Penelitian.....	11
1.4 Manfaat Penelitian.....	12
1.4.1 Manfaat Akademis.....	12
1.4.2 Manfaat Praktis .....	12
<b>BAB 2 KERANGKA PEMIKIRAN.....</b>	<b>13</b>
2.1 Konsep Strategi Komunikasi Organisasi.....	13
2.1.1 Defenisi Strategi Komunikasi Organisasi.....	13
2.1.2 Tujuan dan Fungsi Strategi Komunikasi Organisasi.....	16
2.1.3 Fungsi Komunikasi Organisasi.....	17
2.1.4 Elemen-elemen Komunikasi.....	19
2.1.4.1 Komunikator .....	19
2.1.4.2 Pesan.....	20
2.1.4.3 <i>Channel</i> Komunikasi.....	21
2.1.4.4 Komunikan.....	24
2.1.4.5 Umpan Balik.....	24
2.1.5 Strategi Komunikasi Dalam Manajemen Perubahan.....	25
2.2 Konsep Iklim Komunikasi Organisasi .....	27
2.3 Hubungan Antar Konsep.....	32
2.3.1 Pengaruh Strategi Komunikasi Organisasi Terhadap Iklim Komunikasi Organisasi.....	32
2.3.2 Hubungan antara Strategi Komunikasi Organisasi dengan <i>Public Relations</i> .....	38
2.3.3 Hubungan antara Iklim Komunikasi Organisasi dengan <i>Public Relations</i> .....	39
2.4 Hipotesis Teori.....	40
2.5 Model Analisis.....	40

<b>BAB 3 METODOLOGI PENELITIAN.....</b>	<b>41</b>
3.1 Paradigma Penelitian.....	41
3.2 Pendekatan Penelitian.....	41
3.3 Sifat Penelitian .....	42
3.4 Metode Pengumpulan Data.....	43
3.4.1 Data Primer.....	44
3.4.2 Data Sekunder.....	44
3.5 Unit Analisis dan Unit Observasi.....	45
3.5.1 Unit Analisis .....	45
3.5.2 Unit Observasi.....	45
3.6 Populasi dan Sampel.....	45
3.6.1 Populasi.....	45
3.6.2 Sampel.....	46
3.7 Metode Penarikan Sampel .....	47
3.8 Defenisi Operasional.....	48
3.8.1 Variabel Strategi Komunikasi Organisasi.....	48
3.8.2 Variabel Iklim Komunikasi Organisasi .....	49
3.9 Uji Validitas dan Reliabilitas.....	49
3.9.1 Validitas.....	49
3.9.2 Reliabilitas.....	52
3.10 Metode Analisis Data.....	54
3.10.1 Analisis Data <i>Univariat</i> .....	54
3.10.2 Analisis Data <i>Bivariat</i> .....	55
3.11 Hipotesis Penelitian dan Hipotesis Statistik.....	55
3.12 Kelemahan Penelitian.....	56
<b>BAB 4 DESKRIPSI OBJEK PENELITIAN.....</b>	<b>57</b>
4.1 PT. <i>Gullivers Travel Associates Indonesia</i> (GTA).....	57
4.2 Kepemilikan PT. <i>Gullivers Travel Associates Indonesia</i> (GTA).....	58
<b>BAB 5 ANALISIS &amp; INTERPRETASI DATA.....</b>	<b>60</b>
5.1 Analisis Data Deskriptif.....	60
5.1.1 Identitas Responden Berdasarkan Kelamin .....	60
5.1.2 Identitas Responden Berdasarkan Usia.....	62
5.1.3 Identitas Responden Berdasarkan Lama Bekerja .....	63
5.1.4 Identitas Responden Berdasarkan Tingkat Pendidikan.....	64
5.2 Analisis Variabel.....	65
5.2.1 Variabel Strategi Komunikasi Oragnisasi.....	66
5.2.2 Variabel Iklim Komunikasi Organisasi.....	72
5.3 Analisis Data <i>Bivariat</i> .....	74
5.3.1 Analisis Data <i>Bivariat</i> Pengaruh Strategi Komunikasi Organisasi Terhadap Iklim Komunikasi Organisasi.....	74
5.4 Interpretasi Data.....	78
5.4.1 Interpretasi Variabel Strategi Komunikasi Organisasi.....	79
5.4.2 Interpretasi Variabel Iklim Komunikasi Organisasi .....	80
5.4.3 Interpretasi Variabel Pengaruh Strategi Komunikasi Organisasi Terhadap Iklim Komunikasi Organisasi.....	80

<b>BAB VI PENUTUP.....</b>	<b>82</b>
6.1 Kesimpulan.....	82
6.2 Manfaat Penelitian.....	83
6.2.1 Manfaat Akademis.....	83
6.2.2 Manfaat Praktis.....	83
6.3 Rekomendasi.....	84
6.3.1 Rekomendasi Akademis.....	84
6.3.2 Rekomendasi Praktis.....	84
<b>DAFTAR PUSTAKA.....</b>	<b>85</b>



## DAFTAR GAMBAR

Gambar 1.1	Resistensi Individual.....	5
Gambar 1.2	Resistensi Organisasional .....	7
Gambar 2.1	Model Analisa.....	40
Gambar 5.1	Grafik Distribusi Frekuensi Responden Berdasarkan Jenis Kelamin.....	61
Gambar 5.2	Grafik Distribusi Frekuensi Responden Berdasarkan Usia.....	62
Gambar 5.3	Grafik Distribusi Frekuensi Responden Berdasarkan Lama Bekerja.....	63
Gambar 5.4	Grafik Distribusi Frekuensi Responden Berdasarkan Tingkat Pendidikan.....	65

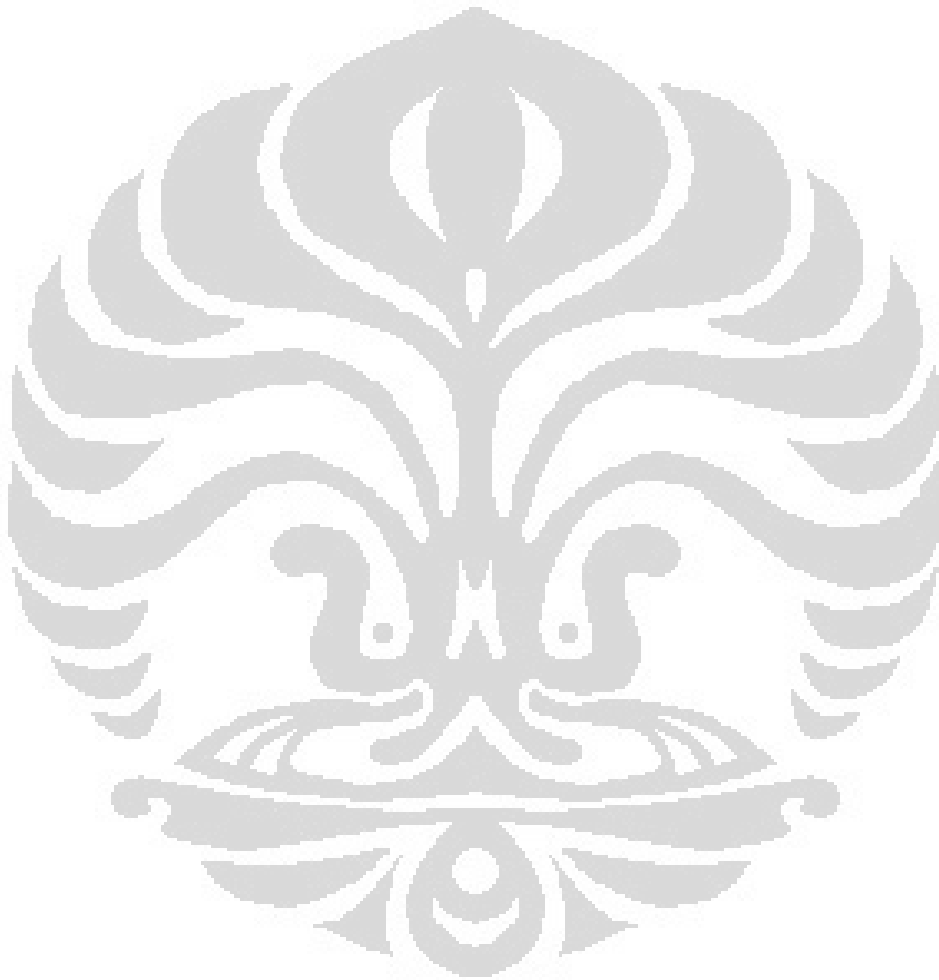


## DAFTAR TABEL

Tabel 1.1	Persentasi <i>Resignation</i> Karyawan/ti PT. GTA Indonesia .....	8
Tabel 3.1	Skala Penilaian Responden Terhadap Kuesioner.....	44
Tabel 3.2	Operasionalisasi Konsep Strategi Komunikasi Organisasi.....	48
Tabel 3.3	Operasionalisasi Konsep Iklim Komunikasi Organisasi.....	49
Tabel 3.4	Validitas Variabel Strategi Komunikasi Organisasi.....	50
Tabel 3.5	Validitas Variabel Iklim Komunikasi Organisasi .....	52
Tabel 3.6	Reliabilitas Variabel Strategi Komunikasi Organisasi.....	53
Tabel 3.7	Reliabilitas Variabel Iklim Komunikasi Organisasi .....	54
Tabel 5.1	Tabel Distribusi Frekuensi Responden Berdasarkan Jenis Kelamin.....	60
Tabel 5.2	Tabel Distribusi Frekuensi Responden Berdasarkan Usia .....	62
Tabel 5.3	Tabel Distribusi Frekuensi Responden Berdasarkan Lama Bekerja .....	63
Tabel 5.4	Tabel Distribusi Frekuensi Responden Berdasarkan Tingkat Pendidikan .....	64
Tabel 5.5	Tabel Frekuensi Dimensi Tujuan Strategi Komunikasi Organisasi .....	60
Tabel 5.6	Tabel Frekuensi Dimensi Fungsi Komunikasi Organisasi.....	67
Tabel 5.7	Tabel Frekuensi Dimensi Elemen-elemen Komunikasi .....	69
Tabel 5.8	Tabel Frekuensi Dimensi Dimensi Komunikasi .....	72
Tabel 5.9	Tabel Frekuensi Dimensi Persepsi Anggota Organisasi .....	73
Tabel 5.10	Korelasi <i>Pearson</i> Pengaruh Strategi Komunikasi Organisasi Terhadap Iklim Komunikasi Organisasi .....	75
Tabel 5.11	ANOVA Regresi Linier Pengaruh Strategi Komunikasi Organisasi Terhadap Iklim Komunikasi Organisasi .....	76
Tabel 5.12	Model Summary Regresi Linier Pengaruh Strategi Komunikasi Organisasi Terhadap Iklim Komunikasi Organisasi...77	
Tabel 5.13	Koefisien Regresi Linier Pengaruh Strategi Komunikasi Organisasi Terhadap Iklim Komunikasi Organisasi .....	77

## DAFTAR LAMPIRAN

- Lampiran 1 : Email mengenai informasi akuisisi yang diterima karyawan
- Lampiran 2 : Struktur Organisasi
- Lampiran 3 : Kuesioner



# BAB I PENDAHULUAN

## 1.1 Latar Belakang Masalah

Karyawan merupakan salah satu komponen penting yang tidak dapat dipisahkan dari kunci kesuksesan suatu perusahaan. Setiap harinya karyawan yang berasal dari berbagai macam latar belakang budaya, bekerja untuk memenuhi kegiatan operasional perusahaan. Pada umumnya, jam bekerja di perusahaan swasta dimulai dari jam 08.00 pagi sampai 17.00 sore (9 jam). Belum lagi waktu yang ditempuh dari rumah untuk mencapai tempat bekerja dan dari tempat bekerja menuju rumah. Ditambah lagi waktu yang digunakan apabila karyawan lembur. Bisa dikatakan dari 24 jam sehari, hampir lebih dari 12 jam didedikasikan seorang karyawan untuk bekerja untuk memenuhi misi dan visi perusahaan. Jadi, tidaklah berlebihan jika dikatakan bahwa karyawan adalah Sumber Daya Manusia yang diakses untuk memperkuat fungsi organisasi dan memuaskan kebutuhan individu<sup>1</sup>. Besar atau kecil, keterlibatan karyawan dalam menjalankan misi dan visi perusahaan tidak bisa dipandang sebelah mata. Maka dari itu keterlibatan karyawan telah lama dilihat sebagai sebuah aspek penting kehidupan organisasi dan sebuah kunci untuk mencapai peningkatan efektifitas organisasi dan persepsi karyawan yang positif<sup>2</sup>.

PT. *Gullivers Travel Associates* (GTA) Indonesia adalah perusahaan yang bergerak dibidang jasa usaha perjalanan yang memiliki kantor yang beralamat di Gedung BRI II Lantai 21 Jalan Jendral Sudirman Kavling 44-46 Jakarta. Kantor pusat PT. GTA Indonesia berada di London, Inggris dan sudah berdiri sejak tahun 1975. PT. GTA Indonesia merupakan salah satu cabang dari 29 cabang yang tersebar di seluruh dunia. PT. GTA Indonesia sudah berdiri sejak tahun 2003

---

<sup>1</sup> Blake, Robert, R, & Mouton. Jane Srygley,. *A Guide to Developing Effective Management Teams* (San Fransisco: Jossey-Bass, 1982), hal. 68.

<sup>2</sup> Mark A. Shadur, Rene Kienzle and John J. Rodwell,. *The Relationship between Organizational Climate and Employee Perceptions of Involvement: The Important of Support Group and Organization Management* Volume 24 (New York: The McGraw-Hill/Irwin, 1999), hal. 479.

dengan jumlah karyawan/ti sebanyak 181 orang dan didominasi 85% karyawati yang berusia rata-rata 20-35 tahun.

Pada tanggal 8 May 2011, *Gullivers Travel Associates* yang awalnya dimiliki *Travelport* resmi dijual kepada *Kuoni Destination Management (KDM)* yang juga bergerak dalam bidang jasa usaha perjalanan yang berasal dari Swiss dengan nilai transaksi USD 720 juta. Setelah akuisisi diumumkan, KDM secara perlahan melakukan proses integrasi antara 2 perusahaan terbesar dalam industri usaha perjalanan di dunia. Dalam hal ini KDM mengambil alih sepenuhnya GTA yang nantinya segala kebijakan, sistem, standar operasional maupun struktur organisasi akan ditentukan oleh KDM.

Akuisisi adalah perbuatan hukum yang dilakukan oleh badan hukum atau orang perseorangan untuk mengambil alih baik seluruh atau sebagian besar saham perseroan yang dapat mengakibatkan beralihnya pengendalian terhadap perseroan tersebut<sup>3</sup>.

Untuk dapat menelaah latar belakang masalah lebih dalam lagi, berikut adalah tujuan dan manfaat dari akuisisi<sup>4</sup> :

1. Meningkatkan *barries of market entry* bagi calon pesaing yang akan muncul.
2. Menyingkirkan perusahaan pesaing dengan menjadikan perusahaan pesaing itu sebagai sasaran akuisisi.
3. Membeli *product lines* dari perusahaan untuk melengkapi *product lines* dari perusahaan yang akan mengambil alih atau menghilangkan ketergantungan perusahaan tersebut terhadap *product line* yang ada saat ini.
4. Memperoleh akses pada teknologi baru.
5. Memperoleh pasar atau pelanggan-pelanggan baru yang tidak dimilikinya.
6. Memperoleh hak-hak pemasaran dan hak produksi yang belum dimiliki sebelumnya, namun dipunyai perusahaan *merger*.

Namun, selain memiliki manfaat, akuisisi juga memiliki beberapa kelemahan sebagai berikut<sup>5</sup> :

---

<sup>3</sup> Peter Salim, *Applied Business Dictionary* (Jakarta: Modern English Press, 1989), hal. 2.

<sup>4</sup> Sjahdeini, Sutan Remy, *Hukum Kepailitan: Memahami Failissementsverordening Juncto Undang-Undang No.4 Tahun 1998* (Jakarta: PT. Pustaka Utama Grafiti, 2002), hal. 67.

<sup>5</sup> *Ibid* 69



1. Proses integrasi yang tidak mudah.  
Walaupun pelaksanaan akuisi memerlukan waktu yang relatif singkat, namun integrasi dalam pelaksanaan hal tersebut cukup sulit, karena diperlukannya koordinasi dari pihak - pihak yang berkaitan dengan hal tersebut.
2. Kesulitan menentukan nilai perusahaan target secara akurat.  
Penentuan nilai perusahaan target akan menjadi salah satu penyebab gagalnya akuisisi itu sendiri. Salah satu penyebabnya adalah adanya kecenderungan perusahaan target tidak menampilkan atau tidak terbuka terhadap semua informasi (finansial maupun non finansial) yang dimiliki.
3. Biaya konsultan yang mahal.
4. Meningkatnya kompleksitas birokrasi.  
Birokrasi akan menghambat jalannya pelaksanaan keputusan akuisisi itu sendiri, serta adanya perizinan yang sulit juga akan semakin menghambat pelaksanaan akuisisi.
5. Biaya koordinasi yang mahal.
6. Sering kali menurunkan moral organisasi.
7. Tidak menjamin peningkatan nilai perusahaan.  
Keputusan akuisisi yang bertujuan untuk meningkatkan nilai perusahaan (*bidder*), kenyataannya selalu bertolak belakang, dimana peningkatan nilai perusahaan hanya dialami oleh perusahaan target.
8. Tidak menjamin peningkatan kemakmuran pemegang saham.  
Hal ini berkaitan dengan adanya *agency problem*, dimana manager melakukan keputusan akuisisi yang tidak optimal, dalam artian keputusan tersebut dilakukan hanya untuk mencapai tujuan individu.

Informasi akuisisi yang diterima *management level* dan karyawan/ti PT. GTA Indonesia mengenai akuisisi tersebut dikomunikasikan oleh *Chief Executive Officer (CEO) Gullivers Travel Associate* London melalui surat elektronik (*email*) ke masing-masing *direct mail management level* dan karyawan/ti. Setelah munculnya surat pemberitahuan ini, asumsi-asumsi negatif muncul dari respon para karyawan/ti, seperti: akan adanya pemutusan hubungan kerja atau PHK, perampangan beberapa departemen, rotasi pekerjaan, perubahan struktur *management* dan lain sebagainya yang tidak diikuti proses komunikasi oleh pihak

*management level* dan *Human Resources Department* yang berperan menjadi jembatan komunikasi antara *management level* dan para karyawan/ti.

Pada masa transisi, manusia pada institusi mengalami tekanan-tekanan, rasa takut, cemas dan tidak percaya, yang akhirnya dapat merenggangkan ikatan (*cohesiveness*) suatu institusi. Manusia-manusia organisasi atau para karyawan akan meningkatkan ikatan emosional pada kelompoknya masing – masing. Akibat yang menonjol adalah nilai-nilai perlawanan dan ikatan yang kuat pada sub kultur, bukan pada keseluruhan institusi<sup>6</sup>. Sejak Mei 2011 sampai Mei 2012, setelah genap 1 tahun sejak diumumkannya akuisisi, *communication tool* yang digunakan oleh KDM selaku pihak peng-akuisisi dilakukan melalui *direct mail* untuk melakukan proses perubahan pasca akuisisi.

Tidak jarang perubahan mendapatkan resistensi dari individu dan kelompok<sup>7</sup> :

#### 1. Resistensi Individual

Karena persoalan kepribadian, persepsi, dan kebutuhan, maka individu memiliki potensi sebagai sumber penolakan atas perubahan. Berikut adalah faktor – faktor yang menjadi penyebab dari resistensi individual.

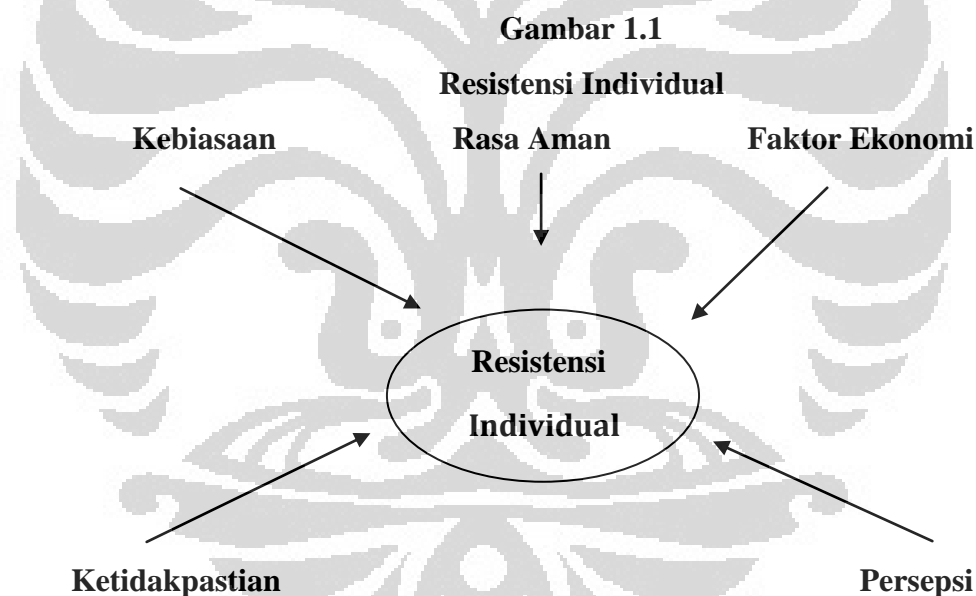
- a) Kebiasaan, merupakan pola tingkah laku yang kita tampilkan secara berulang-ulang sepanjang hidup kita. Kita lakukan itu, karena kita merasa nyaman, menyenangkan. Bangun pukul 5 pagi, ke kantor pukul 7, bekerja, dan pulang pukul 4 sore. Istirahat, nonton TV, dan tidur pukul 10 malam. Begitu terus kita lakukan sehingga terbentuk satu pola kehidupan sehari-hari. Jika perubahan berpengaruh besar terhadap pola kehidupan tadi maka muncul mekanisme diri, yaitu penolakan.
- b) Rasa aman, Jika kondisi sekarang sudah memberikan rasa aman, dan kita memiliki kebutuhan akan rasa aman relatif tinggi, maka potensi menolak perubahan pun besar. Mengubah cara kerja padat karya ke padat modal memunculkan rasa tidak aman bagi para pegawai.

---

<sup>6</sup> Rhenald Kasali, *Change* (Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama cetakan kesembilan, 2007), hal. 307.

<sup>7</sup> Stephen P. Robbins, *Organizational Behavior, Concepts, Controversies, and Application* (London: Allyn and Bacon, 1991), hal. 103.

- c) Faktor ekonomi, faktor lain sebagai sumber penolakan atas perubahan adalah soal menurunnya pendapatan. Pegawai menolak konsep 5 hari kerja karena akan kehilangan upah lembur.
- d) Takut akan sesuatu yang tidak diketahui, sebagian besar perubahan tidak mudah diprediksi hasilnya. Oleh karena itu muncul ketidakpastian dan keraguguan. Kalau kondisi sekarang sudah pasti dan kondisi nanti setelah perubahan belum pasti, maka orang akan cenderung memilih kondisi sekarang dan menolak perubahan.
- e) Persepsi, cara pandang individu terhadap dunia sekitarnya. Cara pandang ini mempengaruhi sikap. Pada awalnya program keluarga berencana banyak ditolak oleh masyarakat, karena banyak yang memandang program ini bertentangan dengan ajaran agama, sehingga menimbulkan sikap negatif.



Sumber : Stephen P. Robbins *Organizational Behavior, Concepts, Controversies, and Application, 1991*

## 2. Resistensi Organisasional

Organisasi, pada hakekatnya memang konservatif. Secara aktif mereka menolak perubahan. Misalnya saja, organisasi pendidikan yang mengenal doktrin keterbukaan dalam menghadapi tantangan ternyata merupakan lembaga yang paling sulit berubah. Sistem pendidikan yang sekarang berjalan di sekolah-sekolah hampir dipastikan relatif sama dengan apa yang terjadi dua puluh lima

tahun yang lalu, atau bahkan lebih. Begitu pula sebagian besar organisasi bisnis. Terdapat enam sumber penolakan atas perubahan.

- a) Inersia Struktural, penolakan yang terstruktur. Organisasi, lengkap dengan tujuan, struktur, aturan main, uraian tugas, disiplin, dan lain sebagainya menghasilkan stabilitas. Jika perubahan dilakukan, maka besar kemungkinan stabilitas terganggu.
- b) Fokus perubahan berdampak luas, perubahan dalam organisasi tidak mungkin terjadi hanya difokuskan pada satu bagian saja karena organisasi merupakan suatu sistem. Jika satu bagian diubah maka bagian lain pun terpengaruh olehnya. Jika manajemen mengubah proses kerja dengan teknologi baru tanpa mengubah struktur organisasinya, maka perubahan sulit berjalan lancar.
- c) Inersia kelompok kerja, walau ketika individu mau mengubah perilakunya, norma kelompok punya potensi untuk menghalanginya. Sebagai anggota serikat pekerja, walau sebagai pribadi kita setuju atas suatu perubahan, namun jika perubahan itu tidak sesuai dengan norma serikat kerja, maka dukungan individual menjadi lemah.
- d) Ancaman terhadap keakhlian, perubahan dalam pola organisasional bisa mengancam keakhlian kelompok kerja tertentu. Misalnya, penggunaan komputer untuk merancang suatu desain, mengancam kedudukan para juru gambar.
- e) Ancaman hubungan kekuasaan yang telah mapan, mengintroduksi sistem pengambilan keputusan partisipatif seringkali bisa dipandang sebagai ancaman kewenangan para penyelia dan manajer tingkat menengah.
- f) Ancaman terhadap alokasi sumber daya, kelompok-kelompok dalam organisasi yang mengendalikan sumber daya dengan jumlah relatif besar sering melihat perubahan organisasi sebagai ancaman bagi mereka. Apakah perubahan akan mengurangi anggaran atau pegawai kelompok kerjanya dan lain sebagainya.

**Gambar 1.2**  
**Resistensi Organisasional**



Sumber : Stephen P. Robbins *Organizational Behavior, Concepts, Controversies, and Application*, 1991

Dalam hal ini, akuisisi yang terjadi di PT. GTA Indonesia, manajemen lebih memfokuskan diri pada aspek legal dan finansial. Di sisi lain isu karyawan ternyata rumit, sensitif dan membutuhkan banyak waktu. *Kuoni Destination Management* dalam masa transisi mengusung proses integrasi untuk mempersatukan kedua perusahaan, dengan harapan proses integrasi mendapatkan hasil yang positif.

Masalah yang paling sering dan menonjol adalah “penolakan atas perubahan itu sendiri”. Istilah yang sangat populer dalam manajemen adalah resistensi perubahan (*resistance to change*). Penolakan atas perubahan tidak selalu negatif karena justru karena adanya penolakan tersebut maka perubahan tidak bisa dilakukan secara sembarangan. Penolakan atas perubahan tidak selalu muncul dipermukaan dalam bentuk yang standar. Penolakan bisa jelas kelihatan (eksplisit) dan segera, misalnya mengajukan protes, mengancam mogok, demonstrasi, dan sejenisnya; atau bisa juga tersirat (implisit), dan lambat laun, misalnya loyalitas pada organisasi berkurang, motivasi kerja menurun, kesalahan kerja meningkat, tingkat absensi meningkat, dan lain sebagainya<sup>8</sup>.

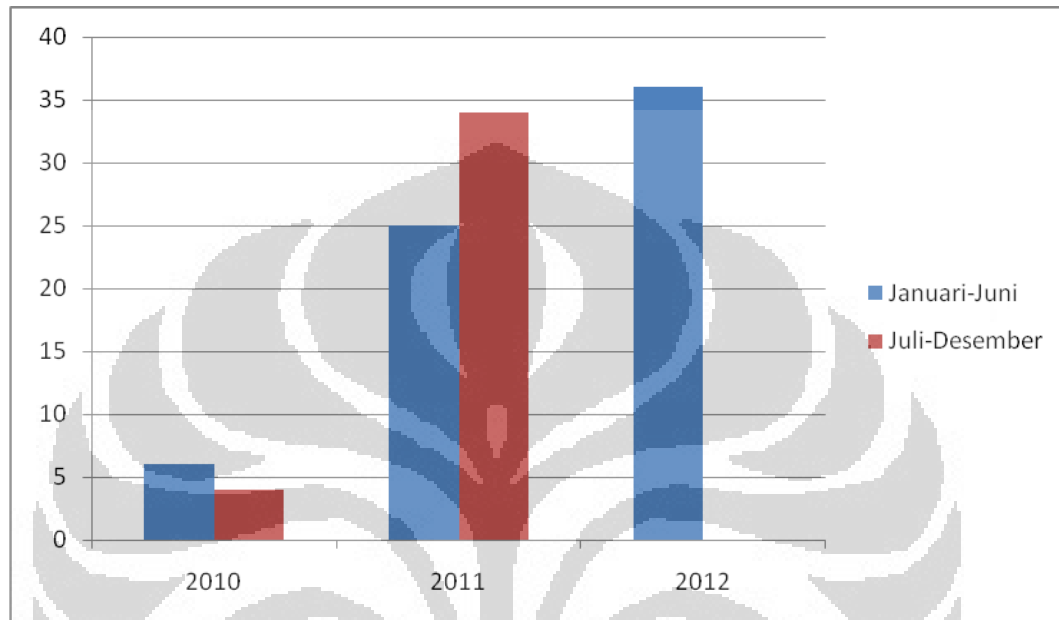
---

<sup>8</sup> Michael Hammer & James Champy, *Reengineering the Corporation : A Manifesto for Business Revolution* (New York: Harper Business, 1994), hal. 138.

Berikut adalah data statistik karyawan/ti PT. GTA Indonesia yang memutuskan untuk mengundurkan diri sebelum dan setelah akuisisi. Data dikumpulkan sepanjang 2010, 2011 dan semester pertama (Januari-Juni) 2012 :

**Tabel 1.1**

**Persentasi *Resignation* Karyawan/ti PT. GTA Indonesia**



Sumber : Human Resources Department PT. GTA Indonesia, 2012

*The prospect of change often feels threatening. It is important therefore that organisations explain their intentions to involve staff to all members of their workforce in a clear and positive manner*<sup>9</sup>. Yang artinya perubahan sering sekali dirasakan sebagai sesuatu yang mengancam. Sangatlah perlu bagi perusahaan untuk melibatkan para karyawan/ti dalam organisasi tersebut untuk menjelaskan tujuan perusahaan melakukan perubahan tersebut dengan jelas dan dengan sikap yang positif.

Apabila timbul rasa curiga, takut, posisi dalam kondisi terancam dan tertekan karena alur informasi yang membingungkan dan degradasi rasa percaya kepada manajemen baru. Komunikasi dalam organisasi menjadi sangat rentan.

<sup>9</sup> Department of Health, *Staff Involvement: Better Decisions, Better Care. A resources pack for staff involvement through partnership working* (London: Department of Health, 2003), hal. 156.

Komunikasi dalam organisasi adalah faktor-faktor struktural dalam organisasi yang mengharuskan para anggotanya bertindak sesuai dengan peranan yang diharapkan<sup>10</sup>. Dengan kata lain, apabila karyawan/ti tidak dapat menjalankan peranannya karena iklim komunikasi yang negatif, maka perusahaan tidak dapat menjalankan tujuannya dengan efektif.

Iklim komunikasi penting karena mengaitkan konteks organisasi dengan konsep-konsep, perasaan-perasaan dan harapan-harapan anggota organisasi dan membantu menjelaskan perilaku anggota organisasi. Dengan mengetahui sesuatu tentang iklim suatu organisasi, kita dapat memahami lebih baik apa yang mendorong anggota organisasi untuk bersikap dengan cara-cara tertentu. Telah ditunjukkan bahwa iklim komunikasi memiliki sifat-sifat yang membuatnya tampak bertumpu dengan konsep budaya. menjelaskan bahwa “secara keseluruhan tampaknya iklim lebih merupakan sifat budaya daripada merupakan suatu pengganti budaya. Sebagai suatu sistem kepercayaan yang digeneralisasikan, iklim berperan dalam keutuhan suatu budaya dan membimbing perkembangan budaya tersebut”. Jadi suatu pemahaman mengenai iklim komunikasi suatu organisasi dapat berbicara banyak kepada kita mengenai budaya organisasi tersebut<sup>11</sup>. Perasaan-perasaan dan harapan-harapan anggota organisasi di PT. GTA Indonesia ini kemudian tidak dijadikan sebagai sebuah pertimbangan untuk mengimplementasikan strategi komunikasi yang sekiranya sesuai dengan anggota organisasi dan menguntungkan bagi perusahaan.

Kopelman, Brief, dan Guzzo pernah membuat suatu hipotesis dan menyatakan bahwa iklim organisasi yang meliputi iklim komunikasi, penting karena menjembatani praktik-praktik pengelolaan Sumber Daya Manusia dengan produktivitas<sup>12</sup>. *Senior Manager Human Resources Department PT. GTA Indonesia Nancy Desianti* mengatakan, tingginya *turn over* karyawan/ti pada PT. GTA Indonesia setelah akuisisi, terkait dengan akuisisi yang sampai saat ini masih

---

<sup>10</sup> R Wayne Pace & Don F Faules, *Komunikasi Organisasi: Strategi Meningkatkan Kinerja Perusahaan* (Bandung: PT. Remaja Rosdakarya, 1998), hal.33.

<sup>11</sup> Poole, M.S.C, “*Communication & Organizational Climate, Review, Critique and a New Perspective*”, in R.D.McPhee and P.K.Tompkins, *Organizational Communication: Traditional themes and new directions* (USA: Sage Publications Inc, 1985), hal. 135.

<sup>12</sup> Kopelman, R.E, Brief, A.P & Guzzo, R.A . *The Role of Climate and Culture in Productivity* ( San Fransisco: Jossey Bass, 1990), hal. 59.

menimbulkan isu negatif, kecurigaan dan tekanan-tekanan ketidakpercayaan. Hal ini serta merta membuat iklim komunikasi yang sangat tidak kondusif. Banyaknya karyawan/ti berpengalaman yang keluar mengakibatkan tumpang tindih pekerjaan. Sementara itu, proses *recruitment* membutuhkan waktu dan karyawan baru tidak bisa sepenuhnya dapat melakukan pekerjaan dengan cepat dan tepat, sehingga memperlambat produktivitas.

Iklim komunikasi organisasi merupakan fungsi kegiatan yang terdapat dalam organisasi untuk menunjukkan kepada anggota organisasi bahwa organisasi tersebut mempercayai mereka dan memberi mereka kebebasan dalam mengambil resiko, mendorong mereka dan memberi mereka tanggung jawab dalam mengerjakan tugas-tugas mereka, menyediakan informasi yang terbuka dan cukup tentang organisasi, mendengarkan dengan penuh perhatian serta memperoleh informasi yang dapat dipercayai dan terus terang dari anggota organisasi, secara aktif memberi penyuluhan kepada para anggota organisasi sehingga mereka dapat melihat keterlibatan mereka penting bagi keputusan-keputusan dalam organisasi, dan menaruh perhatian pada pekerjaan yang bermutu tinggi dan memberi tantangan<sup>13</sup>.

## 1.2 Permasalahan

Merupakan suatu 'keharusan' melakukan komunikasi yang efektif dalam proses perubahan. Tanpa komunikasi yang efektif, perubahan akan menjadi lambat and kurang efektif; tujuan perubahan akan terganggu karena kesalahpahaman, informasi yang salah, kurangnya pengetahuan akan perubahan tersebut dan adanya unsur kerahasiaan informasi yang potensial untuk ditemukan siapa saja, yang bisa menimbulkan konflik<sup>14</sup>.

*Change is assisted by a climate of enthusiasm and participation; resistance is a result of fear, prejudice, anxiety and ignorance. If change is perceived as something negative or shameful that should be hidden away or not*

---

<sup>13</sup> Redding, W. Charles (1972), *Communication within the organization: an Interpretive Review of Theory and Research* (New York, N.Y: Industrial Communication Council)

<sup>14</sup> Donaldson, A., Lank, E. and Maher, J. 'Making the invisible visible: How a Voluntary Organisation is Learning from its world with groups and communities'. *Journal of Change Management* (London: Pearson Education Ltd, 2005), hal. 191-206.



*admitted to as being real or necessary, then the organisation will have significant problems, with staff disliking and even fearing what is proposed and being unwilling and perhaps unable to comply with, let alone support, what is proposed and required*<sup>15</sup>. Yang artinya: Perubahan harus didukung dengan iklim antusias dan partisipasi dari anggota organisasi. Ketika perubahan diartikan sebagai sesuatu yang negatif dan memalukan, maka organisasi tersebut menghadapi masalah dengan reaksi ketidaksukaan dari karyawan/ti serta tidak mendapat dukungan dari mereka.

Komunikasi satu arah dalam sejarah terpenting akuisisi antar 2 perusahaan terbesar dalam industri pariwisata menimbulkan asumsi-asumsi negatif, isu, kebingungan, ketidakpercayaan, ketakutan dan tekanan-tekanan yang menghambat produktivitas para anggota organisasi di PT. GTA Indonesia. Strategi komunikasi ini kemudian secara jelas mempengaruhi iklim komunikasi di PT. GTA Indonesia. Maka dari itu, peneliti ingin mengkaji lebih dalam lagi **apakah terdapat pengaruh strategi komunikasi organisasi terhadap iklim komunikasi organisasi yang terjadi di PT. GTA Indonesia ?**

### **1.3 Tujuan Penelitian**

Sejalan dengan pertanyaan penelitian yang telah dikemukakan sebelumnya, penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh strategi komunikasi organisasi terhadap iklim komunikasi organisasi di PT. GTA Indonesia.

### **1.4 Manfaat Penelitian**

#### **1.4.1 Manfaat Akademis**

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi positif bagi studi komunikasi terutama hubungan masyarakat, mengenai strategi komunikasi yang dapat mempengaruhi iklim komunikasi organisasi di PT. GTA Indonesia.

---

<sup>15</sup> McCalman, J. & Paton, R., *Change Management: A Guide to Effective Implementation* (London: Paul Chapman, 1992) hal.123.

### 1.4.2 Manfaat Praktis

Hasil penelitian yang akan diperoleh diharapkan dapat memberikan suatu sumbangsih yang bertujuan untuk kepentingan praktis atas suatu pemecahan masalah. Seperti melakukan perencanaan strategi komunikasi untuk mempertahankan iklim komunikasi organisasi yang positif. Selain itu, diharapkan juga agar profesional yang berkecimpung didalamnya dapat mengetahui sejauh mana strategi komunikasi organisasi mempengaruhi iklim komunikasi organisasi.

Hasil dari penelitian ini, juga sekiranya dapat digunakan oleh *Human Resources Department* di PT. GTA Indonesia yang berperan sebagai jembatan saluran informasi krusial bagi karyawan/ti dan *management level*, sehingga dapat *me-review* langkah-langkah strategi komunikasi yang telah dilakukan dalam proses akuisisi dan integrasi.

## BAB II KERANGKA PEMIKIRAN

### 2.1 Konsep Strategi Komunikasi Organisasi

Setiap hari sebagai makhluk sosial, mau tidak mau sadar atau tidak sadar komunikasi sudah menjadi bagian dari aktivitas kita. Pengaruh komunikasi sangat terasa, tidak ada kegiatan yang dilakukan manusia yang tidak memerlukan komunikasi. Hal yang sangat mendasar, kita perlu berbicara dengan keluarga kita, teman kita ketika hendak mengemukakan maksud dan tujuan kita. Begitu juga halnya dengan karyawan/ti dalam suatu perusahaan selaku anggota sebuah organisasi komunikasi sangat dibutuhkan dalam kegiatan operasional perusahaan dalam setiap alur komunikasi, agar setiap anggota organisasi memahami dan ikut berpartisipasi dalam tujuan organisasi tersebut. Maka dari itu, komunikasi dengan karyawan tidak hanya bagaimana karyawan memahami perusahaan dan peran di dalamnya, tapi juga bentuk komitmen aktual pada tujuan – tujuan organisasi<sup>16</sup>.

#### 2.1.1 Defenisi Strategi Komunikasi Organisasi

Untuk memahami strategi komunikasi organisasi, peneliti terlebih dahulu akan menguraikan defenisi komunikasi dan komunikasi organisasi yang erat kaitannya dengan strategi komunikasi organisasi. Komunikasi adalah suatu proses dimana pihak-pihak peserta saling menggunakan informasi dengan tujuan mencapai pengertian yang sama (pengertian bersama) yang lebih baik mengenai masalah-masalah yang penting bagi semua pihak yang bersangkutan. Komunikasi bukan jawabannya sendiri tetapi pada hakikatnya merupakan kaitan hubungan yang ditimbulkan oleh penerima rangsangan dan pembangkit balasan<sup>17</sup>.

---

<sup>16</sup> Alison Theaker, *The Public Relations Handbook*, (London: Routledge, 2004), hal. 164 – 165.

<sup>17</sup> Suprpto & Fahrianoor, *Komunikasi Penyuluhan dalam Teori dan Praktek*, (Yogyakarta; Arti Bumi Intaran, 2004). hal. 4.

Komunikasi organisasi adalah proses menciptakan dan saling menukar pesan dalam satu jaringan hubungan yang saling tergantung satu sama lain untuk mengatasi lingkungan yang tidak pasti atau yang selalu berubah-ubah<sup>18</sup>.

Seiring dengan komunikasi yang terjadi dalam organisasi, setiap perubahan yang terjadi dalam lingkungan organisasi sangatlah penting untuk dikomunikasikan secara terarah kepada setiap anggota organisasi, supaya setiap anggota organisasi terlibat dan mampu memahami tujuan-tujuan dari perubahan tersebut. *Change is a pervasive phenomenon and the effects of even relatively minor changes in policy and attitude can appear in many guises*<sup>19</sup>. Yang artinya : Perubahan adalah sebuah fenomena, sekecil apapun bentuk perubahan tersebut dapat diartikan dengan berbagai makna. Perubahan yang terjadi karena akuisisi memerlukan perencanaan yang penting<sup>20</sup> :

1. *Pre Deal*

Pada fase ini, masalah karyawan yang strategis dan taktis harus selesai dianalisa sebelum mengumumkan perjanjian maupun memulai proses *due diligence*. Masalah karyawan bukan hanya mengenai biaya dan kebijakan, tapi juga mengenai pemutusan hubungan kerja (massal) yang mungkin terjadi, pembauran budaya korporat, sosialisasi kepada serikat pekerja dari tiap perusahaan serta masalah-masalah manusia lainnya.

2. *Doing The Deal*

Fase ini memiliki tempo, tekanan dan permintaan waktu yang luar biasa besar. Sukses dari suatu integrasi dibentuk disini. Sebuah proses yang komprehensif dan terencana dengan baik sangat penting untuk mencapai tujuan integrasi jangka panjang.

3. *Post-Deal*

Ini adalah fase saat *Human Resourcing* dan fungsi-fungsi lainnya menyerahkan tujuan dari merger/akuisisi itu sendiri. Sebuah rencana

---

<sup>18</sup> Goldhaber M. Grerald, *Organizational Communication* (Iowa: Wm.C. Brown, 1986), hal. 27.

<sup>19</sup> Slowey M., *Implementing Change from Within Universities and Colleges – 10 Personal Accounts* (London: Kogan Page, 1995), hal. 73.

<sup>20</sup> Hisckman, Craig R. & Silva, Michael A., “*Creating Excellence Managing Corporate Culture, Strategy and Change in The New Age*” (New York: Nal Nook, 1985), hal. 134.

komprehensif dan terencana dengan baik sangat penting untuk menjaga fokus pada pembentukan nilai dan penyelesaian tugas. Pada saat integrasi awal berlangsung, langkah-langkah diambil untuk membentuk dan mengikat organisasi baru, mengelola, mengintegrasikan *Sales Force* dan menyesuaikan rencana kompensasi, demi mengarah pada tujuan bisnis terpadu dari perusahaan hasil merger/akuisisi ini. Pada fase integrasi berikutnya, program *Human Resources* dan infrastruktur dibentuk, dikomunikasikan dan diimplementasikan menuju bentuk akhir yang diinginkan dalam suatu organisasi yang baru.

Untuk itu, perbedaan makna yang diterima anggota organisasi dalam perubahan ini perlu diatasi dalam strategi komunikasi manajemen perubahan. *Change Management is the process, tools and techniques to manage the people side of the change process, to achieve the required outcomes, and to realise the change effectively within the individual change agent, the inner team and the wider system*<sup>21</sup>. Yang artinya Manajemen perubahan adalah proses, alat dan tehnik untuk mengatur individu dalam proses perubahan tersebut, agar dapat mencapai hasil yang diharapkan dan menjadikan individu yang ada di dalam organisasi tersebut menjadi agen perubahan.

Strategi komunikasi merupakan panduan dari perencanaan komunikasi (*communication planning*) dan manajemen komunikasi (*communication management*) untuk mencapai suatu tujuan. Untuk mencapai tujuan tersebut strategi komunikasi harus dapat menunjukkan bagaimana operasionalnya secara taktis harus dilakukan, dalam arti kata bahwa pendekatan (*approach*) bisa berbeda sewaktu-waktu tergantung dari situasi dan kondisi<sup>22</sup>.

Strategi komunikasi harus memperhatikan tujuan dari strategi komunikasi itu sendiri, karena tujuan adalah kunci sukses strategi komunikasi. Tujuan tersebut harus mampu memastikan bahwa strategi komunikasi yang dikembangkan

---

<sup>21</sup> <http://www.change-management-toolbook.com> diakses pada 14 Mei 2012, Pkl 02.17WIB

<sup>22</sup> Onong Uchjana Effendi, *Dimensi-dimensi Komunikasi* (Bandung: Alumni, 1981), hal. 84.

merupakan tuntutan kebutuhan organisasi. Tujuan adalah upaya komunikasi untuk mendukung agar organisasi dapat mencapai tujuan utamanya<sup>23</sup>.

Dalam kaitannya dengan strategi komunikasi organisasi, berikut adalah tujuan dan fungsi strategi komunikasi organisasi yang dipaparkan dalam *pointer* selanjutnya.

### 2.1.2 Tujuan dan Fungsi Strategi Komunikasi Organisasi

Keberhasilan kegiatan komunikasi secara efektif banyak ditentukan oleh penentuan strategi komunikasi organisasi. Berikut adalah beberapa tujuan dari strategi komunikasi organisasi<sup>24</sup>:

1. *To secure understanding*, untuk memastikan bahwa terjadi suatu pengertian dalam berkomunikasi.
2. *To establish acceptance*, bagaimana cara penerimaan itu terus dibina dengan baik.
3. *To motive action*, penggiatan untuk motivasinya.

*The goals which the communicator sought to achieve*, bagaimana mencapai tujuan yang hendak dicapai oleh komunikator dari proses komunikasi tersebut.

Lebih lanjut lagi, strategi komunikasi juga memiliki 2 fungsi yaitu<sup>25</sup> :

1. Menyebarluaskan peran komunikasi yang bersifat informatif persuatif dan instruktif secara sistemik untuk memperoleh hasil optimal.
2. Menjembatani *cultural gap* akibat kemudahan yang diperoleh media massa yang begitu ampuh, yang jika dibiarkan dapat mempengaruhi nilai-nilai budaya.

Selanjutnya strategi komunikasi harus juga meramalkan efek komunikasi yang diharapkan, yaitu dapat berupa<sup>26</sup> :

---

<sup>23</sup> *Ibid* hal. 88

<sup>24</sup> Ruslan Rosadi, *Metode Penelitian Public Relations dan Komunikasi* (Jakarta: Rajawali Pers, 2000), hal. 31.

<sup>25</sup> Erliana Hasan, *Komunikasi Pemerintahan* (Bandung: PT.Refika Aditama, 2005), hal. 44.

<sup>26</sup> Anwar Arifin, *Strategi Komunikasi Suatu Pengantar Ringkas* (Bandung: Armico, 1984), hal.10.

1. Menyebarkan informasi

Media yang digunakan untuk menyebarkan informasi. Komunikasi bermedia (*mediated communication*), dipergunakan lebih banyak untuk komunikasi informatif dengan menjangkau lebih banyak komunikan tetapi sangat lemah dalam hal persuasif.

2. Melakukan persuasi

Komunikasi tatap muka (*face to face communication*), dipergunakan apabila kita mengharapkan efek perubahan tingkah laku (*behaviour change*) dari komunikan karena sifatnya lebih persuasif.

3. Melaksanakan instruksi

Dalam strategi komunikasi peranan komunikator sangatlah penting, itulah sebabnya strategi komunikasi harus luwes supaya komunikator sebagai pelaksana dapat segera mengadakan perubahan bila dalam pelaksanaan menemui hambatan.

### 2.1.3 Fungsi Komunikasi Organisasi

Strategi komunikasi organisasi tidak terlepas dari fungsi komunikasi organisasi. Fungsi komunikasi organisasi dapat dijadikan sebagai implementasi dari upaya komunikasi. Komunikasi yang baik akan terjadi ketika suatu pemikiran atau gagasan disampaikan sehingga pesan yang diterima oleh si penerima sama dengan apa yang diinginkan oleh si pengirim pesan<sup>27</sup>.

Berikut adalah fungsi-fungsi komunikasi dalam organisasi<sup>28</sup> :

1. Sebagai fungsi kendali

Komunikasi berfungsi untuk mengendalikan perilaku anggotanya. Organisasi mempunyai otoritas hierarkis dan pedoman resmi dimana para anggota organisasi diwajibkan untuk mematuhi.

---

<sup>27</sup> W.G. Scott & T.R Mitchell, *Organization Theory: A Structural & Behavioural Analysis* (Homewood, IL: Richard D. Irwin, 1976), hal. 138.

<sup>28</sup> Robbins, Stephen. P *Prinsip-prinsip Perilaku Organisasi* (Jakarta : Erlangga Ed.5, 2002), hal. 146-147.

## 2. Motivasi

Komunikasi memelihara motivasi dengan memberikan penjelasan kepada para karyawan tentang apa yang harus dilakukan, seberapa baik mereka mengerjakannya dan apa yang dapat dilakukan untuk meningkatkan kinerja jika sedang berada di bawah standar.

## 3. Pernyataan emosi

Komunikasi yang terjadi dalam organisasi merupakan suatu mekanisme mendasar dimana para anggota organisasi dapat mengungkapkan dan melukiskan perasaan kecewa dan rasa puas mereka.

## 4. Informasi

Komunikasi berhubungan dengan perannya dalam memfasilitasi pengambilan keputusan. Fungsi tersebut memberikan informasi bagi perseorangan atau kelompok untuk membuat keputusan dengan menyertakan data untuk mengidentifikasi dan mengevaluasi pilihan.

Strategi Komunikasi sesungguhnya adalah keseluruhan keputusan kondisional tentang tindakan yang akan dijalankan, guna mencapai tujuan. Jadi merumuskan strategi komunikasi, berarti memperhitungkan kondisi dan situasi (ruang dan waktu) yang dihadapi dan yang akan mungkin dihadapi di masa depan, guna mencapai efektivitas. Dengan strategi komunikasi ini, berarti dapat ditempuh beberapa cara memakai komunikasi secara sadar untuk menciptakan perubahan pada diri khalayak dengan mudah dan cepat<sup>29</sup>.

Menurut Anwar Arifin (1984:12) dari sekian banyak teori komunikasi yang dikemukakan oleh para ahli, untuk strategi komunikasi yang memadai adalah teori dari seorang ilmuwan politik yang berasal dari Amerika Serikat yang bernama Harold D. Lasswell yang menyatakan bahwa cara yang terbaik untuk merancang suatu strategi komunikasi yang baik adalah dengan cara tindak komunikasi yang memperhatikan unsur “*Who Says What In Which Channel To Whom With What Effect*” dapat diartikan “Siapa mengatakan apa dengan cara apa kepada siapa dengan efek bagaimana”. Secara singkat dapat diuraikan menjadi elemen – elemen komunikasi yakni :

---

<sup>29</sup> Anwar Arifin, *Op. Cit*, hal. 10



1. Komunikator
2. Pesan
3. *Channel* Komunikasi
4. Komunikan
5. Umpan Balik

#### 2.1.4 Elemen - Elemen Komunikasi

##### 2.1.4.1 Komunikator

Aristoteles dalam Jalaluddin Rakhmat menyatakan faktor-faktor berikut mempengaruhi efektivitas komunikator<sup>30</sup> :

1. Kredibilitas

Seperangkat persepsi komunikate tentang sifat-sifat komunikator. Dalam definisi ini terkandung dua hal : kredibilitas adalah persepsi komunikate, jadi tidak inheren dalam diri komunikator dan kredibilitas berkenaan dengan sifat-sifat komunikator, yang selanjutnya akan kita sebut sebagai komponen-komponen kredibilitas.

2. Atraksi

Faktor-faktor situasional yang mempengaruhi atraksi interpersonal seperti: daya tarik fisik, ganjaran, kesamaan dan kemampuan.

3. Kekuasaan

Kemampuan menimbulkan ketundukan. Seperti kredibilitas dan atraksi, ketundukan timbul dari interaksi antara komunikator dan komunikate. Kekuasaan dapat menyebabkan seseorang komunikator dapat memaksakan kehendaknya kepada orang lain, karena ia memiliki sumber daya yang sangat penting (*critical resources*).

---

<sup>30</sup> Rakhmat Jalaludin, *Psikologi Komunikasi* (Bandung : PT. Remaja Rosdakarya Ed.Revisi cetakan, 2005), hal. 257-265.

#### 2.1.4.2 Pesan

Informasi ataupun pesan yang disampaikan hendaknya memenuhi tujuh syarat atau yang dikenal sebagai 7C, yaitu<sup>31</sup> :

1. *Completeness* (lengkap)

Suatu informasi dapat dikatakan lengkap, bila berisi semua materi yang diperlukan, agar penerima pesan dapat memberikan tanggapan yang sesuai dengan harapan pengirim pesan.

2. *Conciseness* (singkat)

Suatu pesan dikatakan *concise* bila dapat mengutarakan gagasannya dalam jumlah kata sekecil mungkin (singkat, padat tetapi jelas) tanpa mengurangi makna, namun tetap menonjolkan gagasannya.

3. *Consideration* (pertimbangan)

Penyampaian pesan hendaknya menerapkan empati dengan mempertimbangkan dan mengutamakan penerima pesan.

4. *Concreteness* (konkrit)

Penyampaian pesan hendaknya disampaikan dengan bahasa yang gamblang, pasti dan jelas.

5. *Clarity* (kejelasan)

Pesan hendaknya disampaikan dengan bahasa yang mudah dimengerti dan mudah diinterpretasikan serta memiliki makna yang jelas.

6. *Courtesy* (kesopanan)

Pesan hendaknya disampaikan dengan gaya bahasa dan nada yang sopan, akan memupuk hubungan baik dalam komunikasi.

7. *Correctness* (ketelitian)

Pesan hendaknya dibuat dengan teliti dan menggunakan tata bahasa, tanda baca dan ejaan dengan benar.

---

<sup>31</sup> Scott M. Cutlip & Allen H. Center, *Effective Public Relation* (New Jersey: Prentice Hall, Inc Eaglewood Cliffs, 4th Edition, 1971), hal. 260-261.

### 2.1.4.3 Channel Komunikasi

Pemilihan media atau cara penyampaian suatu informasi juga perlu diperhatikan dalam strategi komunikasi. Pemilihan media ini disesuaikan dengan jenis komunikasi yang akan dilakukan<sup>32</sup> :

1. Komunikasi Lisan
  - a) Yang terjadi secara langsung dan tidak dibatasi oleh jarak, dimana dua belah pihak dapat bertatap muka, misalnya *dialog*, wawancara, rapat dan lain sebagainya.
  - b) Yang terjadi secara tidak langsung karena dibatasi oleh jarak, misalnya komunikasi lewat telepon dan lain sebagainya.

#### 2. Komunikasi Tertulis

Penyampaian informasi yang dilakukan melalui bentuk surat dan dipergunakan untuk menyampaikan berita yang sifatnya singkat dan jelas. Misalnya: *direct mail*, buletin dan lain sebagainya

*As always, one of the most effective ways of communicating is face to face. Today's employees expect 'communications'. But, even in the most sophisticated companies in the most advanced countries, too many employees are communicated 'at' rather than 'with'. Management needs to question seriously whether one way information activity is productive. The objective of real employee communication must be to create understanding and support among employees to enable the company to operate more efficiently . Again, some organizations behave as if they were in the publishing business and produce newspapers, report, documents, discussion papers, films, video and slide tape presentation. They can end up converting employees into information junkies. The bemused workers can not make a decision unless they have a fix of more information. Any employee misunderstandings, confusion or lack of support must be the result of management failing to communicate effectively. This responsibility can not be delegated or abdicated. Therefore, do not create information junkies<sup>33</sup>.*

Yang artinya, salah satu cara yang paling efektif untuk berkomunikasi adalah dengan pertemuan tatap muka. Karyawan/ti pada era ini membutuhkan 'komunikasi'. Bahkan perusahaan besar di negara yang sangat maju sekalipun,

<sup>32</sup> Abdullah Masmuh, *Komunikasi Dalam Perspektif Teori & Praktek* (Malang: UMM Press, 2008), hal. 73.

<sup>33</sup> Roger Haywood, *All about Public Relations: How to build business success on good communications* 2<sup>nd</sup> ed. (Berkshire: McGraw-Hill Book Company Europe, 1990), hal. 108-112.

banyak diantara karyawan/ti berkomunikasi dengan 'benda' daripada 'manusia'. Manajemen perlu mempertanyakan apakah aktivitas komunikasi satu arah produktif. Tujuan dari komunikasi antar karyawan adalah untuk menciptakan pengertian dan mendukung para karyawan/ti agar perusahaan dapat beroperasi secara lebih efisien. Namun, banyak perusahaan bertindak seolah-olah mereka adalah perusahaan penerbitan yang melakukan komunikasi dengan karyawan/ti melalui koran, laporan, dokumen, kertas diskusi, film, rekaman video, dan presentasi . Yang mana hal ini berujung pada karyawan/ti mengolah informasi seperti sampah yang akhirnya mereka buang. Untuk itu, perusahaan seharusnya tidak menciptakan informasi yang ujungnya berakhir seperti sampah.

Boddy and Paton (2004) juga merekomendasikan agar kegiatan berikut dilakukan dalam manajemen perubahan<sup>34</sup>:

*“recommend meetings and discussion and the establishment of roles and structures that make communication, decision making and problem solving much easier, by ‘providing a forum in which people can raise and debate issues, enabling rapid and well informed communication between players’, for even if people have different ideas, at least gradually develops a similar understanding of what is going on”.*

Dapat diartikan sebagai berikut, “ rapat dan diskusi serta membangun struktur dan peran direkomendasikan untuk dilakukan dalam manajemen perubahan, agar komunikasi, pengambilan keputusan dan pemecahan masalah dapat dilakukan dengan lebih mudah. Melalui forum rapat dan diskusi, anggota organisasi dapat membahas suatu isu, menyajikan informasi yang cepat dan akurat. Walaupun anggota organisasi memiliki pendapat berbeda, tetapi setidaknya melalui forum ini , organisasi dapat mengembangkan pemahaman yang sama tentang perubahan yang terjadi”

Aliran komunikasi juga salah satu komponen yang penting dalam strategi komunikasi. Adapun aliran komunikasi sebagai berikut<sup>35</sup> :

---

<sup>34</sup> Boddy D. and Paton R., ‘Responding to competing narratives: lessons for project managers’. *International Journal of Change Management*, (2004), 244-363.

<sup>35</sup> Abdullah Masmuh, *Op.Cit* hal. 54.

1. Komunikasi satu arah (*simplex*)  
Komunikasi yang berlangsung dari satu pihak saja (*one way communication*). Pada umumnya komunikasi ini terjadi dalam keadaan mendesak atau darurat atau yang terjadi karena sistem yang mengaturnya harus demikian. Misalnya untuk menjaga kerahasiaan atau untuk menjaga kewibawaan pemimpin.
2. Komunikasi dua arah  
Komunikasi yang bersifat timbal balik (*two ways communication*). Dalam hal ini komunikasi diberi kesempatan untuk memberikan respon atau *feed back* kepada komunikatornya. Maka komunikasi ini dapat memberikan kepuasan kedua belah pihak dan dapat menghindarkan terjadinya kesalah pahaman.
3. Komunikasi ke bawah, aliran informasi berdasarkan struktur organisasi yaitu informasi mengalir dari jabatan berotoritas tinggi kepada mereka yang berotoritas rendah.
4. Komunikasi ke atas, informasi mengalir dari tingkat yang lebih rendah (bawahan) ke tingkat yang lebih tinggi (penyelia). Informasi disampaikan sebagai masukan dalam pengambilan keputusan organisasi.
5. Komunikasi horisontal, informasi disampaikan di antara teman sejawat dalam unit kerja yang sama. Komunikasi horisontal ini dilakukan untuk koordinasi, berbagi informasi tentang rencana kegiatan, memecahkan masalah, memperoleh pemahaman bersama, menghilangkan perbedaan dan memberi dukungan antar pekerja.

Komunikasi dua arah dapat menyatukan pendapat dan persepsi yang berbeda dari anggota organisasi. Namun, untuk mendapatkan hasil yang efektif, diperlukan kegiatan komunikasi yang berkesinambungan. Seperti yang dikemukakan sebagai berikut:

*“Communication must start well before the changes actually take place and must continue throughout the process and beyond the main period of transformation. It must also be a two-way process, especially in the early stages, when the reason for change are being established. Wherever possible, the change should be phrased as a tentative decision, with the potential of certain amount of alteration in the light of suggestion from*

*those on the 'receiving end' of the change management process. Feedback from employees must be encouraged and listened to<sup>36</sup>.*

Yang artinya, komunikasi harus terlebih dahulu dilakukan sebelum perubahan terjadi, dan harus berkesinambungan selama masa perubahan tersebut terjadi. Pada tahap awal suatu perubahan, komunikasi yang dilakukan harus 2 arah.

#### **2.1.4.4 Komunikasikan**

Publik organisasi adalah sekelompok orang yang menaruh perhatian kepada sesuatu hal yang sama, mempunyai minat dan kepentingan yang sama. Secara umum publik diklasifikasikan sebagai berikut<sup>37</sup>:

##### 1. Publik Internal

Adalah orang yang berada di dalam organisasi seperti karyawan, manager, para pemegang saham.

##### 2. Publik Eksternal

Adalah mereka yang berkepentingan terhadap organisasi dan berada di luar perusahaan, misalnya: *supplier*, pers dan lain sebagainya. Komunikasi perubahan membutuhkan metode dan strategi komunikasi.

#### **2.1.4.5 Umpan Balik**

Umpan balik adalah sebuah masukan yang diberikan oleh komunikan ketika komunikasi sedang berlangsung. Masukan tersebut sangat berguna bagi komunikator untuk mengetahui apakah perilaku komunikasinya telah benar-benar efektif mencapai sasarannya atau justru malah mengacaukan usaha dalam mencapai sasaran komunikasinya. Jenis – jenis umpan balik secara umum dapat diuraikan sebagai berikut<sup>38</sup>:

---

<sup>36</sup> Wheterly J., *Achieving Change Through Training and Development* (London: Library Association Publishing, 1998), hal. 245)

<sup>37</sup> Rhenald Kasali, *Manajemen Public Relations: Konsep dan Aplikasinya di Indonesia* (Jakarta: PT. Pusaka Utama Grafitti, 2003), hal. 10.

<sup>38</sup> *Ibid* hal. 12

1. Umpan Balik Positif

Adalah isyarat atau gejala yang ditunjukkan oleh komunikan yang menandakan bahwa mereka memahami, membantu dan mau bekerja sama dengan komunikator untuk mencapai sasaran komunikasi tertentu.

2. Umpan Balik Negatif

Adalah isyarat atau gejala yang ditunjukkan oleh komunikan yang menandakan bahwa mereka memiliki sikap serta perilaku yang dapat berkisar dari mulai tidak setuju hingga tidak menyukai pesan, cara penyampaian atau bahkan tidak menyukai diri sang komunikator.

### 2.1.5 Strategi Komunikasi Dalam Manajemen Perubahan

Terdapat beberapa jenis strategi komunikasi untuk sosialisasi perubahan<sup>39</sup> :

1. *Spray and pray*

Menyediakan informasi yang luas dan bervariasi kepada karyawan. Dalam hal ini Manajer berharap karyawan akan memahami dan berkoordinasi untuk mendukung perubahan.

2. *Tell and sell*

Manajemen memberi informasi tentang perubahan yang terjadi dan menyatakan bahwa para karyawan/ti dibutuhkan untuk mendukung perubahan tersebut.

3. *Underscore and explore*

Manajemen membuka ruang dialog untuk berdiskusi tentang proses perubahan dan berupaya mencari tahu apakah terdapat halangan dan kesalahpahaman dalam proses perubahan.

4. *Identify and Reply*

Mempergunakan strategi bertahan, untuk mengetahui respon karyawan terhadap perubahan dan sistem kerja, apakah terdapat rumor dalam respon perubahan.

---

<sup>39</sup> Soetjipto W. Budi, & Firmanzah., *The Spirit of Change: Dinamika Perubahan PT. Perkebunan Nusantara III (PERSERO)*, (Jakarta: Lembaga Manajemen FEUI, 2006), hal. 137.

### 5. *Withhold and uphold*

Mengeluarkan dan menahan informasi terkait dengan perubahan pada saat informasi tersebut diperlukan.

Coch dan French Jr. mengusulkan ada enam taktik yang bisa dipakai untuk mengatasi resistensi perubahan<sup>40</sup>:

#### 1. Pendidikan dan Komunikasi.

Berikan penjelasan secara tuntas tentang latar belakang, tujuan, akibat, dari diadakannya perubahan kepada semua pihak. Komunikasikan dalam berbagai macam bentuk. Ceramah, diskusi, laporan, presentasi, dan bentuk-bentuk lainnya.

#### 2. Partisipasi.

Ajak serta semua pihak untuk mengambil keputusan. Pimpinan hanya bertindak sebagai fasilitator dan motivator. Biarkan anggota organisasi yang mengambil keputusan.

#### 3. Memberikan kemudahan dan dukungan.

Jika pegawai takut atau cemas, lakukan konsultasi atau bahkan terapi. Beri pelatihan-pelatihan. Memang memakan waktu, namun akan mengurangi tingkat penolakan.

#### 4. Negosiasi.

Cara lain yang juga bisa dilakukan adalah melakukan negosiasi dengan pihak-pihak yang menentang perubahan. Cara ini bisa dilakukan jika yang menentang mempunyai kekuatan yang tidak kecil. Misalnya dengan serikat pekerja. Tawarkan alternatif yang bisa memenuhi keinginan mereka.

#### 5. Manipulasi dan Kooptasi.

Manipulasi adalah menutupi kondisi yang sesungguhnya. Misalnya memlintir (*twisting*) fakta agar tampak lebih menarik, tidak mengutarakan hal yang negatif, sebarikan rumor, dan lain sebagainya. Kooptasi dilakukan dengan cara memberikan kedudukan penting kepada pimpinan yang menjadi penentang perubahan dalam mengambil keputusan.

---

<sup>40</sup> L. Coch dan J.R.P.French, Jr., "Overcoming Resistance to Change" (New York: John Wiley & Son, Inc, 2001), hal. 87.



## 6. Paksaan.

Taktik terakhir adalah paksaan. Berikan ancaman dan jatuhkan hukuman bagi siapapun yang menentang dilakukannya perubahan.

Salah satu upaya untuk melancarkan komunikasi yang lebih baik mempergunakan pendekatan *A-A Procedure (from Attention to Action Procedure)* dengan lima langkah yang disingkat AIDDA<sup>41</sup> :

1. *Attention* (perhatian)
2. *Interest* (minat)
3. *Desire* (hasrat)
4. *Decision* (keputusan)
5. *Action* (kegiatan)

Dimulainya komunikasi dengan membangkitkan perhatian akan menjadikan suksesnya komunikasi. Setelah perhatian muncul kemudian diikuti dengan upaya menumbuhkan minat yang merupakan tingkatan lebih tinggi dari perhatian. Minat merupakan titik pangkal untuk tumbuhnya hasrat. Selanjutnya seorang komunikator harus pandai membawa hasrat tersebut untuk menjadi suatu keputusan komunikasi untuk melakukan suatu kegiatan yang diharapkan komunikator.

## 2.2 Konsep Iklim Komunikasi Organisasi

Komunikasi dalam setiap organisasi memiliki karakteristik masing-masing. Karakteristik tersebut tercipta dari iklim komunikasi yang ada dalam organisasi tersebut. Iklim organisasi adalah karakteristik atau atribut yang membedakan satu organisasi dengan organisasi yang lain. Definisi ini mirip dengan konsep kepribadian organisasi dan memang iklim organisasi sering ditunjukkan seperti kepribadian organisasi. Hanya saja kepribadian menunjukkan pada karakteristik individu yang stabil, sedang iklim menunjukkan karakteristik

---

<sup>41</sup> *Ibid* hal. 90

dan sifat organisasi yang stabil<sup>42</sup>. Berikut adalah definisi iklim komunikasi organisasi menurut ahli :

“iklim organisasi adalah suasana yang timbul karena kegiatan organisasi baik dilakukan secara sadar maupun tidak sadar dan berpengaruh terhadap perilaku individu dalam organisasi”<sup>43</sup>.

Pengertian iklim organisasi yang dikemukakan oleh *Richard M Steers* ini dapat dipandang sebagai kepribadian organisasi seperti yang dilihat oleh para anggotanya.

Redding menyatakan bahwa iklim komunikasi organisasi, jauh lebih penting dari keahlian ataupun teknik. Berikut adalah 5 faktor besar yang dikembangkan melalui IMC “*Ideal Managerial Climate*” atau yang juga disebut sebagai dimensi komunikasi<sup>44</sup> :

1. *Trust*  
Menjaga dan mempertahankan keyakinan, kepercayaan dan kredibilitas di antara anggota organisasi di semua tingkatan organisasi.
2. *Supportiveness*  
Anggota organisasi dapat secara leluasa menyatakan pendapat mereka dalam atmosfer yang dapat diterima, tanpa memandang posisi dan jabatan.
3. *Openness*  
Kemudahan memperoleh informasi yang berhubungan langsung dengan tugas mereka. Komunikasi tidak seharusnya dibatasi oleh batasan-batasan yang kaku.
4. *Emphasize on high performance goals*  
Semua anggota organisasi harus menunjukkan komitmennya pada tujuan-tujuan berkinerja tinggi seperti: produktivitas tinggi, kualitas yang tinggi, biaya rendah dan kepedulian terhadap sesama anggota organisasi.

---

<sup>42</sup> David J. Cherrington., *Organizational Behavior: The Management of Individual and Organizational Performance* (Boston: Allyn and Bacon, 1989), hal. 283.

<sup>43</sup> Richard M. Steers., *Efektifitas Organisasi* (Jakarta: Erlangga, 1985), hal. 192.

<sup>44</sup> Redding W.C., *Organizational Communication Theory and Ideology: an overview*. In D. Nimmo (Ed.), *Communication Year Book 3* (New Brunswick, N.J. : International Communication Association, 1979), hal. 321-322.

##### 5. *Participative decision making*

Melibatkan setiap anggota organisasi di segala tingkatan dalam pengambilan keputusan.

Berikut adalah keputusan - keputusan anggota organisasi yang dipengaruhi oleh iklim komunikasi organisasi<sup>45</sup> :

1. Melaksanakan pekerjaan mereka secara efektif.
2. Mengikatkan diri mereka dengan organisasi.
3. Bersikap jujur dalam bekerja.
4. Meraih kesempatan dalam organisasi secara bersemangat.
5. Mendukung para rekan dan anggota organisasi lainnya.
6. Melaksanakan tugas secara kreatif.
7. Menawarkan gagasan-gagasan inovatif bagi penyempurnaan organisasi dan operasinya.

Iklim yang negatif dapat benar-benar merusak keputusan yang dibuat anggota organisasi mengenai bagaimana mereka akan bekerja dan berpartisipasi untuk organisasi. Iklim komunikasi dapat menjadi salah satu pengaruh yang paling penting dalam produktivitas organisasi, karena iklim mempengaruhi usaha anggota organisasi. Usaha dalam hal ini merujuk kepada penggunaan tubuh secara fisik dalam bentuk mengangkat, berbicara, atau berjalan dan penggunaan fikiran mental dalam bentuk berfikir, menganalisis dan memecahkan masalah<sup>46</sup>.

Anggota organisasi memilih berbagai jumlah usaha yang mereka curahkan untuk kegiatan organisasi, langkah-langkah pelaksanaan kerja, perhatian terhadap kualitas pekerjaan mereka dan jumlah waktu yang mereka berikan kepada pekerjaan mereka. Mereka membuat pilihan-pilihan ini karena “usaha-usaha yang diarahkan”.

Kesediaan untuk melakukan usaha sungguh-sungguh atas nama organisasi, kepercayaan yang kuat dan penerimaan atas tujuan serta nilai-nilai organisasi dan keinginan yang besar untuk mempertahankan keanggotaan dalam organisasi

<sup>45</sup> Guzley Ruth. M., “*Organizational Climate & Communication Climate*”, Management Communication Quarterly (May 1992), hal. 379-402.

<sup>46</sup> Frantz Roger. S., *X-Efficiency: Theory, Evidence and Application*. (Boston: Kluwer Academic Publisher, 1988), hal. 74-77.

adalah faktor-faktor komitmen organisasi<sup>47</sup>. Dalam penelitian Guzley, partisipasi (suatu dimensi iklim komunikasi) timbul sebagai suatu penduga atas komitmen bagi pegawai dengan masa kerja lima tahun atau lebih dalam organisasi tersebut. Pertimbangannya adalah, partisipasi besar sekali artinya bagi pekerja yang telah membentuk kesadaran-pengendalian (*sense of control*) atas situasi kerja mereka, yang baru muncul setelah mereka mencapai suatu masa kerja tertentu dalam organisasi tersebut. Menurut Guzley (1992) "Bila kesadaran pengendalian dan penerimaan sudah terbentuk, kebutuhan pegawai untuk merasa bahwa komunikasi mereka ada pengaruhnya menjadi penting. Kenyataannya, tanpa perasaan mengenai adanya pengaruh semacam ini, pegawai dapat menjadi tidak puas dan meninggalkan organisasi, artinya komitmen organisasi mereka mungkin akan menurun".

Iklim komunikasi organisasi sebagai kualitas pengalaman yang bersifat objektif mengenai lingkungan internal organisasi, yang mencakup persepsi anggota organisasi terhadap pesan dan hubungan pesan dengan kejadian yang terjadi di dalam organisasi. Tiga persepsi yang menjadi pokok utama dalam iklim komunikasi organisasi<sup>48</sup>:

1. Persepsi mengenai sumber komunikasi dari hubungannya dalam organisasi yang meliputi rasa puas, pentingnya sumber-sumber tersebut, percaya dan terbuka.
2. Persepsi mengenai tersedianya informasi bagi anggota organisasi yang meliputi jumlah informasi yang diterima, cocok atau tidak. Informasi itu berguna atau tidak dan apakah umpan balik informasi dikirimkan kepada sumber yang tepat.
3. Persepsi mengenai organisasi dalam pembuatan keputusan, tujuan yang dipahami, penghargaan serta sistem yang terbuka.

---

<sup>47</sup> Mowday, Richard T., Richard M. Steers, & Lyman W. Porter, "The Measurement of Organizational Commitment". *Journal of Vocational Behaviour*, 14 (1979), hal. 226.

<sup>48</sup> Pace & Faules, *Organizational Dynamism: Unleashing Power in The Work Force* (Connecticut: Greenwood Publishing Group, 2001) hal. 154.

Berikut adalah faktor – faktor iklim komunikasi organisasi bisa dikatakan kondusif<sup>49</sup>:

1. Pola komunikasi dan hubungan – hubungan dalam interaksi antar personal yang mempengaruhi suasana kerja.
  - a) Keterbukaan, kejujuran, ketidakterusan terangan, gosip, desas – desus, klik – klik.
  - b) Kejujuran dan keterusterangan harus mampu mewarnai hubungan dalam organisasi, dan setiap orang mempunyai akses yang mudah terhadap informasi yang diperlukan. Tidak ada informasi yang hanya diperuntukkan bagi sebagian orang untuk mendapatkan keuntungan kelompok. Semua akses terhadap informasi terbuka bagi semua orang. Dengan kejujuran dan keterbukaan ini, akan membuat kenyamanan, hubungan baik, dan rasa saling percaya antara satu dengan lainnya, tanpa ada curiga.
2. Program pengembangan Sumber Daya Manusia dan kualitas kerja  
 Apa yang perlu dikembangkan atau ditingkatkan untuk mencapai tujuan kerja. Sumberdaya manusia merupakan aset utama organisasi. Dibanding sumberdaya lain, manusia memiliki posisi yang sangat penting, mengingat manusialah yang mengelola dan mengatur sumberdaya organisasi. Tanpa kemampuan SDM yang memadai, berapapun besar aset dan sumberdaya yang dimiliki, tak akan mampu dimanfaatkan secara maksimal. Mengelola sumber daya manusia bukan perkara mudah, mengingat kompleksitas yang dimilikinya. Manusia memiliki pikiran yang harus dipertimbangkan, juga perasaan yang harus dipahami. Manusia bukanlah mesin yang dengan mudah diperintah atau mengikuti apa yang diperintahkan. Tapi pikiran dan perasaannya akan terus berdialog dan berinteraksi dengan apa yang dikerjakan.
3. Alur dan prosedur pelaksanaan kegiatan  
 Memahami konteks. Bagaimana kegiatan harus dilaksanakan sesuai prosedur, langkah – langkah agar tercapai tujuan organisasi yang memang telah terstruktur.

---

<sup>49</sup> *Ibid* hal. 158

4. Model jalur koordinasi dan konsultasi dalam pelaksanaan kerja.  
Dalam setiap pekerjaan selalu berkoordinasi dengan yang lain, konsultasi pada orang yang memang berkompeten dibidangnya.
5. Mekanisme penyampaian pendapat dan tingkat kebebasan dalam menyampaikan pendapat.
6. Program peningkatan kesejahteraan ( termasuk pola jenjang karir ).  
Hidup penuh pilihan, jika tidak memilih maka kehidupan yang akan memilikikan, tidak memilih apapun juga pasti akan memilih.

### **2.3 Hubungan Antar Konsep**

#### **2.3.1 Pengaruh Strategi Komunikasi Organisasi Terhadap Iklim Komunikasi Organisasi**

Manusia sebagai makhluk sosial membutuhkan komunikasi untuk mensosialisasikan ide, gagasan, keinginan mereka dimulai dari komunikasi yang sangat sederhana, yaitu berbicara dengan makhluk sosial lainnya. Komunikasi juga ibarat nafas dari suatu organisasi. Komunikasi organisasi yang berjalan dengan baik mampu membantu pengelolaan, penyediaan dan pelayanan informasi yang cepat, akurat dan berkualitas. Oleh karena itu, komunikasi perlu dikelola agar dapat berjalan sesuai dengan ketentuan dan harapan organisasi dan anggota organisasi. Pengelolaan komunikasi dapat dilakukan melalui strategi komunikasi organisasi. Strategi komunikasi dalam organisasi tidak bisa dipandang sebelah mata. Melalui komunikasi organisasi dapat tercipta iklim organisasi yang dapat dinikmati karyawan sebagai bagian dari anggota organisasi ataupun sebaliknya. Hal ini terkait dengan tujuan strategi komunikasi yang dikemukakan Ruslan Rosadi (2000:31) :

1. *To secure understanding*, untuk memastikan bahwa terjadi suatu pengertian dalam berkomunikasi.
2. *To establish acceptance*, bagaimana cara penerimaan itu terus dibina dengan baik.

3. *To motive action*, penggiatan untuk motivasinya.

*The goals which the communicator sought to achieve*, bagaimana mencapai tujuan yang hendak dicapai oleh komunikator dari proses komunikasi tersebut.

Seperti yang telah dikemukakan sebelumnya, strategi komunikasi organisasi sangat lekat dengan komunikasi organisasi. Untuk itu, pelaksanaan upaya – upaya komunikasi dalam tujuan strategi komunikasi diatas dapat diimplementasikan melalui fungsi komunikasi sebagai berikut yang dikemukakan oleh Stephen Robbins (2002:146) :

1. Sebagai fungsi kendali

Komunikasi berfungsi untuk mengendalikan perilaku anggotanya. Organisasi mempunyai otoritas hierarkis dan pedoman resmi dimana para anggota organisasi diwajibkan untuk mematuhi.

2. Motivasi

Komunikasi memelihara motivasi dengan memberikan penjelasan kepada para karyawan tentang apa yang harus dilakukan, seberapa baik mereka mengerjakannya dan apa yang dapat dilakukan untuk meningkatkan kinerja jika sedang berada di bawah standar.

3. Pernyataan emosi

Komunikasi yang terjadi dalam organisasi merupakan suatu mekanisme mendasar dimana para anggota organisasi dapat mengungkapkan dan melukiskan perasaan kecewa dan rasa puas mereka.

4. Informasi

Komunikasi berhubungan dengan perannya dalam memfasilitasi pengambilan keputusan. Fungsi tersebut memberikan informasi bagi perseorangan atau kelompok untuk membuat keputusan dengan menyertakan data untuk mengidentifikasi dan mengevaluasi pilihan.

Strategi Komunikasi sesungguhnya adalah keseluruhan keputusan kondisional tentang tindakan yang akan dijalankan, guna mencapai tujuan. Jadi merumuskan strategi komunikasi, berarti memperhitungkan kondisi dan situasi (ruang dan waktu) yang dihadapi dan yang akan mungkin dihadapi di masa depan, guna mencapai efektivitas. Dengan strategi komunikasi ini, berarti dapat ditempuh

beberapa cara memakai komunikasi secara sadar untuk menciptakan perubahan pada diri khalayak dengan mudah dan cepat.

Menurut Anwar Arifin (1984:12) dari sekian banyak teori komunikasi yang dikemukakan oleh para ahli, untuk strategi komunikasi yang memadai adalah teori dari seorang ilmuwan politik yang berasal dari Amerika Serikat yang bernama Harold D. Lasswell yang menyatakan bahwa cara yang terbaik untuk merancang suatu strategi komunikasi yang baik adalah dengan cara tindak komunikasi yang memperhatikan unsur "*Who Says What In Which Channel To Whom With What Effect*" dapat diartikan "Siapa mengatakan apa dengan cara apa kepada siapa dengan efek bagaimana". Secara singkat dapat diuraikan menjadi elemen – elemen komunikasi yakni :

1. Komunikator
2. Pesan
3. *Channel* Komunikasi
4. Komunikan
5. Umpan Balik

Berikut ini adalah elemen – elemen komunikasi yang harus diperhatikan agar dapat menciptakan strategi komunikasi yang efektif. Aristoteles dalam Jalaluddin Rakhmat (2005:257) menyatakan faktor-faktor berikut mempengaruhi efektivitas komunikator :

1. Kredibilitas

Seperangkat persepsi komunikate tentang sifat-sifat komunikator. Dalam definisi ini terkandung dua hal : kredibilitas adalah persepsi komunikate, jadi tidak inheren dalam diri komunikator dan kredibilitas berkenaan dengan sifat-sifat komunikator, yang selanjutnya akan kita sebut sebagai komponen-komponen kredibilitas.

2. Atraksi

Faktor-faktor situasional yang mempengaruhi atraksi interpersonal seperti: daya tarik fisik, ganjaran, kesamaan dan kemampuan.

3. Kekuasaan

Kemampuan menimbulkan ketundukan. Seperti kredibilitas dan atraksi, ketundukan timbul dari interaksi antara komunikator dan komunikate.



Kekuasaan dapat menyebabkan seseorang komunikator dapat memaksakan kehendaknya kepada orang lain, karena ia memiliki sumber daya yang sangat penting (*critical resources*).

Informasi ataupun pesan yang disampaikan hendaknya memenuhi tujuh syarat atau yang dikenal sebagai 7C yang dikemukakan oleh Scott M. Cutlip & Allen H. Center (1971:260) :

1. *Completeness* (lengkap)  
Suatu informasi dapat dikatakan lengkap, bila berisi semua materi yang diperlukan, agar penerima pesan dapat memberikan tanggapan yang sesuai dengan harapan pengirim pesan.
2. *Conciseness* (singkat)  
Suatu pesan dikatakan *concise* bila dapat mengutarakan gagasannya dalam jumlah kata sekecil mungkin (singkat, padat tetapi jelas) tanpa mengurangi makna, namun tetap menonjolkan gagasannya.
3. *Consideration* (pertimbangan)  
Penyampaian pesan hendaknya menerapkan empati dengan mempertimbangkan dan mengutamakan penerima pesan.
4. *Concreteness* (konkrit)  
Penyampaian pesan hendaknya disampaikan dengan bahasa yang gamblang, pasti dan jelas.
5. *Clarity* (kejelasan)  
Pesan hendaknya disampaikan dengan bahasa yang mudah dimengerti dan mudah diinterpretasikan serta memiliki makna yang jelas.
6. *Courtesy* (kesopanan)  
Pesan hendaknya disampaikan dengan gaya bahasa dan nada yang sopan, akan memupuk hubungan baik dalam komunikasi.
7. *Correctness* (ketelitian)  
Pesan hendaknya dibuat dengan teliti dan menggunakan tata bahasa, tanda baca dan ejaan dengan benar.

Pemilihan media atau cara penyampaian suatu informasi juga perlu diperhatikan untuk menghasilkan suatu hasil dari strategi komunikasi yang efektif seperti yang dikemukakan Abdullah Masmuh (2008) :

## 1. Komunikasi Lisan

- a) Yang terjadi secara langsung dan tidak dibatasi oleh jarak, dimana dua belah pihak dapat bertatap muka, misalnya dialog, wawancara, rapat dan lain sebagainya.
- b) Yang terjadi secara tidak langsung karena dibatasi oleh jarak, misalnya komunikasi lewat telepon dan lain sebagainya.

## 2. Komunikasi Tertulis

Penyampaian informasi yang dilakukan melalui bentuk surat dan dipergunakan untuk menyampaikan berita yang sifatnya singkat dan jelas. Misalnya: *direct mail*, buletin dan lain sebagainya.

Pemilihan media ataupun *channel* komunikasi yang tepat dapat membantu proses komunikasi yang efektif dan efisien. Namun *channel* komunikasi yang digunakan harus disesuaikan dengan komunikan yang menjadi sasaran pesan.

Komunikan ataupun publik organisasi adalah sekelompok orang yang menaruh perhatian kepada sesuatu hal yang sama, mempunyai minat dan kepentingan yang sama. Secara umum publik diklasifikasikan sebagai berikut yang dikemukakan Rhenald Kasali (2003:10) :

### 1. Publik Internal

Adalah orang yang berada di dalam organisasi seperti karyawan, manager, para pemegang saham.

### 2. Publik Eksternal

Adalah mereka yang berkepentingan terhadap organisasi dan berada di luar perusahaan, misalnya: *supplier*, pers dan lain sebagainya.

Dalam penelitian ini, publik internal menjadi pokok bahasan yaitu karyawan PT. GTA Indonesia.

Selanjutnya adalah umpan balik yang merupakan elemen terakhir. Pada dasarnya dalam ilmu komunikasi, umpan balik adalah sebuah masukan yang diberikan oleh komunikan ketika komunikasi sedang berlangsung. Masukan tersebut sangat berguna bagi komunikator untuk mengetahui apakah perilaku komunikasinya telah benar-benar efektif mencapai sasarannya atau justru malah mengacaukan usaha dalam mencapai sasaran komunikasinya. Jenis – jenis umpan balik secara umum seperti yang dikemukakan Rhenald Kasali (2003:25) :

1. Umpan Balik Positif

Adalah isyarat atau gejala yang ditunjukkan oleh komunikan yang menandakan bahwa mereka memahami, membantu dan mau bekerja sama dengan komunikator untuk mencapai sasaran komunikasi tertentu.

2. Umpan Balik Negatif

Adalah isyarat atau gejala yang ditunjukkan oleh komunikan yang menandakan bahwa mereka memiliki sikap serta perilaku yang dapat berkisar dari mulai tidak setuju hingga tidak menyukai pesan, cara penyampaian atau bahkan tidak menyukai diri sang komunikator.

Strategi komunikasi yang dilakukan berjalan beriringan dengan iklim komunikasi pada suatu organisasi. Redding (1979:321) menyatakan bahwa iklim komunikasi organisasi, jauh lebih penting dar keahlian ataupun tehnik. Berikut adalah 5 faktor besar yang dikembangkan melalui IMC “*Ideal Managerial Climate*” atau yang juga disebut sebagai dimensi komunikasi:

1. *Trust*

Menjaga dan mempertahankan keyakinan, kepercayaan dan kredibilitas di antara anggota organisasi di semua tingkatan organisasi.

2. *Supportiveness*

Anggota organisasi dapat secara leluasa menyatakan pendapat mereka dalam atmosfer yang dapat diterima, tanpa memandang posisi dan jabatan.

3. *Openness*

Kemudahan memperoleh informasi yang berhubungan langsung dengan tugas mereka. Komunikasi tidak seharusnya dibatasi oleh batasan-batasan yang kaku.

4. *Emphasize on high performance goals*

Semua anggota organisasi harus menunjukkan komitmennya pada tujuan-tujuan berkinerja tinggi seperti: produktivitas tinggi, kualitas yang tinggi, biaya rendah dan kepedulian terhadap sesama anggota organisasi.

5. *Partisipative decision making*

Melibatkan setiap anggota organisasi di segala tingkatan dalam pengambilan keputusan.

Iklm komunikasi organisasi sebagai kualitas pengalaman yang bersifat objektif mengenai lingkungan internal organisasi, yang mencakup persepsi anggota organisasi terhadap pesan dan hubungan pesan dengan kejadian yang terjadi di dalam organisasi. Tiga persepsi yang menjadi pokok utama dalam iklim komunikasi organisasi dikemukakan oleh Pace & Faules (2001:154) :

1. Persepsi mengenai sumber komunikasi dari hubungannya dalam organisasi yang meliputi rasa puas, pentingnya sumber-sumber tersebut, percaya dan terbuka.
2. Persepsi mengenai tersedianya informasi bagi anggota organisasi yang meliputi jumlah informasi yang diterima, cocok atau tidak. Informasi itu berguna atau tidak dan apakah umpan balik informasi dikirimkan kepada sumber yang tepat.
3. Persepsi mengenai organisasi dalam pembuatan keputusan, tujuan yang dipahami, penghargaan serta sistem yang terbuka.

### **2.3.2 Hubungan antara Strategi Komunikasi Organisasi dengan *Public Relations***

Strategi komunikasi organisasi erat kaitannya dengan perencanaan komunikasi untuk menyampaikan pesan/informasi, gagasan, ide kepada komunikan agar mendapatkan pemahaman yang sama antara anggota komunikasi sehingga tujuan organisasi dapat tercapai. Penyampaian pesan melalui strategi komunikasi ini tidak dapat dilepaskan dari fungsi pokok *Public Relations* yaitu mengatur lalu lintas, sirkulasi informasi internal dan eksternal, dengan memberikan informasi serta penjelasan seluas mungkin kepada publik (masyarakat) mengenai kebijakan, program, serta tindakan-tindakan dari lembaga atau organisasinya, agar dapat dipahami sehingga memperoleh *public support* dan *public acceptance*<sup>50</sup>.

Dalam hal ini, tugas *Public Relations* dalam rangka menghadapi publik internal adalah<sup>51</sup> :

---

<sup>50</sup> Deannis L. Wilcox, Glen T.Cameron, Philip H. Ault, Warren K. Agee: *Public Relations Strategies and Tactics*, (Pearson Education Inc., 2003), hal. 29.

<sup>51</sup> H.R. Danandjaja, *Peranan Humas dalam Perusahaan* (Bandung: Alumni, 1958), hal. 30.

1. Mengadakan suatu penilaian terhadap sikap, tingkah laku dan opini publik, terutama sekali ditujukan kepada kebijaksanaan perusahaan dengan tidak melupakan kepentingan publik.
2. Memberikan penerangan kepada publik karyawan mengenai suatu kebijaksanaan, sehingga pada tahap selanjutnya karyawan tetap *well informed*.
3. Merencanakan penyusunan suatu staf yang lebih efektif bagi penugasan kegiatan yang bersifat internal public relations dalam perusahaan tersebut.

Berdasarkan uraian singkat di atas, perencanaan komunikasi dalam strategi komunikasi pada publik internal merupakan salah satu fungsi dan tugas *Public Relations*.

### **2.3.3 Hubungan antara Iklim Komunikasi Organisasi dengan *Public Relations***

Strategi komunikasi secara langsung dapat mempengaruhi iklim komunikasi organisasi, maka dari itu fungsi seorang *Public Relations* juga menumbuhkan motivasi dan partisipasi publik dalam upaya menciptakan iklim pendapat (*public opinion*) yang menguntungkan lembaga atau organisasi<sup>52</sup>.

Terdapat reaksi yang berbeda dari publik internal pada setiap kebijakan ataupun perubahan yang terjadi dalam sebuah organisasi. Untuk itu, sudah menjadi tugas seorang *Public Relations* untuk mendapatkan dukungan dari publiknya agar mendukung keputusan atau kebijakan organisasi dan menjaga iklim komunikasi organisasi tetap kondusif. Adapun tugas *Public Relations* adalah sebagai berikut<sup>53</sup> :

1. Menyelenggarakan dan bertanggung jawab atas penyampaian informasi/pesan secara lisan, tertulis, atau melalui gambar (*visual*) kepada publik, sehingga publik mempunyai pengertian yang benar tentang hal-hal perusahaan atau lembaga, segenap tujuan serta kegiatan yang dilakukan.

---

<sup>52</sup> Rachmadi F., *Public Relations dalam Teori dan Praktek* (Jakarta: Gramedia Pustaka Utama, 1996) , hal. 23.

<sup>53</sup> *Ibid* 25

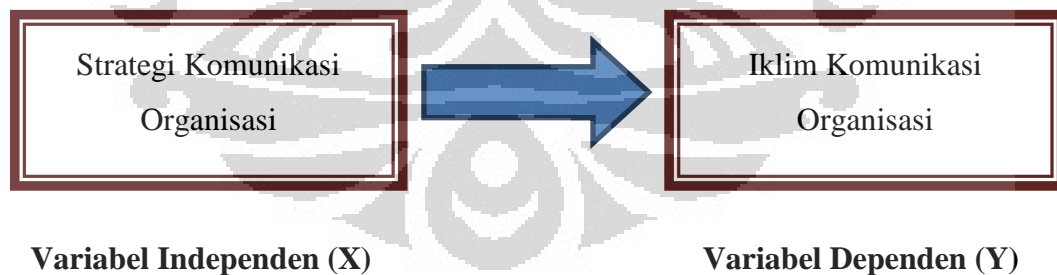
2. Memonitor, merekam dan mengevaluasi tanggapan serta pendapat umum/masyarakat
3. Mempelajari dan melakukan analisi reaksi publik terhadap kebijakan perusahaan/lembaga, maupun segala macam pendapat (*public acceptance not-acceptance*)
4. Menyelenggarakan hubungan yang baik dengan masyarakat dan media massa untuk memperoleh *public favour*, *public opinion* dan perubahan sikap.

#### 2.4 Hipotesis Teori

Melalui konsep – konsep teori para ahli mengenai strategi komunikasi organisasi dan iklim komunikasi organisasi yang telah diuraikan di atas, maka peneliti memberikan hipotesis awal, yaitu : adanya pengaruh strategi komunikasi terhadap iklim komunikasi organisasi. Hipotesis teori ini kemudian akan dikembangkan dalam bab – bab selanjutnya untuk dapat melihat adanya pengaruh atau tidak dari strategi komunikasi terhadap iklim komunikasi organisasi.

#### 2.5 Model Analisis

**Gambar 2.1**  
**Model Analisa**



## BAB III METODOLOGI PENELITIAN

### 3.1 Paradigma Penelitian

Paradigma penelitian adalah:”Seperangkat keyakinan dasar yang berkaitan dengan prinsip-prinsip utama. Paradigma akan menentukan bagaimana cara pandang seseorang tentang dunia.” (Guba & Lincoln, 1994:107).

Dalam penelitian ini, peneliti menggunakan paradigma positivisme yang mempunyai prinsip bahwa spekulasi harus diganti dengan pengujian dan pengalaman secara sistematis: ilmu sosial seperti ilmu alam dan sebagai metode yang terorganisir untuk mengkombinasikan *deductive logic* dan pengamatan empiris guna secara probabilistik menemukan atau memperoleh konfirmasi tentang sebab-akibat yang bisa dipergunakan dalam memprediksi pola-pola umum gejala sosial tertentu<sup>54</sup>.

Dalam hal ini, peneliti meneliti masalah yang terjadi di PT. GTA Indonesia melalui pengamatan yang dilakukan di PT. GTA Indonesia dan melakukan pengumpulan data melalui penyebaran kuesioner kepada karyawan/ti PT. GTA Indonesia. Setelah data dari hasil pengamatan, maka data yang ada diuji melalui teori secara sistematis untuk memperoleh penjelasan tentang sebab-akibat masalah yang muncul yang telah dikemukakan sebelumnya di perumusan masalah.

### 3.2 Pendekatan Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif karena peneliti berusaha menemukan kebenaran yang berlaku umum untuk topik yang diteliti dan menguji teori dan hipotesis. Hal ini sesuai dengan aksiologi (tujuan penelitian) yaitu penelitian kuantitatif. Pendekatan kuantitatif ini dipilih untuk memperoleh konfirmasi dan mendapatkan hasil secara objektif tentang hubungan yang menjadi

---

<sup>54</sup> Neuman W. Lawrence, *Social Research Methods: Qualitative and Quantitative Approaches*, (Allyn and Bacon: Boston, Fourth Edition, 2000), hal.66

hipotesis dalam penelitian ini. Karakteristik dari penelitian kuantitatif adalah sebagai berikut<sup>55</sup> :

1. Permasalahan penelitian terbatas dan sempit.
2. Mengikuti pola berpikir deduktif.
3. Mempercayai angka (statistika atau matematika) sebagai instrumen untuk menjelaskan kebenaran.
4. Membangun validitas internal dan eksternal sebaik mungkin.

Dalam hal ini peneliti hanya akan meneliti permasalahan yang mengacu pada hal - hal yang telah dikemukakan dalam perumusan masalah. Yakni pengaruh strategi komunikasi organisasi terhadap iklim komunikasi organisasi di PT. GTA Indonesia. Sehingga hipotesis teori yang telah dijabarkan dapat diuji sesuai pendekatan yang digunakan. Data-data yang dikumpulkan akan diolah melalui angka – angka dalam analisis data dan kemudian hasil analisis data akan diinterpretasikan melalui interpretasi data.

### **3.3 Sifat Penelitian**

Sifat penelitian ini adalah eksplanatif karena digunakan untuk menjelaskan hubungan kausal antara variabel-variabel melalui pengujian hipotesis. Format eksplanatif dimaksudkan untuk menjelaskan hubungan perbedaan atau pengaruh satu variabel dengan variabel lain karena itu penelitian eksplanatif menggunakan sampel dan hipotesis<sup>56</sup>.

Dalam hubungannya dengan penelitian ini, peneliti akan menguji hipotesa awal yaitu adanya dugaan pengaruh antara strategi komunikasi organisasi terhadap iklim komunikasi organisasi dengan maksud membenarkan atau memperkuat hipotesa itu (sesuai dengan tujuan awal dari sifat penelitian eksplanatif), kemudian mencari sebab musabab dari gejala tersebut dan menentukan sifat dari variabel bebas yaitu pengaruh strategi komunikasi

---

<sup>55</sup> Irawan Prasetya, *Penelitian Kualitatif dan Kuantitatif untuk Ilmu - Ilmu Sosial* (Depok: 2006), hal.104

<sup>56</sup> Burhan Bungin, *Metodologi Penelitian Kuantitatif, Komunikasi, Ekonomi dan Kebijakan Publik Serta Ilmu-Ilmu Sosial Lainnya* (Jakarta: Kencana, 2006), hal.38.



organisasi dengan variabel terikat yaitu iklim komunikasi organisasi di PT. GTA Indonesia.

### 3.4 Metode Pengumpulan Data

Metode dalam penelitian ini adalah metode *survey*, yaitu penelitian yang mengambil sampel dari satu populasi dan menggunakan kuesioner sebagai alat pengumpulan data yang pokok<sup>57</sup>.

Dalam penelitian ini, *survey* dilakukan dengan mengumpulkan informasi dari responden dengan menggunakan kuesioner. Kuesioner yang disebar akan berisi pernyataan-pernyataan terstruktur yang alternatif jawabannya telah ditentukan. Adapun data yang dikumpulkan peneliti dengan cara menyebarkan kuesioner yang isinya berkaitan dengan permasalahan yang sedang diteliti yaitu pengaruh strategi komunikasi organisasi terhadap iklim komunikasi organisasi di PT. GTA Indonesia.

Pengisian kuesioner akan dilakukan oleh sampel yang telah ditentukan, dengan mengisi jawaban dari pernyataan-pernyataan yang telah dimuat dalam lembar kuesioner tersebut. Jawaban yang diberikan adalah dengan memberikan tanda (X) pada skala sikap 1 - 4 yang dirasakan paling benar oleh responden atas pernyataan – pernyataan dalam kuesioner. Skala pengukuran yang digunakan adalah skala *Likert*, digunakan untuk mengukur sikap responden terhadap suatu jawaban. Skala pengukuran terbagi dalam beberapa skala yang masing-masing skala mempunyai skor penilaian antara 1-4 dimana skor 1 untuk jawaban responden yang sangat rendah sampai dengan skor 4 untuk jawaban responden yang sangat tinggi. Berikut adalah skala penilaian responden terhadap kuesioner:

---

<sup>57</sup> Masri Aingarimbun dan Sofian Effendi, *Metode Penelitian Survei*, (Jakarta:LP3ES, 1989), hal.3.

**Tabel 3.1**  
**Skala Penilaian Responden terhadap Kuesioner**

<b>Jawaban</b>	<b>Skor</b>
Sangat Setuju	4
Setuju	3
Tidak Setuju	2
Sangat Tidak Setuju	1

*Sumber : Sugiyono (2010:43)*

### 3.4.1 Data Primer

Data primer adalah data yang dikumpulkan dan diolah sendiri oleh suatu organisasi atau perorangan langsung dari objeknya. Pengumpulan tersebut dilakukan dengan secara khusus langsung dari objeknya dan pengumpulan data tersebut dilakukan secara khusus untuk mengatasi masalah riset yang sedang diteliti<sup>58</sup>. Dalam hal ini, seperti yang telah dikemukakan sebelumnya, peneliti akan mengumpulkan data primer tersebut dengan cara melakukan *survey* melalui penyebaran kuesioner dan wawancara kepada responden yakni karyawan di PT. GTA Indonesia.

### 3.4.2 Data Sekunder

Data sekunder adalah data yang diambil dari suatu sumber dan biasanya data itu telah dikompilasi terlebih dahulu oleh instansi yang memiliki data<sup>59</sup>. Dalam hal ini, *website Gullivers Travel Associates* melalui [WWW.GTAWORLD.COM](http://WWW.GTAWORLD.COM) digunakan sebagai sumber data sekunder untuk mencari lebih dalam lagi tentang profil perusahaan pada tahun 2012.

---

<sup>58</sup> Singgih Santoso & Fandy Tjiptono, *Riset Pemasaran* (Jakarta: PT. Elex Media Komputindo, 2001), hal. 71.

<sup>59</sup> *Ibid*

### 3.5 Unit Analisis dan Unit Observasi

#### 3.5.1 Unit Analisis

Unit analisis adalah sebuah unit yang telah ditentukan untuk tujuan analisa<sup>60</sup>. Dalam penelitian ini, yang menjadi unit analisis peneliti adalah PT. GTA Indonesia.

#### 3.5.2 Unit Observasi

Unit observasi adalah suatu unit yang mengandung informasi atau data<sup>61</sup>. Dalam penelitian ini, yang menjadi unit observasi penelitian adalah karyawan/ti PT. GTA Indonesia yang memiliki masa minimal kerja 2 tahun.

### 3.6 Populasi dan Sampel

#### 3.6.1 Populasi

Populasi didefinisikan sebagai jumlah keseluruhan unit analisis yang akan diduga<sup>62</sup>. Populasi penelitian ini adalah publik internal PT. GTA Indonesia yang memiliki kriteria sebagai berikut :

1. Pria dan Wanita
2. *Staff* PT. GTA Indonesia

Dalam hal ini karyawan/ti PT. GTA Indonesia yang berjumlah sebanyak 181 orang (data karyawan tahun 2012 yang didapatkan peneliti dari *Human Resources Department* PT. GTA Indonesia) merupakan populasi penelitian ini. Namun diantara 181 orang karyawan/ti ini banyak diantaranya *new employee* (kurang dari satu tahun) yang tidak dapat peneliti jadikan sebagai responden karena *new employee* tersebut tidak mengalami masa – masa awal akuisisi.

---

<sup>60</sup> *Ibid* hal.72

<sup>61</sup> *Ibid*

<sup>62</sup> J. Vrendenbregt, *Metode dan Teknik Penelitian Masyarakat* (Jakarta: PT. Gramedia, 1984), hal. 44.

### 3.6.2 Sampel

Sampel merupakan bagian dari populasi yang ingin diteliti. Oleh karena itu sampel harus dipandang sebagai suatu pendugaan terhadap populasi dan bukan populasi itu sendiri<sup>63</sup>. Ada empat faktor yang harus dipertimbangkan dalam menentukan besarnya sampel dalam penelitian<sup>64</sup> :

1. *Degree of Homogeneity* dari populasi, semakin seragam populasi itu, semakin kecil sampel yang dapat diambil.
2. Presisi yang dikehendaki dari penelitian. Semakin tinggi tingkat presisi yang dikehendaki, semakin besar jumlah sampel yang harus diambil.
3. Rencana analisa.
4. Tenaga, biaya dan waktu.

Menurut Bailey dalam Jalaludin Rakhmat (1998:57), minimal jumlah responden adalah 30<sup>65</sup>. Namun untuk mendukung keakuratan penelitian, peneliti menggunakan rumusan *Slovin* untuk menentukan banyaknya sampel yang akan digunakan :

$$n = \frac{N}{1+N(e)^2}$$

Keterangan :

$n$  = ukuran sampel

$N$  = ukuran populasi

$e$  = persen kelonggaran ketidakteelitian karena kesalahan pengambilan sampel yang masih dapat ditolerir atau diinginkan.

$$n = \frac{181}{1 + 181(10\%)^2}$$

$$n = 40$$

<sup>63</sup> *Ibid* hal. 44

<sup>64</sup> Naresh K.. Malhotra, *Riset Pemasaran Pendekatan Terapan* Jilid 1 (Jakarta: PT Indeks, 2005), hal. 364.

<sup>65</sup> Jalaludin Rakhmat, *Metode Penelitian Komunikasi* (Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 1998), hal. 57.

Dalam hal ini peneliti akan mengambil 40 sampel untuk mendukung penelitian ini. 40 sampel ini adalah responden yang berasal dari karyawan/ti PT. GTA Indonesia yang lama bekerja minimal 2 tahun.

### 3.7 Metode Penarikan Sampel

Peneliti menggunakan teknik penarikan sampel purposif dengan prinsip non probabilita, yaitu memilih orang-orang tertentu karena dianggap berdasarkan penelitian dapat mewakili signifikansi. Pada *non probability* sampling, pengetahuan pribadi dan opini digunakan sebagai dasar pemilihan sampel sehingga tidak semua elemen populasi yang sama untuk terpilih<sup>66</sup>. Dalam hal ini, seperti yang telah dikemukakan responden yang dipilih oleh peneliti adalah karyawan/ti PT. GTA Indonesia yang telah bekerja minimal 2 tahun. Hal ini dikarenakan, karyawan/ti yang bekerja selama lebih 2 tahun telah merasakan masa sebelum dan sesudah akuisisi.

---

<sup>66</sup> *Ibid* hal. 81

### 3.8 Defenisi Operasional

#### 3.8.1 Variabel Strategi Komunikasi Organisasi

Tabel 3.2

#### Operasionalisasi Konsep Strategi Komunikasi Organisasi

Dimensi	Sub Dimensi	Indikator	Skala
Tujuan Strategi Komunikasi	1. <i>To Secure Understanding</i>	Pemahaman	<i>Likert</i>
	2. <i>To Establish Acceptance</i>	Kontinuiti Informasi	<i>Likert</i>
	3. <i>To Motive Action</i>	Upaya Memotivasi	<i>Likert</i>
Fungsi Komunikasi	1. Kendali	Pedoman Resmi	<i>Likert</i>
		Kendali Perilaku	<i>Likert</i>
	2. Motivasi	Tindakan Meningkatkan Kinerja	<i>Likert</i>
	3. Emosi	Sarana Menyampaikan Saran	<i>Likert</i>
		Sarana Menyampaikan Keluhan	<i>Likert</i>
4. Informasi	Kecukupan Informasi	<i>Likert</i>	
Elemen Komunikasi	1. Komunikator	Kredibilitas	<i>Likert</i>
		Daya Tarik	<i>Likert</i>
		Kekuasaan	<i>Likert</i>
	2. Pesan	<i>Completeness</i>	<i>Likert</i>
		<i>Conciseness</i>	<i>Likert</i>
		<i>Consideration</i>	<i>Likert</i>
		<i>Concreteness</i>	<i>Likert</i>
		<i>Clarity</i>	<i>Likert</i>
		<i>Courtesy</i>	<i>Likert</i>
		<i>Correctness</i>	<i>Likert</i>
	3. Channel Komunikasi	Ketepatan Memilih Media	<i>Likert</i>
		Kualitas Media	<i>Likert</i>
		Kuantitas Media	<i>Likert</i>
	4. Komunikan	Karyawan	<i>Likert</i>
	5. Umpan Balik	Respon karyawan	<i>Likert</i>

### 3.8.2 Variabel Iklim Komunikasi Organisasi

Tabel 3.3

#### Operasionalisasi Konsep Iklim Komunikasi Organisasi

Dimensi	Sub-Dimensi	Indikator	Skala
Dimensi Komunikasi	<i>Ideal Management Climate</i>	<i>Trust</i>	<i>Likert</i>
		<i>Supportiveness</i>	<i>Likert</i>
		<i>Openness</i>	<i>Likert</i>
		<i>Emphasize on high performance goals</i>	<i>Likert</i>
		<i>Partisipative decision making</i>	<i>Likert</i>
Persepsi Anggota Organisasi	1. Sumber Komunikasi	Rasa puas pada komunikan	<i>Likert</i>
	2. Ketersediaan Informasi	Kecocokan informasi	<i>Likert</i>
		Manfaat informasi	<i>Likert</i>
	3. Organisasi	Adanya <i>reward</i>	<i>Likert</i>

### 3.9 Uji Validitas dan Reliabilitas

#### 3.9.1 Validitas

Validitas dimaksudkan untuk menyatakan sejauh mana instrumen (kuesioner) akan mengukur apa yang ingin diukur. Validitas atau kesahihan merupakan tingkat kesesuaian antar suatu batasan konseptual yang diberikan dengan bantuan operasional yang telah dikembangkan. Pengujian validitas dilakukan dengan menghitung korelasi antara masing-masing pernyataan dengan skor total. *Item-item* kuesioner dikatakan valid jika  $r \geq 0,30$  dan dikatakan tidak valid jika  $r < 0,30$ <sup>67</sup>. Pada penelitian ini, variabel yang diuji validitasnya adalah variabel terikat dan variabel bebas dengan keterangan sebagai berikut :

1. Variabel bebas : Strategi Komunikasi Organisasi
2. Variabel terikat : Iklim Komunikasi Organisasi

<sup>67</sup> Sugiyono, *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R&D* (Bandung: Alfabeta, 2010), hal. 245.

Dalam penelitian ini, peneliti akan melakukan uji validitas melalui SPSS seri 20 dengan menguji setiap indikator sehingga dapat dilihat sejauh mana hubungan antar indikator tiap batasan konsep.

Berikut ini adalah validitas dari kedua variabel yang telah diuji melalui *pre test* menggunakan SPSS seri 20.0

**Tabel 3.4**  
**Validitas Variabel Strategi Komunikasi Organisasi**

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
P1	316,5	1222,158	0,502	.	0,823
P2	316,5	1199,842	0,841	.	0,819
P3	316,6	1225,937	0,404	.	0,823
P4	316,5	1222,158	0,502	.	0,823
P5	316,5	1199,842	0,841	.	0,819
P6	316,6	1216,674	0,67	.	0,822
P7	316,5	1201,737	0,801	.	0,82
P8	316,5	1201,737	0,801	.	0,82
P9	316,9	1238,621	0,079	.	0,825
P10	316,4	1222,779	0,495	.	0,823
P11	316,4	1222,779	0,495	.	0,823
P12	316,7	1229,063	0,338	.	0,824
P13	316,7	1229,063	0,338	.	0,824
P14	316,7	1229,063	0,338	.	0,824
P15	316,6	1227,832	0,35	.	0,824
P16	316,6	1227,832	0,35	.	0,824
P17	316,6	1227,832	0,35	.	0,824
P18	316,4	1228,463	0,332	.	0,824
P19	316,4	1228,463	0,332	.	0,824
P20	316,4	1228,463	0,332	.	0,824
P21	316,7	1220,432	0,602	.	0,822
P22	316,7	1220,432	0,602	.	0,822
P23	316,9	1223,463	0,783	.	0,823
P24	316,7	1218,537	0,66	.	0,822
P25	316,7	1218,537	0,66	.	0,822
P26	316,7	1218,537	0,66	.	0,822
P27	316,7	1218,537	0,66	.	0,822
P28	316,8	1221,642	0,649	.	0,823
P29	316,6	1216,674	0,67	.	0,822
P30	316,6	1216,674	0,67	.	0,822



**Tabel 3.4**  
**Validitas Variabel Strategi Komunikasi Organisasi**

P31	316,6	1216,674	0,67	.	0,822
P32	316,4	1213,516	0,761	.	0,821
P33	316,4	1213,516	0,761	.	0,821
P34	316,4	1213,516	0,761	.	0,821
P35	316,6	1216,674	0,67	.	0,822
P36	316,6	1216,674	0,67	.	0,822
P37	316,4	1213,516	0,761	.	0,821
P38	316,7	1218,537	0,66	.	0,822
P39	316,5	1230,368	0,272	.	0,824
P40	316,5	1230,368	0,272	.	0,824
P41	316,5	1230,368	0,272	.	0,824
P42	316,5	1215,421	0,692	.	0,822
P43	315,6	1190,358	0,474	.	0,819
P44	316,7	1218,537	0,66	.	0,822
P45	316,7	1218,537	0,66	.	0,822
P46	316,5	1215,421	0,692	.	0,822
P47	316,5	1215,421	0,692	.	0,822
P48	316,5	1215,421	0,692	.	0,822
P49	316,9	1223,463	0,783	.	0,823
P50	316,9	1223,463	0,783	.	0,823
P51	316,4	1213,516	0,761	.	0,821
P52	314,5	1222,158	0,502	.	0,823

Sumber : Hasil Olahan SPSS 20.0, Juni 2012

**Tabel 3.5**  
**Validitas Variabel Iklim Komunikasi Organisasi**

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
P53	316,5	1215,421	0,692	.	0,822
P54	316,2	1195,747	0,709	.	0,819
P55	315,8	1237,432	0,098	.	0,825
P56	315,8	1237,432	0,098	.	0,825
P57	316,9	1223,463	0,783	.	0,823
P58	316,4	1213,516	0,761	.	0,821
P59	316,4	1213,516	0,761	.	0,821
P60	316,4	1213,516	0,761	.	0,821
P61	316,6	1216,674	0,67	.	0,822
P62	316,9	1223,463	0,783	.	0,823
P63	316,4	1213,516	0,761	.	0,821
P64	316,4	1213,516	0,761	.	0,821
P65	316,4	1213,516	0,761	.	0,821
P66	316,45	1225,524	0,41	.	0,823
P67	316,45	1225,524	0,41	.	0,823
P68	316,55	1227,418	0,356	.	0,823
P69	316,6	1216,674	0,49	.	0,822
P70	316,7	1233,484	0,203	.	0,824

*Sumber : Hasil Olahan SPSS 20.0, Juni 2012*

### 3.9.2 Reliabilitas

Reliabilitas merupakan tingkatan sejauh mana pengukuran yang dilakukan memperoleh hasil yang konsisten (antar waktu, antar pengamat, antar indikator), sehingga dengan kata lain realibilitas merupakan *the consistency of a measure*. Realibilitas berkaitan dengan keterandalan dan konsistensi suatu indikator. Dengan kata lain, informasi yang ditunjukkan oleh indikator ini tidak berubah-ubah karena karakter atau konsistensi indikator itu sendiri. Suatu alat ukur dikatakan reliabel bila dapat mengoperasionalisasikan suatu konsep dengan konsistensi dari waktu ke waktu dan dalam berbagai konteks. Realibilitas merupakan keadaan dimana suatu percobaan, pengujian atau semua prosedur

pengukuran menyajikan hasil perhitungan yang sama dalam berkali-kali dalam pengujian<sup>68</sup>.

Untuk menguji reliabilitas instrumen dalam kuesioner, penelitian ini menggunakan teknik *Alpha Cronbach*. Standar nilai *alpha* ( $\alpha$ ) yang digunakan untuk menunjukkan bahwa alat ukur tersebut baik adalah  $> 0,6$ . Jadi apabila *alpha* ( $\alpha$ ) semakin mendekati 1,00 maka pernyataan-pernyataan yang dicantumkan semakin reliabel dan apabila hasil nilai yang diperoleh berada  $< 0,6$  maka alat ukur tersebut dikatakan tidak reliabel. Dalam hal ini, peneliti akan membuat pernyataan-pernyataan berdasarkan indikator-indikator yang telah ditentukan. Pernyataan-pernyataan ini kemudian akan diuji reliabilitasnya dengan menggunakan teknik *Alpha Cronbach*, yang kemudian hasilnya dapat dijadikan acuan sebagai bukti kereliabilitasnya.

**Tabel 3.6**  
**Reliabilitas Variabel Strategi Komunikasi Organisasi**  
**Case Processing Summary**

		N	%
Cases	Valid	20	100.0
	Excluded <sup>a</sup>	0	.0
	Total	20	100.0

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
.690	.895	2

Sumber : Hasil olahan SPSS 20.0, Juni 2012

<sup>68</sup> Chava Franfort-Nachmias & David Nachmias, *Research Methods in The Social Science* (New York: St. Martin's Press, 1992), hal. 233.

**Tabel 3.7**  
**Reliabilitas Variabel Iklim Komunikasi Organisasi**  
**Case Processing Summary**

		N	%
Cases	Valid	20	100.0
	Excluded <sup>a</sup>	0	.0
	Total	20	100.0

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
.690	.895	2

*Sumber : Hasil olahan SPSS 20.0, Juni 2012*

### 3.10 Metode Analisis Data

#### 3.10.1 Analisis Data *Univariat*

Analisis univariat dilakukan pada tahap awal dengan menggunakan metode analisis distribusi frekuensi. Hal ini dilakukan untuk memperoleh gambaran umum tentang karakteristik responden dalam penelitian ini. Analisis data *univariat* menggambarkan variabel-variabel penelitian secara tersendiri yaitu, jenis kelamin responden, usia responden, dan hasil persentase dari pendapat responden terhadap pernyataan dalam bentuk distribusi frekuensi<sup>69</sup>.

Dalam hal ini, peneliti akan mengambil data responden yaitu karyawan/ti di PT. GTA Indonesia yang telah bekerja minimal 2 tahun. Adapun data yang diambil sebagai data *univariat* adalah jenis kelamin, usia, lama bekerja dan tingkat pendidikan.

---

<sup>69</sup> Bambang Prasetyo dan Lina Miftahul Jannah, “*Metode-Penelitian Kuantitatif : Teori dan Aplikasi*” (Jakarta: PT Raja Grafindo Persada, 2005), hal. 61.

### 3.10.2 Analisis Data Bivariat

Analisis data *bivariat* adalah analisa data yang digunakan untuk menguji hipotesis yang telah ditetapkan yaitu mempelajari hubungan antar variabel<sup>70</sup>. Analisis bivariat dilakukan untuk melihat pengaruh antara variabel independen yakni strategi komunikasi organisasi dan variabel dependen yakni iklim komunikasi organisasi. Jenis analisis yang digunakan adalah korelasi *Pearson*. Korelasi *Pearson* digunakan untuk mengetahui ada tidaknya pengaruh antar dua variabel<sup>71</sup>. Dalam penelitian ini, yaitu variabel strategi komunikasi organisasi dengan variabel iklim komunikasi organisasi.

### 3.11 Hipotesis Penelitian dan Hipotesis Statistik

Dari beberapa penjelasan dan uraian yang telah dikemukakan di atas maka peneliti akan memberikan hipotesis penelitian sebagai berikut :

Ho : Tidak ada pengaruh antara Strategi Komunikasi Organisasi dengan Iklim Komunikasi Organisasi.

Ha : Ada pengaruh antara Strategi Komunikasi Organisasi dengan Iklim Komunikasi Organisasi.

Adapun hipotesis statistik penelitian yang digunakan adalah  $r^2_{xy} > 0$  yaitu terdapat nilai r square, yaitu adanya pengaruh variabel strategi komunikasi organisasi terhadap iklim komunikasi organisasi:

Ha : Terdapat pengaruh antara Strategi Komunikasi Organisasi terhadap Iklim Komunikasi Organisasi.

Ho : Tidak terdapat pengaruh antara Strategi Komunikasi Organisasi terhadap Iklim Komunikasi Organisasi.

---

<sup>70</sup> *Ibid*

<sup>71</sup> Sugiyono, *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R&D* (Bandung Alfabeta, 2008), hal. 28.

### 3.12 Kelemahan Penelitian

1. Peneliti memiliki keterbatasan dalam menyusun instrumen yang benar – benar tepat untuk menjawab penelitian. Pernyataan – pernyataan tertutup membuat responden tidak memiliki kesempatan untuk memberikan pemahaman mereka terhadap masing-masing indikator.
2. Sistem pertanyaan tertutup memungkinkan pembatasan jawaban responden terhadap masalah yang mungkin ada, bisa saja responden memiliki jawaban atau hal lain yang justru menjawab permasalahan yang sebenarnya ada.
3. Pemilihan sampel dengan prinsip non-probabilitas dan teknik purposif menjadikan hasil penelitian ini tidak dapat digeneralisir.
4. Terbatasnya pengambilan *sample* hanya hanya dari 3 *department* (*sales department, quotation department dan inbound department*) menghasilkan jawaban yang hampir sama dari masing-masing *department*.
5. Pengisian kuesioner melalui *email* memungkinkan responden untuk mengirim kuesioner kepada peneliti bersamaan dengan responden yang lain yang ada dalam 1 *department* (menggunakan 1 *email* salah satu responden). Sehingga responden yang satu dapat melihat jawaban responden yang lain, sehingga memberikan pengaruh dalam pengisian kuesioner.

## BAB IV

### DESKRIPSI OBJEK PENELITIAN

*Gullivers Travel Associates* (GTA) adalah perusahaan yang bergerak dibidang jasa usaha perjalanan atau dikenal dengan sebutan *International Tour Operator*. GTA telah berdiri 37 tahun silam sejak 1975 dimulai dari kota London, Inggris. GTA memulai bisnisnya sebagai penyedia jasa wisata ke Eropa dengan *market share* negara-negara Asia. GTA dengan *head office* yang berada di London memiliki 29 cabang yang tersebar *worldwide*. Salah satunya adalah PT. GTA Indonesia yang terletak di Gedung BRI II Lantai 21 Jalan Jenderal Sudirman, Jakarta. PT. GTA Indonesia resmi dibuka pada tahun 2003 sebagai *sales office* dan *operational office* untuk melayani 3 pangsa pasar, yaitu: Brunai Darussalam, Indonesia dan Malaysia.

#### 4.1 PT. *Gullivers Travel Associates* Indonesia (GTA)

PT. GTA Indonesia memiliki 181 orang karyawan/ti yang tersebar ke dalam 15 departemen. Setiap departemen memiliki penyelia (*supervisor*) yang dipimpin oleh masing-masing *manager* dan setiap *manager* akan melakukan report kepada *General Manager*. Adapun ke 15 departemen ini adalah :

1. *Sales Department*
2. *Marketing Department*
3. *Finance Department*
4. *Worldwide Quotation Department*
5. *Europe Quotation Department*
6. *MICE Department*
7. *FIT Quotation Department*
8. *Operation Department*
9. *Outsourcing Quotation Department*
10. *Human Resource Department*
11. *Customer Service*
12. *Hotel Contracting Department*

13. *Data Department*

14. *Inbound Department*

15. *Administration Department*

Untuk melihat lebih jelas mengenai struktur organisasi yang ada di PT. GTA Indonesia, peneliti telah melampirkannya di bagian lampiran. Perlu diketahui, struktur organisasi ini hingga saat ini masih belum dilengkapi dengan informasi ataupun struktur yang terbaru, karena tingginya *turn over* karyawan/ti baik *bottom management* dan *up level management* di PT. GTA Indonesia yang dimulai sejak tahun 2011.

Keseluruhan departemen saling terkait untuk bekerjasama menghasilkan produk yang dijual ke *retailer* yaitu *travel agency* yaitu berupa paket perjalanan wisata mulai dari hotel, *coach*, restoran, *guide*, objek wisata dan *rail ticket* dengan tujuan wisata ke seluruh dunia. Adapun klien dari PT. GTA Indonesia adalah *travel agency* di seluruh Brunai Darussalam, Indonesia dan Malaysia.

#### 4.2 Kepemilikan *Gullivers Travel Associates (GTA)*

Kepemilikan GTA sudah berpindah tangan dari 4 *owner*. Berikut adalah pemaparan singkat mengenai kepemilikan GTA :

##### 1. Periode 1975 – 2005

Pemilik asli dari GTA adalah 4 orang Yahudi yang merupakan *founder* dari GTA. Tidak ada informasi lengkap mengenai siapa keempat orang tersebut dan bagaimana proses terjadinya GTA yang akan selanjutnya mengalami proses akuisisi untuk pertama kalinya. Pada saat ini PT. GTA Indonesia masih memiliki jumlah karyawan sebanyak 8 orang.

##### 2. Periode 2005 – 2007

GTA mengalami akuisisi pertama. Perusahaan ini dibeli oleh Cendant. Pada saat itu PT. GTA Indonesia memiliki 20 orang karyawan.

##### 3. Periode 2007 – 2011

GTA mengalami akuisis kali kedua. Perusahaan ini dibeli oleh Travelport, sebuah perusahaan yang berasal dari Amerika. PT. GTA Indonesia berkembang pesat pada periode ini. Jumlah karyawan juga bertambah cukup signifikan mencapai 175 orang.



#### 4. Periode 2011

GTA mengalami akuisisi untuk kali yang ketiga. Perusahaan ini dibeli oleh *Kuoni Destination Management* (KDM) pada Mei 2011. KDM merupakan perusahaan yang berasal dari Swiss.

Melalui pengamatan yang peneliti lakukan, arus komunikasi yang terdapat di PT. GTA Indonesia adalah *downward communication* yaitu komunikasi organisasi mencakup informasi yang disalurkan secara formal dari atasan kepada bawahan. Adapun arah komunikasinya adalah *one way communication* melalui media *email*, dimana karyawan/ti menerima instruksi dan informasi baik dari *supervisor* maupun *manager* didominasi melalui *email*. Setiap peraturan, kebijaksanaan dan keputusan juga diterima karyawan melalui *email*. Interaksi antar karyawan juga didominasi melalui *email*. Bisa dikatakan sebanyak 95%, segala bentuk aktivitas informasi dan interaksi didapatkan dan dilakukan melalui *email*.

Karena segala sesuatu informasi dan interaksi dilakukan melalui media *email*, maka iklim komunikasi di PT. GTA Indonesia cenderung pasif. Pasif tidak hanya terhadap sesama karyawan/ti, tetapi juga terhadap atasan. Karena komunikasi yang cenderung pasif, maka keterbukaan antar karyawan dan atasan bisa dikatakan minim.

## BAB V

### ANALISIS & INTERPRETASI DATA

#### 5.1 Analisis Data Deskriptif

Dalam analisis ini, peneliti akan menyajikan data berupa data frekuensi yang berisi persentase dari karakteristik responden dan persentase dari pendapat dari 40 responden terhadap pernyataan-pernyataan yang diajukan oleh peneliti melalui kuesioner. Adapun karakteristik responden yang dianalisa adalah jenis kelamin, usia, lama bekerja dan tingkat pendidikan. Seperti yang telah dikemukakan sebelumnya, responden adalah karyawan/ti yang telah bekerja minimal 2 tahun di PT. GTA Indonesia.

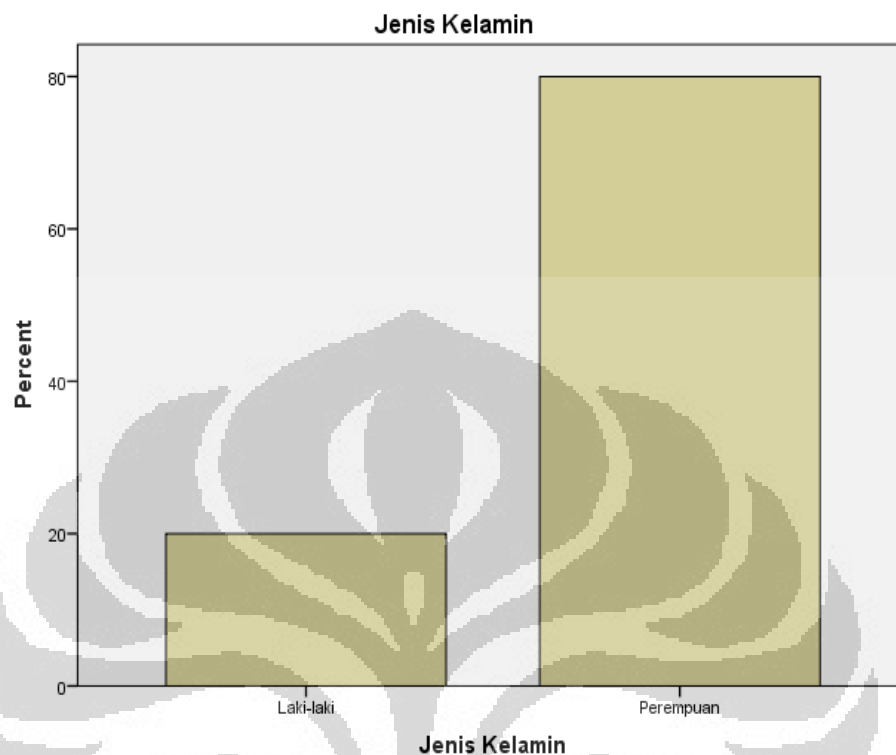
##### 5.1.1 Identitas Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

**Tabel 5.1**  
**Tabel Distribusi Frekuensi Responden Berdasarkan Jenis Kelamin**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Laki-laki	8	20.0	20.0	20.0
Valid Perempuan	32	80.0	80.0	100.0
Total	40	100.0	100.0	

*Sumber : Hasil Olahan SPSS 20.0, Juni 2012*

**Gambar 5.1**  
**Grafik Distribusi Frekuensi Responden Berdasarkan Jenis Kelamin**



Berdasarkan data tabel dan data grafik 5.1, diperoleh informasi tentang jumlah jenis kelamin baik laki-laki maupun perempuan yang menjadi responden dalam penelitian ini. Untuk laki-laki sebanyak 20% dan untuk perempuan sebanyak 80% dari total 40 orang responden. Seperti yang telah dikemukakan sebelumnya pada Bab I, karyawan di PT. GTA Indonesia sebanyak 80% didominasi oleh perempuan. Oleh karena itu mayoritas responden pada penelitian ini adalah perempuan.

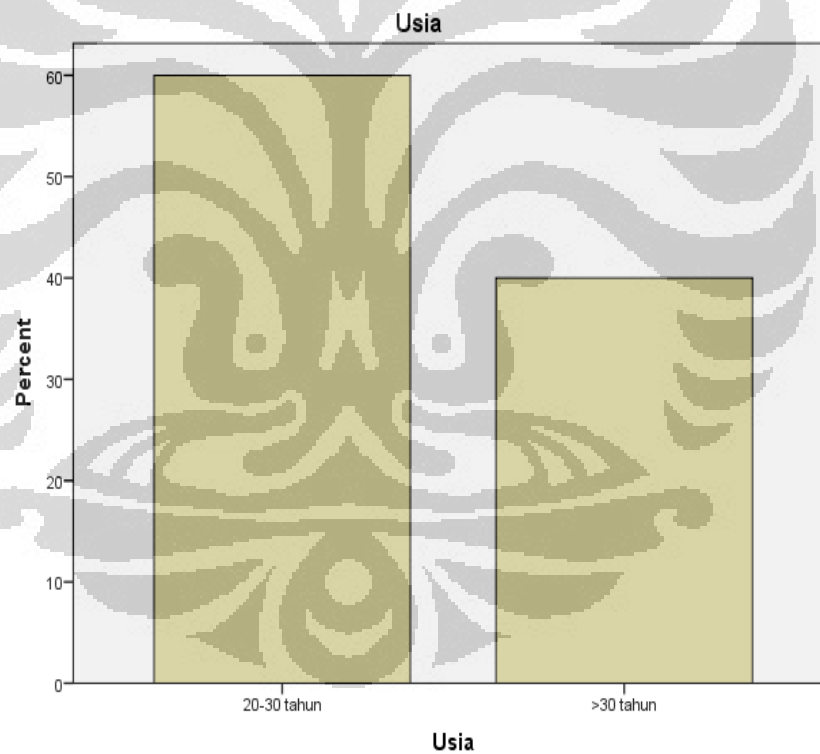
### 5.1.2 Identitas Responden Berdasarkan Usia

**Tabel 5.2**  
**Tabel Distribusi Frekuensi Responden Berdasarkan Usia**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 20-30 tahun	24	60.0	60.0	60.0
>30 tahun	16	40.0	40.0	100.0
Total	40	100.0	100.0	

Sumber : Hasil Olahan SPSS 20.0, Juni 2012

**Gambar 5.2**  
**Grafik Distribusi Frekuensi Responden Berdasarkan Usia**



Berdasarkan data tabel dan data grafik 5.2, terlihat bahwa sebagian besar koresponden karyawan berumur antara 20 – 30 tahun yaitu 60% (24 orang dari 40 orang responden) dan yang paling sedikit menjadi responden adalah karyawan yang berumur di atas 30 tahun yaitu sebanyak 40% (16 orang dari 40 orang responden). Jumlah frekuensi usia ini didapati tanpa disengaja walaupun peneliti

memilih responden yang merupakan karyawan/ti PT. GTA yang telah bekerja minimal dua tahun.

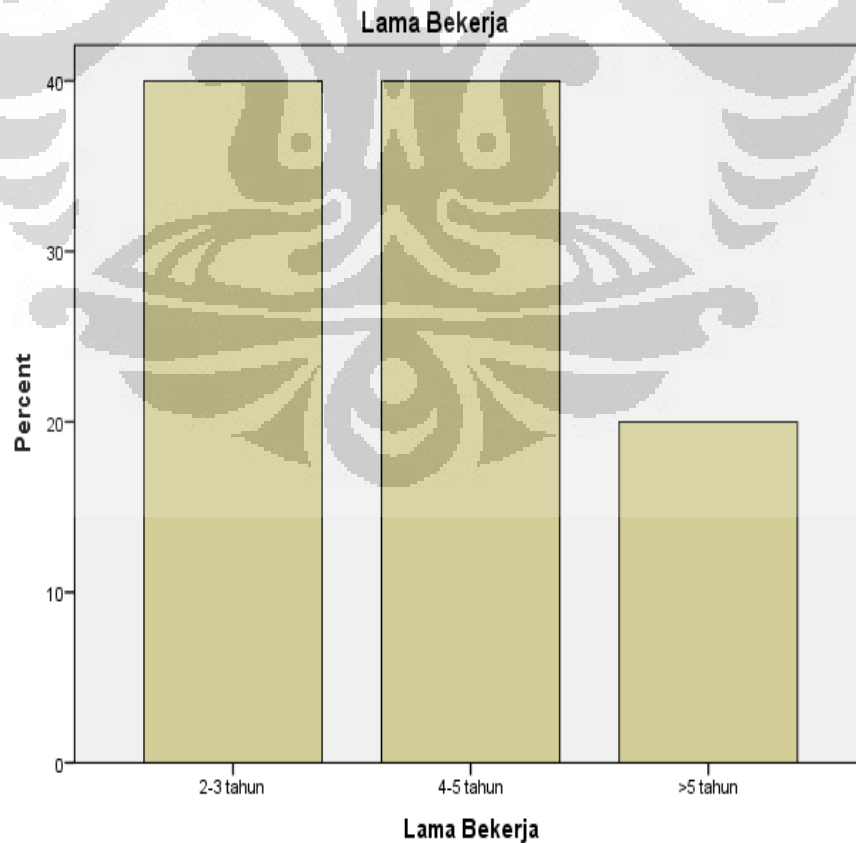
### 5.1.3 Identitas Responden Berdasarkan Lama Bekerja

**Tabel 5.3**  
**Tabel Distribusi Frekuensi Responden Berdasarkan Lama Bekerja**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 2-3 tahun	16	40.0	40.0	40.0
4-5 tahun	16	40.0	40.0	80.0
>5 tahun	8	20.0	20.0	100.0
Total	40	100.0	100.0	

Sumber : Hasil Olahan SPSS 20.0, Juni 2012

**Gambar 5.3**  
**Grafik Distribusi Frekuensi Responden Berdasarkan Lama Bekerja**



Berdasarkan data tabel dan data grafik Tabel 5.3 memperlihatkan bahwa responden yang paling banyak adalah karyawan yang telah bekerja selama 2-3 tahun sebanyak 40% (16 orang dari 40 responden) dan responden yang bekerja selama 4-5 tahun sebanyak 40% (16 orang dari 40 responden). Sementara itu, yang paling sedikit mengisi kuesioner adalah karyawan yang telah bekerja diatas 5 tahun yaitu sebanyak 20% (8 orang dari 40 responden).

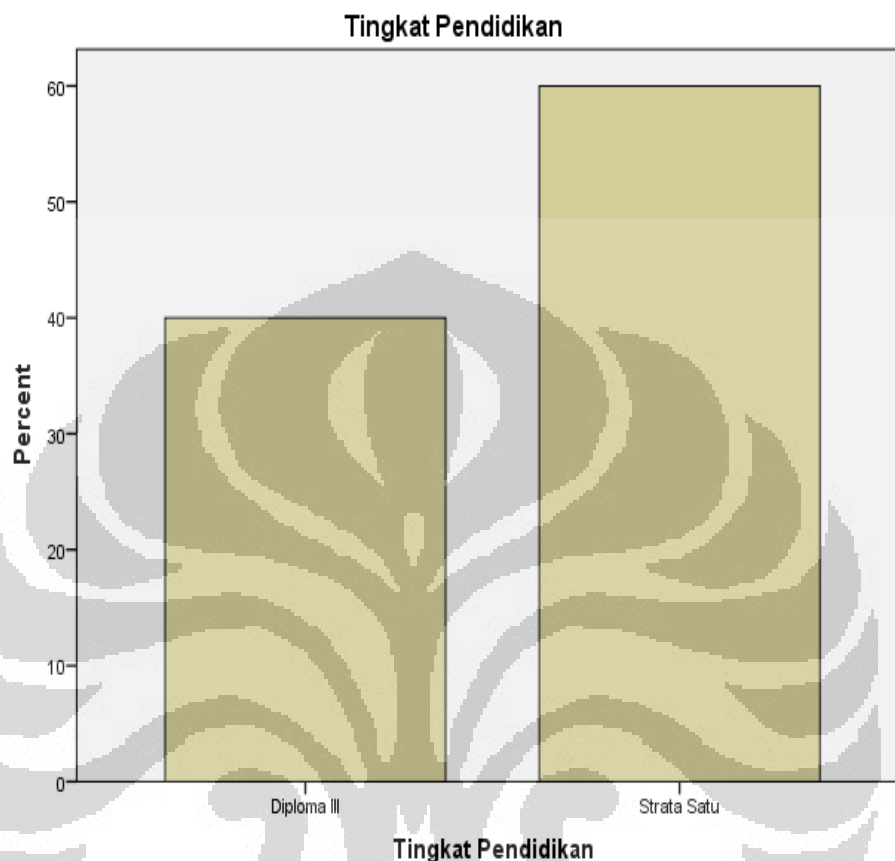
#### 5.1.4 Identitas Responden Berdasarkan Tingkat Pendidikan

**Tabel 5.4**  
**Tabel Distribusi Frekuensi Responden Berdasarkan Tingkat Pendidikan**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Diploma III	16	40.0	40.0	40.0
Valid Strata Satu	24	60.0	60.0	100.0
Total	40	100.0	100.0	

*Sumber : Hasil Olahan SPSS 20.0, Juni 2012*

**Gambar 5.4**  
**Grafik Distribusi Frekuensi Responden Berdasarkan Tingkat Pendidikan**



Berdasarkan data tabel dan data grafik Tabel 5.4, memperlihatkan bahwa responden paling banyak dalam penelitian ini adalah responden dengan tingkat pendidikan Strata 1 yaitu sebanyak 60% (24 orang dari 40 orang responden) dan yang paling sedikit adalah responden dengan tingkat pendidikan Diploma 3 yaitu sebanyak 40% (16 orang dari 40 orang responden).

## 5.2 Analisis Variabel

Berdasarkan pernyataan dalam kuesioner yang menggunakan skala *Likert* 1 – 4, maka kategorisasi nilai rata-rata (*mean*) adalah sebagai berikut:

<b>Sangat Tidak Baik</b>	<b>1.00 – 1.75</b>
<b>Tidak Baik</b>	<b>1.76 – 2.50</b>
<b>Baik</b>	<b>2.51 – 3.25</b>
<b>Sangat Baik</b>	<b>3.26 – 4.00</b>

Penentuan rentang nilai tersebut berdasarkan aturan Sudjana (1989:45-50) dalam menentukan kelas interval sebagai berikut:

Kelas interval (P) = Rentang : Banyaknya Kelas

Rentang = Data terbesar – data terkecil = 4 – 1 = 3

Jadi kelas intervalnya adalah  $3 : 4 = 0.75$

### 5.2.1 Variabel Strategi Komunikasi Organisasi

**Tabel 5.5**  
**Tabel Frekuensi Dimensi Tujuan Strategi Komunikasi Organisasi**

No	Pernyataan	Penilaian Responden				Mean
		1 STS	2 TS	3 S	4 SS	
1	PT. GTA Indonesia melakukan upaya komunikasi untuk memberikan pemahaman mengenai akuisisi kepada karyawan	20 50%	20 50%	0 0%	0 0%	1,5
2	PT. GTA Indonesia memberikan informasi yang kontinu kepada karyawan mengenai akuisisi	20 50%	20 50%	0 0%	0 0%	1,5
3	Ada tindakan untuk meningkatkan kinerja karyawan pada masa akuisisi terjadi	24 60%	16 40%	0 0%	0 0%	1,4
	<i>Mean</i>					1,47

Sumber : Hasil Olahan SPSS 20.0, Juni 2012

Berdasarkan Tabel 5.5 di atas, digambarkan bahwa pendapat responden mengenai upaya-upaya komunikasi yang dilakukan PT. GTA Indonesia dalam hal tujuan strategi komunikasi menuju ke arah negatif. Hal ini ditunjukkan melalui persentase penilaian responden sebanyak 60% menyatakan sangat tidak setuju bahwa PT. GTA Indonesia telah melakukan tujuan strategi komunikasi dan sebanyak 40% tidak setuju. Nilai *mean* untuk dimensi ini adalah 1.47, sehingga dapat dikatakan bahwa dimensi ini mendapatkan nilai sangat tidak baik oleh responden.



**Tabel 5.6**  
**Tabel Frekuensi Dimensi Fungsi Komunikasi Organisasi**

No	Pernyataan	Penilaian Responden				Mean
		1 STS	2 TS	3 S	4 SS	
1	PT. GTA Indonesia menyediakan informasi yang dijadikan sebagai panduan resmi bagi karyawan mengenai akuisisi	28 70%	8 20%	4 10%	0 0%	1,4
2	Karyawan diwajibkan memakai panduan resmi tersebut	28 70%	8 20%	4 10%	0 0%	1,4
3	Semua karyawan menggunakan panduan resmi tersebut	30 75%	10 25%	0 0%	0 0%	1,25
4	Karyawan dilarang membicarakan perihal akuisisi diluar lingkungan perusahaan	20 50%	16 40%	4 10%	0 0%	1,6
5	Ada sanksi yang ditetapkan PT. GTA Indonesia apabila karyawan menyebarkan informasi mengenai perihal akuisisi	20 50%	16 40%	4 10%	0 0%	1,6
6	Semua karyawan mematuhi peraturan yang diterapkan perusahaan mengenai perihal akuisisi	28 70%	12 30%	0 0%	0 0%	1,3
7	Kinerja karyawan meningkat setelah akuisisi terjadi	20 50%	20 50%	0 0%	0 0%	1,5
8	Perusahaan memelihara kinerja tinggi karyawan melalui komunikasi pada saat akuisisi	20 50%	20 50%	0 0%	0 0%	1,5
9	Terdapat sarana menyampaikan saran kepada manajemen pada masa akuisisi	24 60%	24 40%	0 0%	0 0%	1,4
10	Perusahaan menerima saran yang dikemukakan karyawan pada masa akuisisi	28 70%	12 30%	0 0%	0 0%	1,3
11	Saran yang dikemukakan karyawan dipakai dalam pembuatan keputusan akuisisi	28 70%	12 30%	0 0%	0 0%	1,3

**Tabel 5.6**  
**Tabel Frekuensi Dimensi Fungsi Komunikasi Organisasi**

12	Terdapat sarana menyampaikan keluhan kepada perusahaan pada masa akuisisi	28 70%	12 30%	0 0%	0 0%	1,3
13	Keluhan yang dikemukakan karyawan dipakai dalam pembuatan keputusan pada akuisisi	28 70%	12 30%	0 0%	0 0%	1,3
14	Perusahaan memberikan solusi terhadap keluhan yang disampaikan karyawan pada saat akuisisi terjadi	28 70%	12 30%	0 0%	0 0%	1,3
15	Karyawan menerima informasi yang cukup mengenai akuisisi	22 55%	18 45%	0 0%	0 0%	1,45
16	Karyawan mengetahui dampak akuisisi	20 50%	20 50%	0 0%	0 0%	1,5
17	Tidak ada dampak akuisisi bagi karyawan	20 50%	20 50%	0 0%	0 0%	1,5
	<i>Mean</i>					1,4

*Sumber : Hasil Olahan SPSS 20.0, Juni 2012*

Berdasarkan Tabel 5.6 di atas, digambarkan bahwa pendapat responden mengenai fungsi komunikasi yang telah dilakukan PT. GTA Indonesia ke arah yang sangat negatif. Hal ini ditunjukkan melalui persentase penilaian responden sebanyak 90% menyatakan sangat tidak setuju bahwa PT. GTA Indonesia telah melaksanakan fungsi komunikasi dan sebanyak 10% setuju bahwa PT. GTA Indonesia sudah melaksanakan fungsi komunikasi dengan baik. Nilai *mean* untuk dimensi ini adalah 1.4, sehingga dapat dikatakan bahwa dimensi ini mendapatkan nilai sangat tidak baik oleh responden.

**Tabel 5.7**  
**Tabel Frekuensi Dimensi Elemen-Elemen Komunikasi**

No	Pernyataan	Penilaian Responden				Mean
		1 STS	2 TS	3 S	4 SS	
1	<i>Human Resources Department</i> di PT. GTA Indonesia memiliki kredibilitas yang baik sebagai komunikator dalam akuisisi	26 65%	14 35%	0 0%	0 0%	1,35
2	<i>Human Resources Department</i> banyak memberikan informasi yang <i>up to date</i> kepada karyawan mengenai akuisisi	28 70%	12 30%	0 0%	0 0%	1,3
3	<i>Human Resources Department</i> selalu memberikan informasi yang tepat mengenai akuisisi	36 90%	4 10%	0 0%	0 0%	1,1
4	<i>Human Resources Department</i> di PT. GTA Indonesia memiliki daya tarik fisik	28 70%	12 30%	0 0%	0 0%	1,3
5	<i>Human Resources Department</i> memiliki kemampuan persuasi yang baik	28 70%	12 30%	0 0%	0 0%	1,3
6	<i>Human Resources Department</i> memiliki kemampuan negosiasi yang baik	28 70%	12 30%	0 0%	0 0%	1,3
7	<i>Human Resources Department</i> memiliki <i>performance</i> yang baik dalam memberikan pemahaman kepada karyawan mengenai dampak akuisisi	28 70%	12 30%	0 0%	0 0%	1,3
8	<i>Human Resources Department</i> sering melakukan interaksi dengan karyawan pada saat akuisisi	34 85%	6 15%	0 0%	0 0%	1,3
9	Karyawan menerima informasi mengenai akuisisi secara lengkap	24 60%	16 40%	0 0%	0 0%	1,4
10	Karyawan menerima informasi yang diperlukan mengenai akuisisi.	24 60%	16 40%	0 0%	0 0%	1,4
11	Karyawan menerima informasi yang akurat mengenai akuisisi	24 60%	16 40%	0 0%	0 0%	1,4

**Tabel 5.7**  
**Tabel Frekuensi Dimensi Elemen-Elemen Komunikasi**

12	<i>Email</i> berisi informasi mengenai akuisisi yang diterima karyawan singkat dan padat	16 40%	24 60%	0 0%	0 0%	1,6
13	<i>Email</i> berisi informasi mengenai akuisisi yang diterima karyawan sangat jelas	16 40%	24 60%	0 0%	0 0%	1,6
14	<i>Email</i> berisi informasi mengenai akuisisi yang diterima karyawan tidak bertele-tele	16 40%	24 60%	0 0%	0 0%	1,6
15	Perusahaan berempati terhadap keresahan karyawan terhadap akuisisi	20 50%	20 50%	0 0%	0 0%	1,5
16	Perusahaan berupaya mengatasi kecemasan karyawan terhadap akuisisi	24 60%	16 0%	0 0%	0 0%	1,4
17	Bahasa yang digunakan dalam informasi akusisi yang disampaikan melalui <i>email</i> sangat gamblang	22 55%	18 45%	0 0%	0 0%	1,45
18	Bahasa yang digunakan dalam informasi akusisi yang disampaikan melalui <i>email</i> mudah dimengerti	24 60%	16 40%	0 0%	0 0%	1,4
19	Makna akusisi dalam <i>email</i> yang terima karyawan sangat jelas	24 60%	16 40%	0 0%	0 0%	1,4
20	Makna akusisi dalam <i>email</i> yang terima karyawan mudah dimengerti	20 50%	20 50%	0 0%	0 0%	1,5
21	Makna akusisi dalam <i>email</i> yang terima karyawan diinterpretasikan sama oleh setiap	20 50%	20 50%	0 0%	0 0%	1,5
22	Bahasa yang digunakan dalam informasi akusisi yang disampaikan melalui <i>email</i> sangat jelas	20 50%	20 50%	0 0%	0 0%	1,5
23	Bahasa yang digunakan dalam informasi akusisi yang disampaikan melalui <i>email</i> menggunakan tanda baca yang benar	20 50%	20 50%	0 0%	0 0%	2,5

**Tabel 5.7**  
**Tabel Frekuensi Dimensi Elemen-Elemen Komunikasi**

24	Penyampaian informasi akuisisi melalui email sudah sangat tepat	30 75%	10 25%	0 0%	0 0%	1,25
25	Ada diskusi yang disediakan untuk menyampaikan informasi akuisisi	30 75%	10 25%	0 0%	0 0%	1,25
26	Ada <i>meeting</i> yang disediakan untuk menyampaikan informasi akuisisi	22 55%	18 45%	0 0%	0 0%	1,45
27	Ada <i>dialog</i> yang disediakan untuk menyampaikan informasi akuisisi	22 55%	18 45%	0 0%	0 0%	1,45
28	Kualitas <i>email</i> sangat baik sebagai alat komunikasi dalam penyampaian informasi	22 55%	18 45%	0 0%	0 0%	1,45
29	Anda membaca setiap <i>email</i> mengenai akuisisi dalam <i>inbox</i>	38 95%	2 5%	0 0%	0 0%	1,05
30	Jumlah <i>email</i> mengenai informasi akuisisi tidak berlebihan	38 95%	2 5%	0 0%	0 0%	1,05
31	Karyawan tetap menjadi fokus penting bagi perusahaan pada proses akuisisi	18 45%	22 55%	0 0%	0 0%	1,55
32	Ada rumor yang berkembang mengenai akuisisi	0 0%	0 0%	18 45%	22 55%	3,55
<i>Mean</i>						1,48

Sumber : Hasil Olahan SPSS 20.0, Juni 2012

Berdasarkan Tabel 5.7 di atas, digambarkan bahwa pendapat responden mengenai elemen-elemen komunikasi yang dipakai oleh PT. GTA sebagai alat untuk mensosialisasikan informasi mengenai akuisisi tidak berjalan dengan baik. Hal ini ditunjukkan oleh 95% respon negatif terhadap sub-sub dimensi elemen-elemen komunikasi seperti komunikator, pesan, *channel* komunikasi, komunikan dan umpan balik . Angka terkecil yaitu 5% menanggapi positif elemen-elemen komunikasi dan menganggap elemen-elemen komunikasi tersebut telah berhasil.

Nilai *mean* untuk dimensi ini adalah 1.48, sehingga dapat dikatakan bahwa dimensi ini mendapatkan nilai sangat tidak baik oleh responden.

### 5.2.2 Variabel Iklim Komunikasi Organisasi

**Tabel 5.8**  
**Tabel Frekuensi Dimensi Dimensi Komunikasi**

No	Pernyataan	Penilaian Responden				<i>Mean</i>
		1 STS	2 TS	3 S	4 SS	
1	Karyawan yakin terhadap kredibilitas perusahaan yang mengalami akuisisi	20 50%	20 50%	0 0%	0 0%	1,5
2	Setiap karyawan mendapatkan dukungan dari manajemen dalam keleluasaan mengemukakan pendapat	20 50%	18 44%	2 6%	0 0%	1,7
3	Setiap karyawan mendapatkan dukungan untuk mengembangkan potensi melalui promosi	32 80%	8 20%	0 0%	0 0%	2,2
4	Setiap karyawan mendapatkan dukungan untuk mengembangkan potensi melalui training	4 10%	28 70%	8 20%	0 0%	2,1
5	Komunikasi tidak dibatasi dengan jabatan	28 70%	12 30%	0 0%	0 0%	1,3
6	Karyawan memiliki produktivitas tinggi	12 30%	24 60%	4 10%	0 0%	1,8
7	Karyawan dilibatkan dalam proses pengambilan keputusan	16 40%	24 60%	0 0%	0 0%	1,6
8	Karyawan mengetahui kebijakan-kebijakan perusahaan	16 40%	24 60%	0 0%	0 0%	1,6
9	Karyawan mengerti kebijakan-kebijakan perusahaan	16 60%	24 40%	0 0%	0 0%	1,4
	<i>Mean</i>					1,7

Sumber : Hasil Olahan SPSS 20.0, Juni 2012

Berdasarkan Tabel 5.8 di atas, digambarkan bahwa pendapat responden mengenai dimensi komunikasi yang ada di PT. GTA Indonesia seperti *trust*, *supportiveness*, *openness*, *emphasize on high performance goals* dan *participative decision making* mengarah negatif dengan 95% responden menyatakan tidak setuju. Sementara 5% responden setuju bahwa dimensi komunikasi sudah mengarah positif. Nilai *mean* untuk dimensi ini adalah 1.48, sehingga dapat dikatakan bahwa dimensi ini mendapatkan nilai sangat tidak baik oleh responden.

**Tabel 5.9**  
**Tabel Frekuensi Dimensi Persepsi Anggota Organisasi**

No	Pernyataan	Penilaian Responden				Mean
		1 STS	2 TS	3 S	4 SS	
1	Karyawan puas dengan <i>line manager</i>	36 90%	4 10%	0 0%	0 0%	1,1
2	Informasi yang diterima karyawan cocok dengan realisasi yang ada dalam perusahaan	16 40%	24 60%	0 0%	0 0%	1,6
3	Informasi yang diterima sudah sesuai dengan harapan para karyawan	16 40%	24 60%	0 0%	0 0%	1,6
4	Tidak ada kesimpang-siuran informasi yang diterima karyawan	16 40%	24 60%	0 0%	0 0%	1,6
5	Ada manfaat dari informasi yang diterima karyawan mengenai perihal akuisisi	16 40%	24 60%	0 0%	0 0%	1,6
6	Karyawan puas dengan manfaat informasi mengenai akuisisi	16 40%	24 60%	0 0%	0 0%	1,6
7	Umpan balik karyawan mendapatkan tanggapan langsung dari perusahaan	16 60%	24 40%	0 0%	0 0%	1,4
8	Karyawan mendapatkan penghargaan dari perusahaan atas komitmen yang diberikan	28 70%	8 20%	4 10%	0 0%	1,4
9	Penghargaan yang diterima sudah sesuai dengan harapan	28 70%	12 30%	0 0%	0 0%	1,3
<i>Mean</i>						1,5

Sumber : Hasil Olahan SPSS 20.0, Juni 2012

Berdasarkan Tabel 5.9 di atas, digambarkan bahwa pendapat responden mengenai dimensi persepsi anggota organisasi dalam iklim komunikasi organisasi yang ada di PT. GTA Indonesia pada masa akuisisi terhadap sumber komunikasi, ketersediaan informasi dan terhadap perusahaan tidak memuaskan karyawan. Dapat dilihat 99% menyatakan tidak setuju dan hanya 1% yang menyatakan setuju. Nilai *mean* untuk dimensi ini adalah 1.5, sehingga dapat dikatakan bahwa dimensi ini mendapatkan nilai sangat tidak baik oleh responden.

### **5.3 Analisis Data Bivariat**

#### **5.3.1 Analisis Data Bivariat Pengaruh Strategi Komunikasi Organisasi Terhadap Iklim Komunikasi Organisasi**

Analisis data *bivariat* pada variabel strategi komunikasi organisasi (x) terhadap variabel iklim komunikasi organisasi (y) dilakukan dengan cara menggunakan korelasi *Pearson*, yaitu mengukur korelasi antar 2 variabel yang memiliki ukuran skala interval. Hasil dari analisis data *bivariat* tersebut akan menginformasikan ada atau tidaknya pengaruh antara variabel x terhadap variabel y, dan bagaimana kekuatan pengaruh variabel x dan variabel y.

Dalam penelitian ini, hasil dari analisis data *bivariat* tersebut dapat memaparkan ada atau tidaknya pengaruh antara strategi komunikasi organisasi terhadap iklim komunikasi organisasi di PT. GTA Indonesia dan bagaimana kekuatan pengaruh variabel strategi komunikasi organisasi terhadap variabel iklim komunikasi organisasi. Hasil dari analisis data *bivariat* tersebut dapat kita lihat pada tabel dibawah ini :



**Tabel 5.10**  
**Korelasi *Pearson* Pengaruh Strategi Komunikasi Organisasi Terhadap Iklim Komunikasi Organisasi**

		Correlations	
		Strategi Komunikasi	Iklim Komunikasi Organisasi
Strategi Komunikasi	Pearson Correlation	1	.871**
	Sig. (2-tailed)		.000
	N	40	40
Iklim Komunikasi Organisasi	Pearson Correlation	.871**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	
	N	40	40

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

\*\*\*Sumber : Hasil Olahan SPSS 20.0, Juni 2012

Hasil dari analisis data pada tabel 5.10 di atas menunjukkan bahwa ada pengaruh antara variabel strategi komunikasi terhadap variabel iklim komunikasi organisasi. Pengaruh antara variabel strategi komunikasi terhadap variabel iklim komunikasi organisasi adalah signifikan. Hal ini terlihat dari angka *correlation value* dari variabel x (strategi komunikasi organisasi) = 0,871 dan begitu juga *correlation value* dari variabel y (iklim komunikasi organisasi) = 0,871 yang berarti variabel x memengaruhi variabel y sebanyak 87,1%. Melalui data di atas, hasil pengujian hipotesis penelitian korelasi antara variabel x (strategi komunikasi organisasi) dan variabel y (iklim komunikasi) adalah:

Ha : Ada pengaruh antara variabel x (strategi komunikasi organisasi) dengan variabel y (iklim komunikasi organisasi).

Dengan demikian ada pengaruh strategi komunikasi organisasi terhadap iklim komunikasi organisasi di PT. GTA Indonesia.

**Tabel 5.11**  
**ANOVA Regresi Linier Pengaruh Strategi Komunikasi Organisasi Terhadap**  
**Iklm Komunikasi Organisasi**

ANOVA <sup>a</sup>						
Model		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	912.238	1	912.238	119.798	.000 <sup>b</sup>
	Residual	289.362	38	7.615		
	Total	1201.600	39			

a. Dependent Variable: Iklm Komunikasi Organisasi

b. Predictors: (Constant), Strategi Komunikasi

Sumber : Hasil Olahan SPSS 20.0, Juni 2012

Tabel ANOVA di atas merupakan uji kelinearan, untuk menunjukkan signifikansi dari model regresi linier yang digunakan dalam memprediksi pengaruh apakah sudah sesuai atau belum. Melalui tabel 5.11, dapat dilihat hasil dari F hitung (119.798) > F tabel (1; 100; 0.05) adalah 3.92, sehingga  $H_0$  ditolak. Jadi ada pengaruh variabel strategi komunikasi organisasi terhadap iklim komunikasi organisasi. Selain menggunakan perbandingan F hitung dan F tabel, dapat dilakukan perbandingan Sig dengan  $\alpha$ . Sig (0.000) <  $\alpha$ , maka  $H_0$  ditolak. Karena  $H_0$  ditolak, maka hipotesis penelitian sebagai berikut:

$H_a$  : Ada pengaruh antara variabel x (strategi komunikasi organisasi) dengan variabel y (iklim komunikasi organisasi).

Dengan demikian ada pengaruh strategi komunikasi organisasi terhadap iklim komunikasi organisasi di PT. GTA Indonesia signifikansi pengaruh sudah sesuai.

**Tabel 5.12**  
**Model Summary Regresi Linier Pengaruh Strategi Komunikasi Organisasi Terhadap Iklim Komunikasi Organisasi**  
**Model Summary<sup>b</sup>**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.871 <sup>a</sup>	.759	.753	2,75949

a. Predictors: (Constant), Strategi Komunikasi

b. Dependent Variable: Iklim Komunikasi Organisasi

Sumber : Hasil Olahan SPSS 20.0, Juni 2012

Tabel di atas menunjukkan arah hubungan atau pengaruh yang dimiliki oleh kedua variabel. Nilai korelasi 0.871 menunjukkan bahwa pengaruh yang dimiliki strategi komunikasi organisasi terhadap iklim komunikasi organisasi kuat. Besaran R square sebagai nilai koefisien determinasi yang digunakan untuk menghitung besarnya prediksi yang dimiliki oleh variabel independen terhadap variabel dependen sebesar 0.759 dapat diartikan sebanyak 75,90% dari iklim komunikasi organisasi dipengaruhi oleh strategi komunikasi organisasi, sedangkan sisanya dipengaruhi oleh faktor-faktor lain.

**Tabel 5.13**  
**Koefisien Regresi Linier Pengaruh Strategi Komunikasi Organisasi Terhadap Iklim Komunikasi Organisasi**

**Coefficients<sup>a</sup>**

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.	
	B	Std. Error	Beta			
1						
	(Constant)	2.584	2.399		1.077	.288
	Strategi Komunikasi	.348	.032	.871	10.945	.000

a. Dependent Variable : Iklim Komunikasi Organisasi

Sumber : Hasil Olahan SPSS 20.0, Juni 2012

Tabel *coefficients* memaparkan nilai konstanta a dan b dari persamaan linear:

$$Y = 2.584 + .348X$$

Dimana :

Y = Iklim Komunikasi Organisasi

X = Strategi Komunikasi Organisasi

Artinya, angka koefisien regresi sebesar .348. Angka tersebut mempunyai arti bahwa setiap kenaikan 1 skor dari variabel strategi komunikasi (X) maka skor dari iklim komunikasi organisasi akan meningkat sebesar .348. Sebaliknya, jika angka ini negatif, maka iklim komunikasi juga akan menurun sebesar .348. Berdasarkan Tabel *Coefficients* di atas, nilai t hitung yang diperoleh untuk seluruh variabel bebas adalah sebesar 10.945 dengan nilai signifikansi sebesar 0.000. Uji t hitung berguna untuk menguji signifikansi koefisien regresi (b), yaitu apakah variabel

independen (X) berpengaruh secara nyata atau tidak. Keputusan :

Jika t hitung < t tabel, maka Ho diterima

Jika t hitung > t tabel, maka Ho ditolak

Jika t hitung mutlak (10.945) > t tabel (100; 0.05) adalah 1.6602, maka Ho ditolak dan Ha diterima, artinya variabel strategi komunikasi organisasi mempengaruhi variabel iklim komunikasi organisasi secara nyata atau signifikan.

#### 5.4 Interpretasi Data

Setelah melakukan analisis data melalui pengolahan kuesioner dalam SPSS, peneliti menemukan adanya pengaruh strategi komunikasi organisasi terhadap iklim komunikasi organisasi di PT. GTA Indonesia. Dengan demikian peneliti akan melakukan interpretasi data sesuai dengan data yang telah diperoleh dalam analisis data dan menghubungkannya dengan konsep yang telah dijelaskan sebelumnya.

#### 5.4.1 Interpretasi Variabel Strategi Komunikasi Organisasi

Penilaian responden mengenai strategi komunikasi organisasi menggunakan beberapa dimensi antara lain adalah, tujuan strategi komunikasi, fungsi komunikasi dan elemen-elemen komunikasi. Seluruh dimensi dan sub dimensi pada variabel strategi komunikasi organisasi dinilai rendah oleh karyawan/ti. Dimensi tujuan strategi komunikasi memiliki nilai *mean* 1.47. Nilai *mean* pada dimensi ini cukup rendah, yang menunjukkan bahwa karyawan tidak melihat adanya upaya PT. GTA Indonesia untuk memberikan pemahaman mengenai akuisisi kepada karyawan/ti, tidak adanya kontinuiti pemberian informasi mengenai akuisisi kepada karyawan dan tidak adanya upaya memotivasi untuk meningkatkan kinerja karyawan pada masa akuisisi. Yang mana setelah akuisisi terjadi banyak asumsi – asumsi negatif mengenai Pemutusan Hubungan Kerja (PHK), perampingan departemen, seperti yang telah dikemukakan pada latar belakang masalah.

Dimensi fungsi komunikasi memiliki nilai *mean* sebesar 1.40. Dengan demikian karyawan/ti PT. GTA Indonesia menilai dimensi ini rendah, sehingga dapat dikatakan arah negatif pada setiap indikator. Tidak adanya pedoman resmi mengenai tujuan dan dampak akuisisi, tidak adanya tindakan untuk meningkatkan kinerja karyawan, serta tidak disediakannya sarana menyampaikan saran dan keluhan. Selain itu informasi yang diterima karyawan mengenai tujuan dan dampak akuisisi juga tidak mencukupi, sehingga karyawan tidak dapat memahami tujuan akuisisi.

Dimensi elemen – elemen komunikasi memiliki *mean* sebesar 1.48. Dalam hal ini, karyawan/ti di PT. GTA Indonesia menilai komunikator (yakni *Human Resources Department*) tidak memiliki kredibilitas, daya tarik fisik dan kekuasaan sebagai komunikator. Pesan mengenai informasi yang diterima karyawan/ti mengenai akuisisi melalui email tidak memiliki informasi yang lengkap, singkat dan jelas, tidak berorientasi pada karyawan/ti, serta tidak menggunakan bahasa yang mudah dimengerti. Pemilihan *channel* komunikasi yakni melalui *email* tidak efektif dan efisien karena tidak dapat menangkap umpan balik secara langsung.

Dimensi yang memiliki nilai mean tertinggi pada variabel strategi komunikasi organisasi adalah elemen – elemen komunikasi yaitu sebesar 1.48. Dengan demikian, dimensi yang paling berpengaruh pada variabel strategi komunikasi organisasi adalah dimensi elemen – elemn komunikasi.

#### **5.4.2 Interpretasi Variabel Iklim Komunikasi Organisasi**

Variabel iklim komunikasi organisasi terdiri dari dua dimensi yaitu dimensi - dimensi komunikasi dan persepsi anggota komunikasi. Dua dimensi tersebut kemudian dibagi lagi atas 2 sub dimensi.

Dimensi – dimensi komunikasi dalam sub dimensi *Ideal Management Climate* memiliki nilai mean sebesar 1.70. Dalam hal ini karyawan/ti di PT. GTA Indonesia menilai *trust, supportiveness, openness, emphasize on high performance goals, partisipative decision making* di PT. GTA Indoensia cukup rendah.

Dimensi *persepsi* anggota organisasi memiliki nilai *mean* sebesar 1.50. Dengan demikian karyawan/ti di PT. GTA Indonesia menilai rendah dimensi ini, karena tidak adanya rasa puas terhadap *line manager*, tidak adanya kecocokan dan manfaat informasi mengenai akuisisi dengan realitas yang ada, serta karyawan/ti menilai tidak puas dengan penghargaan yang diberi PT. GTA Indonesia.

Dimensi yang memiliki nilai *mean* tertinggi pada variabel iklim komunikasi organisasi yakni *Ideal Management Climate*, yakni sebesar 1.70. Dengan demikian dimensi yang paling berpengaruh pada variabel iklim komunikasi organisasi adalah dimensi – dimensi komunikasi dalam sub dimensi *Ideal Management Climate*.

#### **5.4.3 Interpretasi Pengaruh Strategi Komunikasi Organisasi Terhadap Iklim Komunikasi Organisasi**

Variabel strategi komunikasi organisasi menggunakan 3 dimensi yakni: tujuan strategi komunikasi, fungsi komunikasi dan elemen-elemen komunikasi. Dimensi tujuan strategi komunikasi memiliki nilai mean sebesar 1.47, dimensi fungsi komunikasi organisasi memiliki nilai mean sebesar 1.40, dimensi elemen – elemen komunikasi memiliki nilai mean sebesar 1.48 dengan demikian pengaruh

dimensi elemen – elemen komunikasi memiliki nilai tertinggi, sekaligus sebagai dimensi yang memiliki pengaruh yang paling tinggi pada variabel strategi komunikasi organisasi.

Varibel iklim komunikasi organisasi terdiri dari dua dimensi yaitu dimensi - dimensi komunikasi dan persepsi anggota komunikasi. Dua dimensi tersebut kemudia dibagi lagi atas sub dimensi. Dimensi – dimensi komunikasi dalam *Ideal Management Climate* memiliki nilai mean sebesar 1.70. Sementara itu dimensi persepsi anggota organisasi memiliki nilai mean sebesar 1.50. Dengan demikian dimensi – dimensi komunikasi dalam *Ideal Management Climate* memiliki pengaruh yang paling tinggi dalam variabel iklim komunikasi organisasi.

Pengaruh dimensi elemen – elemen komunikasi ternyata memiliki pengaruh yang paling dominan pada strategi komunikasi organisasi terhadap dimensi – dimensi komunikasi dalam *Ideal Management Climate* iklim komunikasi organisasi di PT. GTA Indonesia. Apabila elemen – elemen komunikasi seperti komunikator, pesan, *channel* komunikasi, komunikan dan umpan balik tidak diperhatikan dalam pelaksanaan strategi komunikasi organisasi, maka iklim komunikasi organisasi akan menghasilkan *trust, supportiveness, openness, emphasize on high performance goals, partisipative decision making* ke arah yang negatif. Demikian sebaliknya, apabila elemen – elemen komunikasi seperti komunikator, pesan, *channel* komunikasi, komunikan dan umpan balik diperhatikan dalam pelaksanaan strategi komunikasi organisasi, maka iklim komunikasi organisasi akan menghasilkan *trust, supportiveness, openness, emphasize on high performance goals, partisipative decision making* ke arah yang positif.

## **BAB VI**

### **PENUTUP**

#### **6.1 Kesimpulan**

Melalui pemaparan latar belakang masalah, perumusan masalah, analisis data dan interpretasi data yang telah diolah, maka peneliti menarik kesimpulan sebagai berikut :

1. Karyawan/ti PT. GTA Indonesia menilai bahwa tujuan strategi komunikasi organisasi cenderung negatif karena rendahnya upaya komunikasi untuk memberikan pemahaman mengenai akuisisi, tidak disediakan informasi mengenai akuisisi yang kontinu kepada karyawan dan rendahnya upaya memberikan motivasi kepada karyawan/ti.
2. Karyawan/ti PT. GTA Indonesia menilai bahwa fungsi komunikasi sebagai implementasi dari tujuan strategi komunikasi cenderung negatif karena tidak adanya informasi sebagai pedoman resmi yang diberikan perusahaan mengenai akuisisi, tidak adanya tindakan meningkatkan kinerja karyawan/ti ditengah tingginya rumor mengenai dampak akuisisi, tidak disediakan sarana bagi karyawan untuk menyampaikan saran dan keluhan, serta ketidakcukupan informasi yang disediakan perusahaan mengenai perihal akuisisi.
3. Karyawan/ti PT. GTA Indonesia menilai bahwa tujuan strategi komunikasi organisasi cenderung negatif karena *Human Resources Department* selaku jembatan komunikasi (komunikator) di PT. GTA Indonesia tidak kredibel. Pesan mengenai akuisisi juga tidak disampaikan dengan lengkap, jelas dan tepat. Selain itu *email* yang digunakan sebagai *channel* komunikasi dinilai karyawan tidak efektif dan efisien karena tidak dapat menanggapi respon karyawan/ti secara langsung.
4. Karyawan/ti PT. GTA Indonesia menilai bahwa dimensi – dimensi komunikasi cenderung negatif. Rendahnya kepercayaan terhadap atasan, rendahnya dukungan dari perusahaan demi meningkatkan kinerja karyawan/ti, tidak adanya keterbukaan antara karyawan dan atasan, serta



tidak adanya keterlibatan karyawan/ti dalam setiap proses kebijakan dalam pengambilan keputusan.

5. Karyawan/ti PT. GTA Indonesia menilai bahwa persepsi anggota organisasi terhadap perusahaan cenderung negatif. Kurangnya rasa puas terhadap atasan, tidak adanya kecocokan dan manfaat informasi mengenai akuisisi serta rendahnya reward yang diberikan perusahaan.

## 6.2 Manfaat Penelitian

### 6.2.1 Manfaat Akademis

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi positif bagi studi komunikasi terutama hubungan masyarakat, tentang bagaimana strategi komunikasi organisasi yang dapat mempengaruhi iklim komunikasi organisasi.

### 6.2.2 Manfaat Praktis

Hasil penelitian yang akan diperoleh diharapkan dapat memberikan suatu sumbangsih yang bertujuan untuk kepentingan praktis atas suatu pemecahan masalah. Seperti melakukan perencanaan strategi komunikasi untuk menjaga dan mempertahankan iklim komunikasi organisasi yang kondusif.

Selain itu, diharapkan juga agar profesional Humas yang berkecimpung didalamnya dapat mengetahui sejauh mana strategi komunikasi organisasi memengaruhi iklim komunikasi organisasi.

Hasil dari penelitian ini, juga sekiranya dapat digunakan oleh *Human Resources Department* di PT. GTA Indonesia yang berperan sebagai jembatan saluran informasi krusial bagi karyawan/ti dan *management level*, agar dapat *review* langkah-langkah strategi komunikasi yang telah dilakukan dalam proses akuisisi dan integrasi.

## 6.3 Rekomendasi

### 6.3.1 Rekomendasi Akademis

1. Peneliti mengharapkan pada penelitian sejenis berikutnya dapat menggunakan konsep teori yang lebih variatif sebagai kerangka pemikiran untuk dikembangkan menjadi dimensi dan indikator dalam operasionalisasi konsep untuk hasil yang lebih mendalam. Hal ini dapat dilakukan antara lain dengan mengambil teori yang berbeda dari yang sudah peneliti gunakan dalam penelitian ini.
2. Selain pertanyaan tertutup melalui kuesioner, penggunaan wawancara dalam penelitian selanjutnya dapat dilakukan sebagai cara yang efektif untuk mendapatkan sudut pandang yang obyektif dan variasi jawaban yang sebenarnya dibutuhkan namun justru tidak terdapat pada kuesioner.

### 6.3.2 Rekomendasi Praktis

1. Dalam perencanaan strategi komunikasi dalam manajemen perubahan, tidak dapat sepenuhnya diandalkan pada kemampuan *Human Resources Department* sebagai *communication planner* dan komunikator. Peran dan fungsi *Public Relations* dalam perencanaan strategi komunikasi dan kemampuan *Public Relations* untuk melakukan negosiasi dan persuasi yang baik, dapat memberikan kontribusi positif bagi pelaksanaan fungsi komunikasi yang berorientasi tidak saja bagi *staff level* namun juga *managerial level*.
2. PT. GTA Indonesia, dalam hal ini dapat mempertimbangkan untuk menciptakan satu divisi komunikasi yang di dalamnya terdapat praktisi *Public Relations* yang dapat menjaga keseimbangan iklim komunikasi yang kondusif.

## DAFTAR PUSTAKA

### Buku

- Aingarimbun, Masri, dan Sofian Effendi. (1989). *Metode Penelitian Survei*, Jakarta: LP3ES
- Arifin, Anwar. (1984). *Strategi Komunikasi Suatu Pengantar Ringkas*. Bandung: Armico
- Boddy, D. And Paton, R. (2004) '*Responding to competing narratives: lessons for project managers*'. International Journal of Change Management
- Burhan Burngin. (2003). *Metodologi Penelitian Kuantitatif, Komunikasi, Ekonomi dan Kebijakan Publik Serta Ilmu-Ilmu Sosial Lainnya*. Jakarta: Kencana
- Chava Franfort-Nachmias, David Nachmias. (1992). *Research Methods in The Social Science*. New York: St. Martin's Press
- David J Cherrington, (1989), *Organizational Behavior: The Management of Individual and Organizational Performance*, Allyn and Bacon, Boston
- Frantz, Roger S. (1988). *X-Efficiency: Theory, Evidence and Application*. (Boston: Kluwer Academic Publisher
- Guzley, Ruth M. (1992). "*Organizational Climate & Communication Climate*", Management Communication Quarterly
- Hasan, Erliana. (2005). *Komunikasi Pemerintahan*. Bandung: PT.Refika Aditama
- Haywood, Roger. (1990). *All about Public Relations: How to build business success on good communications* 2<sup>nd</sup> ed. Berkshire: McGraw-Hill Book Company Europe
- Hisckman, Craig R. & Silva, Michael A. (1985). "*Creating Excellence Managing Corporate Culture, Strategy and Change in The New Age*". New York: Nal Nook
- J. Vrendenbregt. (1984). *Metode dan Teknik Penelitian Masyarakat*. Jakarta: PT. Gramedia
- Jalaludin Rakhmat. (1998). *Metode Penelitian Komunikasi Cetakan Keempat*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya
- Kasali, Rhenald. (2003). *Manajemen Public Relations: Konsep dan Aplikasinya di Indonesia*. Jakarta: PT. Pusaka Utama Grafiti
- L. Coch dan J.R.P.French, Jr. (2001). "*Overcoming Resistance to Change*" (New York: John Wiley & Son, Inc

- Masmuh, Abdullah. (2008). *Komunikasi Dalam Perspektif Teori & Praktek*. Malang: UMM Press
- Mowday, Richard T., Richard M. Steers, & Lyman W. Porter. (1979). "The Measurement of Organizational Commitment". *Journal of Vocational Behaviour*
- Naresh K. Malhotra. (2005). *Riset Pemasaran Pendekatan Terapan Jilid 1*. Jakarta: PT Indeks
- Neuman W. Lawrence. (2000). *Social Research Methods: Qualitative and Quantitative Approaches*. Boston: Allyn and Bacon: Boston
- Onong Uchjana Effendi. (1981). *Dimensi-dimensi Komunikasi* Bandung: Alumni
- Pace & Faules. (2001). *Organizational Dynamism: Unleashing Power in The Work Force* Connecticut: Greenwood Publishing Group
- Prasetya. Irawan. (2006). *Penelitian Kualitatif dan Kuantitatif untuk Ilmu-Ilmu Sosial*, Depok
- Rakhmat Jalaludin. (2005). *Psikologi Komunikasi* Ed.Revisi cetakan Bandung : PT. Remaja Rosdakarya
- Redding, W.C. (1979) *Organizational Communication Theory and Ideology: an overview*. In D. Nimmo (Ed.), *Communication Year Book 3*. New Brunswick, N.J. : International Communication Association.
- Richard M. Steers, (1985), *Efektifitas Organisasi*, alih bahasa Magdalena Jamin, Erlangga Jakarta.
- Robbins, Stephen. P. (2000). *Prinsip-prinsip Perilaku Organisasi* Jakarta : Erlangga Ed.5,
- Rosadi, Ruslan. (2000). *Metode Penelitian Public Relations dan Komunikasi* Jakarta: Rajawali Pers
- Singgih, Santoso. (2002). *Buku Latihan SPSS Statistik Multivariat*, Jakarta: PT Elex Media Komputindo
- Singgih Santoso & Fandy Tjiptono. (2001). *Riset Pemasaran*. Jakarta, PT. Elex Media Komputindo
- Scott M. Cutlip & Allen H. Center. (1971). *Effective Public Relation* New Jersey: 4th Edition, Prentice Hall, Inc Eaglewood Cliffs
- Slowey, M. (1995). *Implementing Change from Within Universities and Colleges – 10 Personal Accounts*. London: Kogan Page
- Soetjipto. W, Budi, & Firmanzah. (2006). *The Spirit of Change: Dinamika Perubahan PT. Perkebunan Nusantara III (PERSERO)*, Jakarta: Lembaga Manajemen FEUI

Suprpto & Fahrianoor. (2004). *Komunikasi Penyuluhan dalam Teori dan Praktek*. Yogyakarta: Arti Bumi Intaran

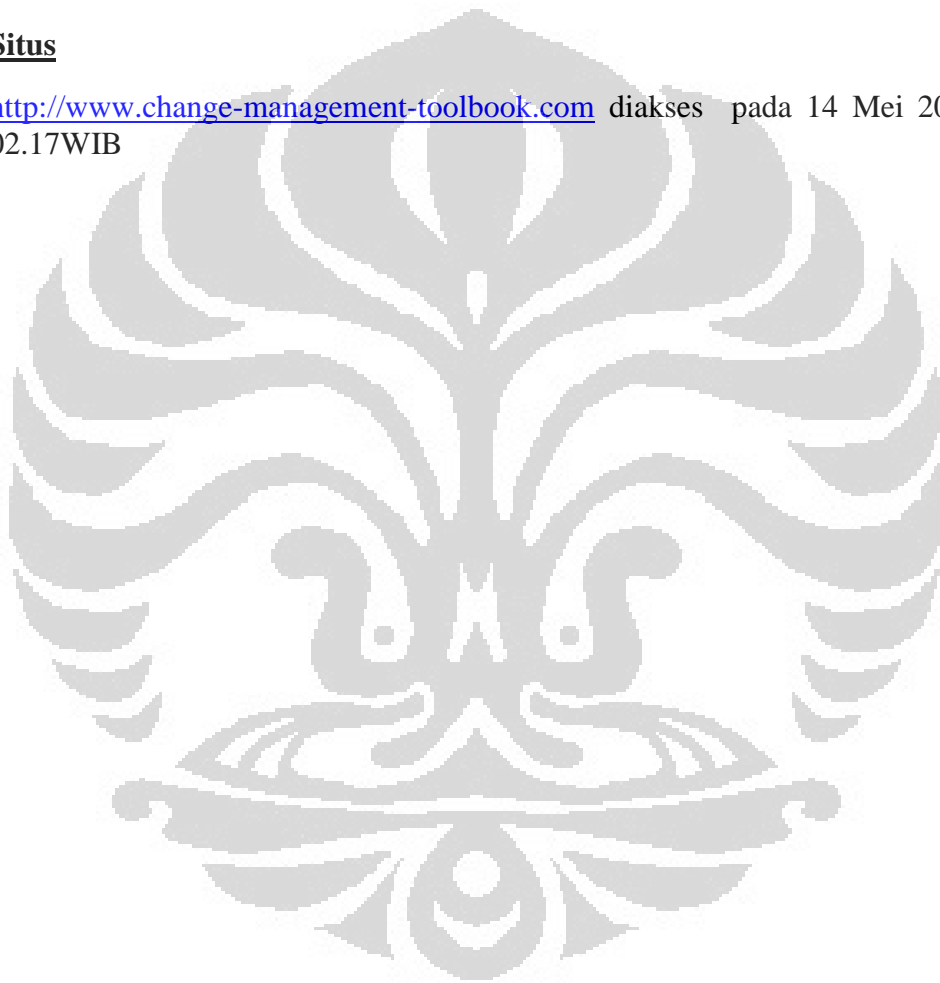
Theaker, Alison (2004). *The Public Relations Handbook*. London: Routledge

W.G. Scott dan T.R Mitchell. (1976). *Organization Theory: A Structural & Behavioural Analysis*. Homewood, IL: Richard D. Irwin

Wheterly, J. (1998) *Achieving Change Through Training and Development*. London: Library Association Publishing.

### Situs

<http://www.change-management-toolbook.com> diakses pada 14 Mei 2012, Pkl 02.17WIB





# LAMPIRAN

# KUONI

## Kuoni welcomes GTA



This email is also available to read in: Cantonese, Indonesian, Japanese, Korean, Mandarin, Thai

Dear Colleagues,

I am happy to inform you that the acquisition of Gullivers Travel Associates (GTA) by the Kuoni Group has been completed today. With this acquisition, the Kuoni Group has reached one of the most important strategic milestones in its 105-year history. I am delighted to welcome all GTA employees to Kuoni. We live and love the travel business as much as the passionate and engaged folks at GTA do. I am also proud to give all our colleagues at KDM the opportunity to join with their skilled and experienced counterparts at GTA to create a worldwide leader in destination management services.

Today Kuoni is in a great position to further enhance its standing as a leading global travel service provider. With GTA and KDM, we continue to develop our destination management business, with its accelerated growth and future potential on centre stage in this exciting worldwide tourism industry.

My most important expectation is that the two businesses remain successful. Success means further growth and I want to see both businesses expand. There is no strategic change as the GTA strategy has proven to be successful. This puts us in a much stronger position as a major player in the market. As a purchaser, we have a considerable size and as a distributor, we have a fabulous range of products and technology for our customers.

Combined with our leisure travel divisions, the tour operating experts, Kuoni is a global travel company with an incomparable value chain. As “Trusted Advisors” and “Destination Insiders” – we have the chance to develop this successful business model into a unique global player, very much differentiated from others.

In closing, I would like to again welcome and reach out to all GTA and Kuoni employees as we embark on this promising and bright journey together to build the Kuoni future.

Best regards,

Peter Rothwell  
CEO Kuoni Group

## **Salary Review Date**

---

Dear Colleagues,

As you know, we have been working very hard over the past year to integrate KDM and GTA wherever possible and that work is continuing.

I now want to give you plenty of notice of another milestone in the integration process and that is the decision regarding the date on which pay reviews will be held across GTS from 2013 onwards. Currently, the KDM pay review date is 1st January and the GTA pay review date is 1st July. To align with the review date across the rest of Kuoni Group, with effect from 1st April 2013, we will run a single salary review process for all GTS employees on 1st April every year.

From 1st April 2013, therefore, we will have consistency across the division with regard to pay review date, eligibility criteria, pay processes, and how we reward performance.

The new GTS Salary Review date will take into account the different time periods between the KDM and GTA reviews in 2012, ensuring all employees are treated fairly.

Full details of the process and salary review structure will be communicated closer to the new review date of next April.

In the meantime, to be clear, the remaining 2012 pay review date, which is the GTA pay review, will take place as planned on 1st July 2012, subject as always to business performance.

This will be another big step in the integration of KDM and GTA and, once again, I thank you for all your support and patience as we work through our extensive integration agenda.

Kind regards,

Rolf

---

**Rolf Schafroth**  
CEO, Kuoni Global Travel Services



Dear Colleagues,

Following my message to you all on 7th March 2011 regarding the proposed sale of GTA to Kuoni, I did mention that the agreement was subject to the approval of the Kuoni shareholders at their forthcoming Annual General Meeting on 20th April.

I am pleased to confirm to you that at today's meeting the Kuoni Shareholders have agreed to the purchase of GTA and have authorized the Kuoni Board of Directors to increase share capital accordingly. The transaction is expected to be completed on or around the 5th May, 2011.

As we prepare for an exciting new chapter in GTA's history, it is important that we remain focused on 'business as usual' providing GTA's great travel products and services to our customers, servicing our suppliers and progressing the many important initiatives underway as part of our Dynamic GTA strategy.

Regards,

Ken

---

Ken Esterow

President & CEO

GTA by Travelport

Email: [ken.esterow@travelport.com](mailto:ken.esterow@travelport.com)

**From:** Chris Jones (GTA-LON)  
**Sent:** Wednesday, April 11, 2012 4:25 AM  
**Subject:** Integration & Survey Update



## *Integration & Survey Update*

---

**To: WW GTS Staff**

Dear Colleagues,

We are now approaching the one-year anniversary of the acquisition of GTA by Kuoni Group and the integration of our KDM and GTA businesses continues.

As you know, how you feel during this integration process is really important to us and therefore we wanted to hear directly from you your thoughts and feelings about the integration and how your daily work may be affected.

Therefore we ran two almost identical surveys. One in November and the other last month.

The update below will give you a good idea of how you think we are doing during the integration. We have already provided our leaders with more details about the results and we want to allow you to give feedback on them and work on some key objectives that your team can take forward and own.

### **CONTENTS**

- [Survey Response and Results](#)
- [Barriers to Success](#)
- [2012 Achievements](#)
- [Next Steps](#)
- [My Thoughts](#)

---

### **SURVEY RESPONSE & RESULTS**



### Overall response rates...

#### November 2011 = 61%

- 61% People managers
- 60% Non-people managers

#### March 2012 = 35%

- 59% People managers
- 28% Non-people managers

Thank you for doing the survey. We appreciate we asked you to take the same survey again and although we had a lower response rate, we did get a good representative sample across GTS.

### What you are most positive about...

- We have the **capabilities** and **experience** required for success.
- Looking forward to new **career opportunities**.
- Feeling **informed** and understanding the **impact** on own role.

### What you are less positive about...

- You need a clear **vision** and **strategy** to be communicated soon.
- You are feeling more distracted from your **day job** now than you were when we did the first survey in November.
- You still don't know much about the other business, be it KDM or GTA, in some cases, and would like to do so.

---

## BARRIERS TO SUCCESS



### What you are asking for...

- A business **vision** that we can relate to that will connect us as one company.
- **More communication** at local level.
- **Same systems** that will help us to work together.
- More common **employment conditions**.
- More **career opportunities**, so you can grow your career within GTS.
- A chance to **meet each other** and share information about your roles and your knowledge.

---

## NEXT STEPS



### Hearing you...

- **Strategy & Vision** - It is still clear from both surveys that these are needed for GTS as well as for the business units and support functions. We could not agree with you more. But it takes time, especially with something as important as this. Both KDM and GTA have started at different points - both had good strategies and we want to keep the best of both and create something new and appropriate for the whole business. We have made significant progress and we will shortly be communicating more about the direction Global Travel Services will be taking.

- **More local communication about the integration** - We want managers to discuss the survey with their teams. The survey results are broken down into regions and functions that will allow deeper feedback to you, and from you, at a local level.
- **Same systems** - As the integration continues in many areas you may be operating on different systems. We understand that having one system will bring teams together more and there are plans to do this with various systems across the business over time, for example through the significant investment in the new Groups system, Orion.
- **Employment conditions** - We are reviewing and comparing employment conditions in all countries across GTS and we aim to harmonise these over time, where it makes sense.
- **Career opportunities** - You can see more clearly now how the organisation is structured and internal vacancies are advertised on K-Net which everyone across GTS now has access to. We are close to rolling out our global employee development programme across the division and you all have access to LEON, the new online learning system. I do encourage you all to log in and take part in the hundreds of learning activities available to you. Here's a link to [LEON](#).
- **Meet each other** - It is clear that there are similarities and differences between KDM and GTA but what many of you indicated was that you don't actually know about these because you haven't met any of your counterparts yet from the other business. As we continue to integrate I am sure these opportunities will arise more often and I am encouraging all our leaders to help make this happen.

---

## MY THOUGHTS



### Positive results but let's not stop there...

Overall you continue to remain positive about the integration which is very encouraging.

Many companies can lose focus during an integration and it is testimony to the great people we have across the business that we had such a good year in 2011, despite the distraction of integration.

As I have said on many occasions, business must continue as usual but we have already achieved a lot so far this year. Here are some examples:

- Allocation of supplier accounts across FIT/Groups
- **FIT** - combined EMEA Hotel Sourcing and transitioned first customer account to combined organisation.
- **Groups** - combined EMEA Hotel Sourcing, merged Coach and Night shift support, consolidated Madrid offices and aligned commercial terms in Sales markets.
- **Finance** - combined year-end reporting and restated budget 2012.
- **HR** - launched joint HR system (Workday), intranet (K-Net) and learning online site (LEON) across GTS.
- **IT** - worked with the business to roll out the next phase

of GTA Simplify and to launch the Orion project.

As the integration continues there may be more and more activity in your areas and we need to keep focused ensuring we deliver a successful 2012 as well. I know it is not always easy, so I do thank you again for your dedication and commitment.

I look forward to the output of your survey feedback, so we can help you with the integration and ensure the success of this wonderful business.

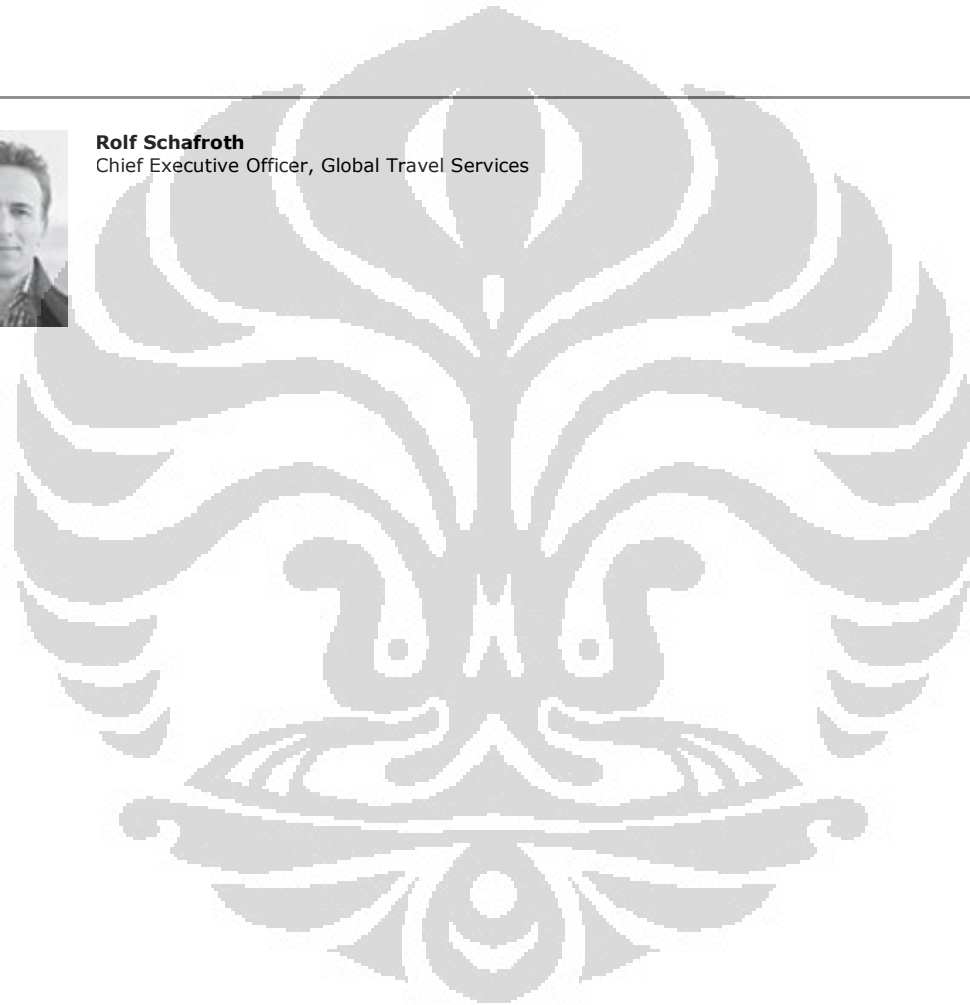
As always, if you do have any questions please feel free to contact me via [askrolf@kuoni.com](mailto:askrolf@kuoni.com).

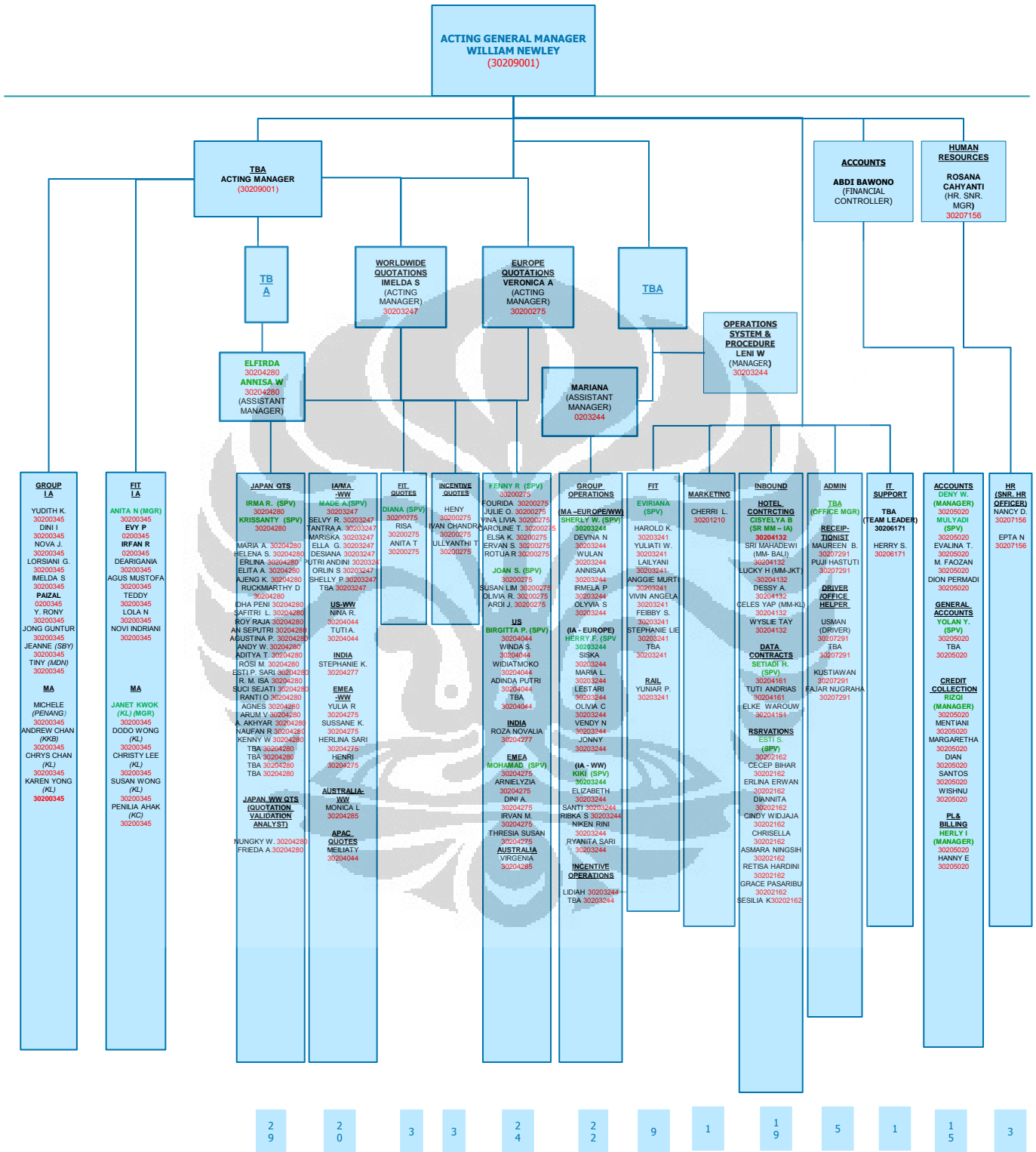
Best regards,

Rolf



**Rolf Schafroth**  
Chief Executive Officer, Global Travel Services





KUESIONER

PENGARUH STRATEGI KOMUNIKASI ORGANISASI TERHADAP IKLIM KOMUNIKASI ORGANISASI  
(STUDI PADA KARYAWAN PT. GTA INDONESIA, 2012)

Selamat Pagi/Siang Bapak/Ibu yang terhormat. Saya Lorsiani Gultom (Mahasiswi Universitas Indonesia FISIP Ekstensi Hubungan Masyarakat), memohon sudi kiranya meluangkan waktu sejenak untuk mengisi kuesioner ini. Segala informasi yang dicantumkan di dalam kuesioner ini akan dipergunakan sebagai tujuan akademis sebagai bahan pendukung penelitian dan akan dijaga kerahasiaannya. Atas kerjasama Bapak/Ibu kami ucapkan terimakasih.

**I. Informasi Umum**

1. Nama Responden :
2. Lama bekerja :
3. Usia :
4. Tingkat pendidikan :
5. Jenis kelamin :

**II. Petunjuk Mengisi Kuesioner**

1. Bubuhkan tanda silang (X) pada setiap pernyataan yang Anda anggap mewakili opini Anda
2. STS = Sangat Tidak Setuju (1)  
TS = Tidak Setuju (2)  
S = Setuju (3)  
SS = Sangat Setuju (4)

**III. Tujuan Komunikasi Organisasi**

NO	Pernyataan	STS	TS	S	SS
1	PT. GTA Indonesia melakukan upaya komunikasi untuk memberikan pemahaman mengenai akuisisi				
2	PT. GTA Indonesia memberikan informasi yang kontinu kepada karyawan mengenai akuisisi				
3	Ada tindakan untuk meningkatkan kinerja karyawan pada masa akuisisi terjadi				

**IV. Fungsi Strategi Komunikasi**

NO	Pernyataan	STS	TS	S	SS
1	PT. GTA Indonesia menyediakan informasi yang dijadikan sebagai panduan resmi bagi karyawan mengenai akuisisi				
2	Karyawan diwajibkan memakai panduan resmi tersebut				
3	Semua karyawan menggunakan panduan resmi tersebut				
4	Karyawan dilarang membicarakan perihal akuisisi diluar lingkungan perusahaan				
5	Ada sanksi yang ditetapkan PT. GTA Indonesia apabila karyawan menyebarkan informasi mengenai perihal akuisisi.				
6	Semua karyawan mematuhi peraturan yang diterapkan perusahaan mengenai perihal akuisisi				
7	Kinerja karyawan meningkat setelah akuisisi terjadi				
8	Perusahaan memelihara kinerja tinggi karyawan melalui komunikasi pada saat akuisisi				
9	Terdapat sarana menyampaikan saran kepada manajemen pada masa akuisisi				
10	Perusahaan menerima saran yang dikemukakan karyawan pada masa akuisisi				
11	Saran yang dikemukakan karyawan dipakai dalam pembuatan keputusan pada akuisisi				
12	Terdapat sarana menyampaikan keluhan kepada perusahaan pada masa akuisisi				
13	Keluhan yang dikemukakan karyawan dipakai dalam pembuatan keputusan pada akuisisi				
14	Perusahaan memberikan solusi terhadap keluhan yang disampaikan karyawan pada saat akuisisi terjadi				
15	Karyawan menerima informasi yang cukup mengenai akuisisi				
16	Karyawan mengetahui dampak akuisisi				
17	Tidak ada dampak akuisisi bagi karyawan				

**V. Elemen - Elemen Komunikasi**

NO	Pernyataan	STS	TS	S	SS
1	<i>Human Resources Department</i> di PT. GTA Indonesia memiliki kredibilitas yang baik sebagai komunikator dalam akuisisi				
2	<i>Human Resources Department</i> banyak memberikan informasi yang <i>up to date</i> kepada karyawan mengenai akuisisi				
3	<i>Human Resources Department</i> selalu memberikan informasi yang tepat mengenai akuisisi				
4	<i>Human Resources Department</i> di PT. GTA Indonesia memiliki daya tarik fisik				
5	<i>Human Resources Department</i> memiliki kemampuan persuasi yang baik				
6	<i>Human Resources Department</i> memiliki kemampuan negosiasi yang baik				
7	<i>Human Resources Department</i> memiliki <i>performance</i> yang baik dalam memberikan pemahaman kepada karyawan tentang dampak akuisisi.				
8	<i>Human Resources Department</i> sering melakukan interaksi dengan karyawan pada saat akuisisi				

9	Karyawan menerima informasi mengenai akuisisi secara lengkap				
10	Karyawan menerima informasi yang diperlukan mengenai akuisisi.				
11	Karyawan menerima informasi yang akurat mengenai akuisisi				
12	<i>Email</i> berisi informasi mengenai akuisisi yang diterima karyawan singkat dan padat				
13	<i>Email</i> berisi informasi mengenai akuisisi yang diterima karyawan sangat jelas				
14	<i>Email</i> berisi informasi mengenai akuisisi yang diterima karyawan tidak bertele-tele				
15	Perusahaan berempati terhadap keresahaan karyawan terhadap akuisisi				
16	Perusahaan berupaya mengatasi kecemasan karyawan terhadap akuisisi				
17	Bahasa yang digunakan dalam informasi akuisisi yang disampaikan melalui <i>email</i> sangat gamblang				
18	Bahasa yang digunakan dalam informasi akuisisi yang disampaikan melalui <i>email</i> mudah dimengerti				
19	Makna akuisisi dalam <i>email</i> yang terima karyawan sangat jelas				
20	Makna akuisisi dalam <i>email</i> yang terima karyawan mudah dimengerti				
21	Makna akuisisi dalam <i>email</i> yang terima karyawan diinterpretasikan sama oleh setiap karyawan				
22	Bahasa yang digunakan dalam informasi akuisisi yang disampaikan melalui <i>email</i> sangat jelas				
23	Bahasa yang digunakan dalam informasi akuisisi yang disampaikan melalui email menggunakan tanda baca yang benar				
24	Penyampaian informasi akuisisi melalui <i>email</i> sudah sangat tepat				
25	Ada diskusi yang disediakan untuk menyampaikan informasi akuisisi				
26	Ada <i>meeting</i> yang disediakan untuk menyampaikan informasi akuisisi				
27	Ada <i>dialog</i> yang disediakan untuk menyampaikan informasi akuisisi				
28	Kualitas <i>email</i> sangat baik sebagai alat komunikasi dalam penyampaian informasi kepada karyawan				
29	Anda membaca setiap <i>email</i> mengenai akuisisi dalam <i>inbox</i>				
30	Jumlah <i>email</i> mengenai informasi akuisisi tidak berlebihan				
31	Karyawan tetap menjadi fokus penting bagi perusahaan pada proses akuisisi				
32	Ada rumor yang berkembang mengenai akuisisi				

#### VI. Dimensi - Dimensi Iklim Komunikasi Organisasi

NO	Pernyataan	STS	TS	S	SS
1	Karyawan yakin terhadap kredibilitas perusahaan yang mengalami akuisisi				
2	Setiap karyawan mendapatkan dukungan dari manajemen dalam keleluasaan mengemukakan pendapat				
3	Setiap karyawan mendapatkan dukungan untuk mengembangkan potensi melalui promosi				
4	Setiap karyawan mendapatkan dukungan untuk mengembangkan potensi melalui <i>training</i>				
5	Komunikasi tidak dibatasi dengan jabatan				
6	Karyawan memiliki produktivitas tinggi				
7	Karyawan dilibatkan dalam proses pengambilan keputusan				
8	Karyawan mengetahui kebijakan-kebijakan perusahaan				
9	Karyawan mengerti kebijakan-kebijakan perusahaan				

#### VII. Persepsi Anggota Organisasi Dalam Iklim Komunikasi Organisasi

NO	Pernyataan	STS	TS	S	SS
1	Karyawan puas dengan <i>line manager</i>				
2	Informasi yang diterima karyawan cocok dengan realisasi yang ada dalam perusahaan				
3	Informasi yang diterima sudah sesuai dengan harapan para karyawan				
4	Tidak ada kesimpang-siuran informasi yang diterima karyawan				
5	Ada manfaat dari informasi yang diterima karyawan mengenai perihal akuisisi				
6	Karyawan puas dengan manfaat informasi mengenai akuisisi				
7	Umpan balik karyawan mendapatkan tanggapan langsung dari perusahaan				
8	Karyawan mendapatkan penghargaan dari perusahaan atas komitmen yang diberikan				
9	Penghargaan yang diterima sudah sesuai dengan harapan				

TERIMAKASIH