

**IKLIM KOMUNIKASI ORGANISASI  
DI PT. RIAU MEDIA TELEVISI PEKANBARU**

**Oleh:**

**Yosua Siahaan**

**Email : [yosuashinalang@gmail.com](mailto:yosuashinalang@gmail.com)**

**Pembimbing: Nurjanah, M.si**

**Jurusan Ilmu Komunikasi**

**Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik**

**Universitas Riau**

Kampus Bina Widya Jl. H.R. Soebrantas Km. 12,5 Simp. Baru Pekanbaru 28293  
Telp/Fax. 0761-63277

**ABSTRACT**

*PT. Riau Media Television Pekanbaru is the first local television station in Riau Province. In order to make this television station become the best one, is not just the responsibility of the leader, but also the subordinates. The objectives of this study were to determine the interaction of communication, work culture, and communication barriers in climate organizational communication that occurred in PT. Riau Media Television Pekanbaru.*

*This study had been conducted from March - April 2015 in PT. Riau Media Television Pekanbaru. This study used descriptive qualitative research method with data collection techniques of observation, interviews and documentation. The object of this study is Climate Organizational Communication of PT. Riau Media Television Pekanbaru with subjects that accomplished the research needs which as many as 8 people consisting of 5 leaders and three employees of PT. Riau Media Television Pekanbaru.*

*Results showed that the interaction of communication that occurs in PT. Riau Media Television Pekanbaru was running smoothly enough and opened. It can be seen in the downward communication, upward communication and communication among the fellow employees. Where communications are made to create a conducive atmosphere and effective communication in order for the implementation of maximum performance for corporate purposes. Meanwhile the work culture that occurs in PT. Riau Media Television Pekanbaru form a consistency in applying discipline in every action, enforcement of rules, and policies will encourage the emergence of conditions of openness, full disclosure situation will improve horizontal and vertical communication, personal relationships between the formal and informal levels of management, so the growing attitude mutual respect. The communication barriers in Climate Organizational Communication PT. Riau Media Television Pekanbaru are the interest in responding to or live a message that would make an employee being selective and only pay attention to the stimuli associated with their interest, hidden motivation that encourages employees to do something in accordance with the wishes, needs and shortcomings it has, and their prejudices raises emotions forcing employees to draw conclusions on the basis of prejudice without using a rational mind.*

*Keyword: Climate Organizational Communications, Interaction Of Communication, The Work Culture, The Communication Barriers.*

## Latar Belakang

PT. Riau Media Televisi Pekanbaru merupakan stasiun televisi lokal pertama di Provinsi Riau yang terletak di kawasan jalan HR Soebrantas Panam Pekanbaru, atau berada dalam satu kawasan kompleks perkantoran Riau Pos Media Group. Untuk menjadikan stasiun televisi ini menjadi yang terbaik, bukan hanya tanggung jawab pimpinan saja, tetapi bawahan juga mempunyai peranan yang sangat penting dalam mewujudkan hal tersebut. Oleh sebab itu produktifitas kerja atasan dan bawahan sangat besar pengaruhnya terhadap kemajuan PT. Riau Media Televisi Pekanbaru.

Iklm komunikasi yang sesuai penting bagi kelangsungan sebuah organisasi, dengan mengetahuinya kita dapat memahami anggota organisasi beserta harapannya. Iklim komunikasi menurut Pace & Don F. Faules (2006; 148) “adalah 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.”

Seperti yang dikemukakan oleh Pace & Don F. Faules maka iklim komunikasi pada PT. Riau Media Televisi adalah sangat penting untuk diperhatikan, karena iklim komunikasi mengaitkan konteks organisasi PT. Riau Media Televisi dengan konsep-konsep, perasaan-perasaan dan harapan-harapan karyawan dan membantu menjelaskan perilaku karyawan dan pimpinan PT. Riau Media Televisi. Dengan terciptanya iklim komunikasi yang baik, maka karyawan akan merasa bahwa keberadaannya diperlukan oleh atasannya dan tercipta komunikasi yang efektif

diantara bawahan dan atasan ataupun sebaliknya dimana bawahan bisa mengungkapkan isi hati dan sarannya, tanpa takut mendapat hukuman dari atasannya.

Berdasarkan pengamatan peneliti pada PT. Riau Media Televisi Pekanbaru, terlihat beberapa karyawannya bersikap tertutup dan acuh tak acuh antara sesama karyawan, tentu saja hal ini menandakan bahwa masih banyak terdapat kendala yang mengakibatkan suasana kerja menjadi tidak kondusif, sebagai contoh yaitu dalam proses pelaksanaan tayangan program-program yang dilakukan di studio, sering terjadi keterlambatan informasi, kurangnya koordinasi langsung dari atasan, dan kurangnya koordinasi dari narasumber acara yang mengakibatkan tayangan program-program yang dilakukan tidak tepat waktu..

Komunikasi dibutuhkan dalam penyelesaian tugas dan fungsi perusahaan tempat kita bekerja. Berdasarkan hal tersebut sering diadakan rapat agar setiap audit dalam perusahaan tersebut bisa menyatukan ide mereka untuk mencapai tujuan perusahaan pada umumnya. Peneliti juga melihat pelaksanaan kerja di lapangan yang tidak berjalan dengan semestinya, dimana pada sebagian karyawan yang direkrut berdasarkan atas kedekatan berupa hubungan saudara atau rekomendasi dari sebagian pemimpin dengan jabatan tertentu yang akan menimbulkan beban pekerjaan ganda.

Fenomena yang terjadi pada bagian *web administrator* yang mengerjakan tugas *web designer* dan *programmer*. Hal itu tentu menimbulkan perasaan yang tidak puas pada karyawan dalam hal penerimaan upah yang tidak mencerminkan pekerjaan yang telah dilakukannya dan berdampak pada kondisi kerja yang tidak kondusif antara sesama karyawan di dalam perusahaan.

Komunikasi yang terjadi di dalam perusahaan dikenal dengan komunikasi

organisasi. Komunikasi organisasi umumnya membahas tentang struktur dan fungsi organisasi, hubungan antarmanusia, komunikasi, dan proses pengorganisasian serta budaya organisasi. Komunikasi organisasi diberi batasan sebagai arus pesan suatu jaringan yang sifat hubungannya saling bergantung satu sama lain meliputi arus komunikasi vertikal dan horizontal (Effendy, 2003:114).

Seorang atasan di dalam perusahaan dituntut tidak hanya memberikan perintah kerja atau tugas kepada bawahannya. Tetapi juga harus mendengarkan dan menerima gagasan serta keluhan dari bawahannya, serta turut menawarkan solusi untuk memecahkan persoalan yang berkaitan dengan pekerjaan. Sehingga dapat tercipta suasana komunikasi yang harmonis dan proses komunikasi yang efektif. Dengan adanya komunikasi yang efektif tersebut para bawahan akan merasa kinerja mereka dihargai, kedua belah pihak dapat merasa puas dan nyaman dengan informasi, media, dan hubungan-hubungan dalam organisasi (Pace & Faules, 2006: 165).

Berdasarkan dari uraian di atas, maka peneliti tertarik untuk mengadakan penelitian lebih lanjut pada PT. Riau Media Televisi Pekanbaru dengan Judul “Iklim Komunikasi Organisasi di PT. Riau Media Televisi Pekanbaru”.

## **Tinjauan Pustaka**

Menurut Pace & Don F. Faules (2006: 147) mengatakan bahwa iklim komunikasi merupakan gabungan dari persepsi-persepsi suatu evaluasi makro mengenai peristiwa komunikasi, perilaku komunikasi, respon karyawan terhadap karyawan lainnya, harapan, konflik-konflik antar pesona dan kesempatan bagi pertumbuhan dalam organisasi tersebut. Iklim komunikasi berbeda meliputi persepsi-persepsi

mengenai pesan dan peristiwa yang berhubungan dengan pesan yang terjadi dalam organisasi. Jadi iklim komunikasi meliputi persepsi-persepsi mengenai pesan dan peristiwa yang berhubungan dengan pesan yang terjadi dalam organisasi.

Unsur dari iklim komunikasi terdiri dari persepsi-persepsi yang berkembang dari interaksi antara sifat-sifat suatu organisasi terhadap individu. Iklim komunikasi sangat berpengaruh terhadap kehidupan individu, karena iklim komunikasi dalam sebuah organisasi dapat mempengaruhi cara hidup yang merupakan perasaan, keinginan, motivasi dan perkembangan yang terjadi dalam organisasi.

Menurut Pace & Don F. Faules (2006: 159) ada enam indikator yang terdapat dalam iklim komunikasi, yaitu :

### **a. Kepercayaan**

Personel di semua tingkat harus berusaha keras untuk mengembangkan dan mempertahankan hubungan yang didalamnya terdapat kepercayaan, keyakinan dan kredibilitas yang didukung oleh pernyataan dan tindakan.

### **b. Pembuatan keputusan bersama**

Para karyawan di semua tingkat dalam organisasi harus diajak berkomunikasi dan berkonsultasi mengenai semua masalah dalam semua wilayah kebijakan organisasi, yang relevan dengan kedudukan mereka. Para karyawan di semua tingkat harus diberi kesempatan berkomunikasi dan berkonsultasi dengan manajemen di atas mereka agar berperan serta dalam proses pembuatan keputusan dan penentuan tujuan.

### **c. Kejujuran**

Suasana umum yang diliputi kejujuran dan keterusterangan harus mewarnai hubungan-hubungan dalam organisasi, dan para karyawan mampu mengatakan

“apa yang ada dalam pikiran mereka” tanpa mengindahkan apakah mereka berbicara kepada rekan sejawat, bawahan, atau atasan.

d. Keterbukaan dalam komunikasi ke bawah

Kecuali untuk keperluan informasi rahasia, anggota organisasi harus relatif mudah memperoleh informasi yang berhubungan langsung dengan tugas mereka saat itu, yang mempengaruhi kemampuan mereka untuk mengkoordinasikan pekerjaan mereka dengan orang-orang atau bagian-bagian lainnya, dan yang berhubungan luas dengan perusahaan, organisasinya, para pemimpin, dan rencana-rencana.

e. Mendengarkan dalam komunikasi ke atas

Personel di setiap tingkat dalam organisasi harus mendengarkan saran-saran atau laporan-laporan masalah yang dikemukakan personel di setiap tingkat bawahan dalam organisasi, secara berkesinambungan dan dengan pikiran terbuka. Informasi dari bawahan harus dipandang cukup penting untuk dilaksanakan kecuali ada petunjuk yang berlawanan.

f. Perhatian pada tujuan-tujuan berkinerja tinggi

Personel di semua tingkat dalam organisasi harus menunjukkan suatu komitmen terhadap tujuan-tujuan berkinerja tinggi-produktivitas tinggi, kualitas tinggi, biaya rendah-demikian pula menunjukkan perhatian besar pada anggota organisasi lainnya.

Iklim komunikasi organisasi terdiri dari persepsi-persepsi atas unsur-unsur organisasi dan pengaruh unsur-unsur tersebut terhadap komunikasi. Pengaruh ini didefinisikan, disepakati, dikembangkan dan dikokohkan secara berkesinambungan melalui interaksi dengan anggota organisasi

lainnya. Pengaruh ini menghasilkan pedoman bagi keputusan-keputusan dan tindakan-tindakan individu, dan mempengaruhi pesan-pesan mengenai organisasi. Suatu iklim komunikasi berkembang dalam konteks organisasi. Unsur-unsur dasar yang membentuk suatu organisasi dapat diringkaskan menjadi lima kategori besar :

a. Anggota organisasi, yaitu orang-orang yang melaksanakan pekerjaan organisasi dan terlibat dalam beberapa kegiatan primer, antara lain terlibat dalam kegiatan-kegiatan:

- *Pemikiran*, yang meliputi konsep-konsep, penggunaan bahasa, pemecahan masalah, dan pembentukan gagasan.
- *Perasaan*, yang mencakup emosi, keinginan, dan aspek-aspek perilaku manusia lainnya yang bukan aspek intelektual.
- *Selfmovin*, yang mencakup kegiatan fisik yang besar maupun yang terbatas.
- *Elektrokimia*, yang mencakup brain synaps (daerah kontak otak tempat impuls saraf ditransmisikan hanya ke satu arah), kegiatan jantung, dan proses-proses metabolisme.

Kegiatan-kegiatan tersebut memungkinkan orang-orang melaksanakan ketrampilan mereka, memahami simbol-simbol, dan memperhatikan dunia serta menjalaninya.

b. Pekerjaan dalam organisasi, yaitu pekerjaan yang dilakukan anggota organisasi terdiri dari tugas-tugas formal dan informal. Tugas-tugas ini menghasilkan produk dan memberikan pelayanan organisasi. Pekerjaan ini ditandai oleh tiga dimensi universal, antara lain:

- *Isi*, terdiri dari apa yang dilakukan anggota organisasi dalam hubungannya dengan bahan, orang-orang, dan tugas-tugas lainnya dengan

- mempertimbangkan metode-metode serta teknik-teknik yang digunakan, mesin-mesin, perkakas, dan peralatan yang dipakai, dan bahan, barang-barang, informasi, dan pelayanan yang diciptakan.
- *Keperluan*, merujuk kepada pengetahuan, keterampilan, dan sikap yang dianggap sesuai bagi seseorang agar mampu melaksanakan pekerjaan tersebut, meliputi pendidikan, pengalaman, lisensi, dan sifat-sifat pribadi
  - *Konteks*, berkaitan dengan kebutuhan-kebutuhan fisik dan kondisi-kondisi lokasi pekerjaan, jenis pertanggungjawaban dan tanggung jawab dalam kaitannya dengan pekerjaan, jumlah pengawasan yang diperlukan, dan lingkungan umum tempat pekerjaan dilaksanakan.
- c. Praktik-praktik pengelolaan, tujuan primer karyawan manajerial adalah menyelesaikan pekerjaan melalui usaha orang lainnya. Manajer membuat keputusan mengenai bagaimana orang-orang lainnya, biasanya bawahan mereka, menggunakan sumber daya yang diperlukan untuk melaksanakan pekerjaan mereka. Sebagian manajer membawahi para pekerja yang beroperasi dan sebagian lainnya membawahi manajer-manajer lainnya. kegiatan seorang manajer dijelaskan dalam berbagai cara,
- *Pertama*, telah dicapai beberapa konsensus di sekitar gagasan bahwa para manajer melaksanakan lima fungsi utama : perencanaan, pengorganisasian, penyusunan keorganisasian, pengarahan, dan pengendalian.
  - *Kedua*, beberapa bukti menyatakan bahwa manajer melaksanakan sekita sepuluh peranan dasar yang terbagi menjadi tiga kelompok dasar : peranan antar persona (pemimpin figure, pemimpin, penghubung), peranan yang berhubungan dengan informasi (pengawas, penyuluh, juru bicara), dan peranan yang memerlukan ketegasan (wiraswasta, menangani gangguan, mengalokasikan sumber daya, dan melakukan perundingan).
- d. Struktur organisasi, merujuk kepada hubungan-hubungan antara tugas-tugas yang dilaksanakan oleh anggota-anggota organisasi. Struktur organisasi ditentukan oleh tiga variabel kunci:
- *Kompleksitas*, yang merupakan fungsi tiga faktor : (1) tingkat yang didalamnya terdapat perbedaan-perbedaan antara unit-unit (*diferensiasi horisontal*) sebagai hasil spesialisasi yang ada dalam organisasi, (2) jumlah tingkat otoritas antara para karyawan dan para eksekutif puncak (*diferensiasi vertikal*), (3) derajat ketersebaranlokasi fasilitas dan personel organisasi secara geografis (*diferensiasi spasial*).
  - *Formalisasi*, merujuk kepada derajat standarisasi dan tugas-tugas. Bila suatu pekerjaan sangat diformalisasikan, keleluasaan pekerja mengenai dimana, kapan, dan bagaimana pekerjaan dilakukan amat sedikit. Formalisasi biasanya terjadi bila tugas-tugas pekerjaan ditentukan oleh hukum-hukum dan aturan-aturan, apakah dinyatakan secara langsung atau dimengerti begitu saja oleh para karyawan.
  - *Sentralisasi*, merujuk kepada derajat keterkonsentrasian pembuatan keputusan pada satu jabatan dalam organisasi. *Disentralisasi*, sebaliknya, merujuk kepada sejauh mana otoritas pembuatan keputusan tersebar di seluruh organisasi.
- e. Pedoman organisasi, adalah serangkaian pernyataan yang mempengaruhi,

mengendalikan, dan memberi arahan bagi anggota organisasi dalam mengambil keputusan dan tindakan. Pedoman organisasi terdiri atas pernyataan-pernyataan seperti cita-cita, misi, tujuan, strategi, kebijakan, prosedur dan aturan". (Pace&Faules, 2006:151-153).

Iklm komunikasi organisasi yang baik juga sangat berpengaruh pada para pekerja, baik itu untuk meningkatkan kinerjanya atau untuk pengembangan pribadi dan perilakunya karena dapat memberikan rasa percaya diri yang tinggi. Berkomunikasi di dalam organisasi dapat dilakukan dengan berbagai macam cara, baik itu dengan melalui media (tertulis, telepon) ataupun pertemuan langsung.

Iklm komunikasi organisasi penting karena mengaitkan konteks organisasi dengan konsep-konsep, peranan-peranan 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

Beberapa ahli berpendapat bahwa :

*"Organizations, though, are not only characterized by formalized codes of conduct but by their ethical climate (i.e., the prevailing attitudes about the firm's standards concerning appropriate conduct) (Victor & Cullen, 1987, 1988). The ethical climate is related to the employees' perception of their organization's ethical values and has been found to influence employee attitudes and behaviors". (Trevino, 1998).*

Yang artinya "Walaupun organisasi tidak hanya ditentukan oleh kode formal tingkah laku tetapi juga oleh iklim kelayakan mereka (yaitu, tingkah laku yang berlaku pada standar perusahaan yang memperhatikan tingkah laku yang tepat) (Victor & Cullen, 1987, 1988). Iklim kelayakan berhubungan dengan persepsi karyawan tentang nilai kelayakan organisasi dan telah ditemukan untuk mempengaruhi perilaku dan tingkah laku karyawan". (Trevino, 1998).

Dari pendapat dan deskripsi para ahli di atas peneliti berkesimpulan bahwa iklim komunikasi organisasi dibentuk untuk mempengaruhi tingkah laku karyawan sehingga nilai kelayakan organisasi dapat dilihat dari nilai-nilai perilaku individu yang tepat di dalam organisasi atau perusahaan, dalam hal ini cara hidup karyawan yang terlibat dalam suatu organisasi tentang bagaimana cara menyesuaikan diri dengan lingkungan organisasi yang terdiri dari berbagai macam karyawan yang memiliki latar belakang yang berbeda-beda.

## **Metode Penelitian**

Dalam penelitian ini, peneliti menggunakan analisa deskriptif dengan pendekatan kualitatif, dimana data yang dikumpulkan berupa kata-kata, gambar dan bukan angka-angka. Penelitian kualitatif adalah penelitian yang bermaksud untuk memahami fenomena tentang apa yang dialami oleh subjek penelitian misalnya perilaku, persepsi, motivasi, tindakan dan lain-lain secara holistik (utuh) dengan cara deskripsi dalam bentuk kata-kata dan bahasa, pada suatu konteks khusus yang

alamiah dan dengan memanfaatkan berbagai metode alamiah (Moleong, 2005: 6).

Objek penelitian ini adalah Iklim Komunikasi Organisasi di PT. Riau Media Televisi Pekanbaru. Penelitian ini dilaksanakan pada PT. Riau Media Televisi Pekanbaru yang berlokasi di Jalan H.R Soebrantas Kompleks Perkantoran Riau Pos Media Group km 10.5 Panam. Penentuan Informan dilakukan dengan cara *Purposive Sampling*. Dalam penelitian ini, peneliti memilih mereka sebagai informan/subjek karena mereka melakukan interaksi komunikasi dan juga memiliki budaya kerja yang membentuk iklim komunikasi organisasi di PT. Riau Media Televisi Pekanbaru. Proses analisis dapat dilakukan semenjak data dikumpulkan. Pengolahan dan analisa data ini dilakukan dengan tetap mengacu pada teori-teori yang berhubungan dengan masalah dan kemudian akan ditarik kesimpulan dan disertai dengan saran-saran yang dianggap perlu. Data yang diperoleh akan dikumpulkan, dikategorikan dan disesuaikan polanya terhadap permasalahan yang ada, data yang diperoleh akan disajikan dalam bentuk uraian deskripsi yang disusun secara sistematis agar mudah dipahami.

## Hasil Dan Pembahasan

Di dalam penelitian ini terdapat banyak interaksi komunikasi di dalam organisasi, diantaranya komunikasi antara bawahan ke atasan yang sering juga disebut dengan komunikasi ke atas, dalam sebuah organisasi berarti bahwa informasi mengalir dari tingkat yang lebih rendah (bawahan) ke tingkat yang lebih tinggi (atasan).

Komunikasi ke atas dalam sebuah organisasi menurut Pace & Faules (2006: 189) yaitu:

“Informasi mengalir dari tingkat yang lebih rendah (bawahan) ke tingkat yang lebih tinggi (atasan

/ penyelia). Semua karyawan dalam sebuah organisasi, kecuali mungkin mereka yang menduduki posisi puncak, mungkin berkomunikasi ke atas—yaitu, setiap bawahan dapat mempunyai atasan yang baik atau meminta informasi dari atau memberi informasi kepada seseorang yang otoritasnya lebih tinggi daripada dia. Suatu permohonan atau komentar yang diarahkan kepada individu yang otoritasnya lebih besar, lebih tinggi, atau lebih luas merupakan esensi komunikasi ke atas”.

Dalam komunikasi ke atas, bawahan biasanya memberikan laporan pelaksanaan kerja, gagasan, saran, pengadaan-pengadaan dan sebagainya kepada atasan yang berguna bagi atasan untuk mengambil suatu keputusan atas kebijaksanaan dalam rangka mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Hal-hal yang biasanya disampaikan kepada atasan seperti yang disebutkan di atas tidak selalu lancar. Banyaknya kesulitan dalam mendapatkan informasi itu diungkapkan Sharman (dalam Muhammad, 2005: 118) yang disebabkan oleh :

- a. Kecendrungan karyawan untuk menyembunyikan perasaan dan pikirannya
- b. Perasaan karyawan bahwa pimpinan tidak tertarik kepada masalah mereka
- c. Kurangnya Reward atau penghargaan terhadap karyawan yang berkomunikasi ke atas.
- d. Perasaan karyawan bahwa pimpinan tidak dapat menerima dan berespon terhadap apa yang dikatakan oleh karyawan.

Kombinasi dari perasaan-perasaan karyawan tersebut di atas dapat menjadi penghalang yang kuat untuk menyatakan

ide-ide, pendapat-pendapat ataupun informasi oleh bawahan kepada atasan.

“Apabila di dalam rapat membuka kesempatan untuk menawarkan ide ide, maka pada kesempatan itulah kami mengungkapkan segala bentuk ide dan gagasan yang kami punya, juga pada kesempatan itulah kami memanfaatkannya untuk menyampaikan keluhan kami atas kendala yang ada di lapangan maupun di dalam kantor”. (Wawancara dengan Syahrudin, 13 April 2015)

Berdasarkan hasil wawancara dengan informan di atas dapat diketahui bahwa para karyawan di dalam PT. Media Riau Televisi memiliki kesempatan untuk menyampaikan ide dan gagasannya kepada atasan tergantung pada situasi dan kondisi. Biasanya penyampaian aspirasi ini dilakukan pada saat rapat kinerja dengan para kepala bagiannya masing-masing. Dalam proses komunikasi kebawah pimpinan memberikan perintah, informasi, nasehat, melakukan tindakan disiplin dan lain-lain kepada karyawan tentang tujuan dan kebijaksanaan organisasi.

Lewis (dalam Muhammad, 2005: 108) berpendapat, komunikasi kebawah adalah untuk menyapaikan tujuan, untuk merubah sikap, membentuk pendapat, mengurangi ketakutan dan kecurigaan yang timbul karna salah informasi, mencegah kesalah pahaman karena kurang informasi dan persiapan anggota organisasi untuk menyesuaikan diri dengan perubahan.

Kebanyakan komunikasi kebawah digunakan untuk menyampaikan pesan-pesan yang berkenaan dengan tugas-tugas dan pemeliharaan. Para karyawan diseluruh tingkat dalam organisasi merasa perlu diberi informasi, begitu juga di PT. Riau Media Televisi. Kualitas dan kuantitas informasi harus tinggi agar dapat membuat keputusan

yang bermanfaat dan cermat. Manajemen puncak (atasan) harus memiliki informasi dari semua unit dalam organisasi, dan harus memperoleh informasi untuk semua unit. Aliran informasi dari manajemen puncak yang turun ketingkat operatif merupakan aktivitas yang berkesinambungan dan sulit. Pemilihan cara menyediakan informasi mencakup tidak hanya pengeluaran sumber daya langsung moneter tetapi juga sumber daya psikis dan emosional.

“Biasanya kami melakukan pekerjaan berdasarkan apa yang telah ditentukan oleh kepala bagian, kami melakukan tugas pokok yang telah diberikan, menyelesaikan tugas merupakan kewajiban kami, dan tidak jarang juga kami meminta bantuan kepada karyawan lain apabila kami memiliki kendala dalam menyelesaikan pekerjaan kami”. (Wawancara dengan Wahyudi, 18 april 2015 )

Berdasarkan wawancara dengan informan di atas telah diketahui bahwa para karyawan di PT. Riau Media Televisi melakukan pekerjaan sesuai dengan tugas pokoknya masing-masing, disini terlihat bahwa pimpinan berperan penting terhadap kinerja karyawan karena pimpinan yang berhak menentukan karyawan tersebut bekerja, sesuai atau tidaknya karyawan yang ditetapkan di bidangnya, merupakan tanggung jawab seorang pimpinan.

Pada PT. Riau Media Televisi, atasan melakukan tindakan tegas terhadap karyawannya yang sering melakukan kesalahan, misalnya seorang karyawan tidak masuk kerja dengan intensitas yang terlalu sering atau melakukan kesalahan dalam melaksanakan tugas, maka karyawan tersebut akan mendapat catatan buruk yang berguna sebagai bahan evaluasi kinerja karyawan. Apabila dalam evaluasi kinerja karyawan tersebut tidak memuaskan maka

karyawan akan mendapat sanksi berupa peniadaan bonus atau penundaan kenaikan jabatan.

“Biasanya saya memberikan peringatan dahulu kepada para karyawan yang bermasalah, hal tersebut perlu dilakukan untuk memberi sanksi sekaligus teguran agar hal tersebut tidak terulang lagi dan menumbuhkan sikap disiplin serta tanggung jawab karyawan terhadap pekerjaannya, dan sejauh ini saya rasa itu cukup berhasil karena tidak ada karyawan yang terkena sanksi pemecatan akibat suatu permasalahan”.

(wawancara dengan Bambang Suwarno, Pimpinan Redaksi, 16 April 2015)

PT. Riau Media Televisi telah menetapkan peraturan tertentu dalam melakukan peneguran terhadap para karyawannya, pada tahap awal perusahaan melayangkan Surat Peringatan (SP) kepada karyawan yang melanggar atau melakukan kesalahan dan kemudian diberi masukan berupa nasihat, apabila karyawan masih melakukan kesalahan maka diberikan SP yang kedua, dan jika karyawan tidak segera memperbaiki sikapnya maka karyawan tersebut akan mendapat sanksi pemecatan.

Komunikasi horizontal sangat penting untuk koordinasi pekerjaan antara bagian-bagian dalam organisasi. Akan tetapi bagian-bagian tersebut mungkin menghalangi komunikasi horizontal. Kahn & Khatz (dalam Muhammad, 2005: 124) mengatakan bahwa :

”Organisasi yang lebih otoriter mengontrol dengan ketat komunikasi horizontal ini. Makin tinggi tingkat pimpinan makin banyak informasi tentang bagian-bagian yang dibawah

kontrolnya dan makin rendah tingkat pimpinan makin sedikit informasi yang dikenalnya atau yang hanya berkenan dengan bagiannya saja”.

Komunikasi horisontal yang baik dalam sebuah organisasi akan menciptakan suasana kerja yang efektif dan kondusif dalam organisasi tersebut yang mana hal ini akan memperkuat hubungan antar sesama karyawan dalam organisasi. Dengan adanya iklim komunikasi yang baik dapat mewujudkan tujuan dari suatu organisasi. Dalam hal ini tentunya tidak terlepas dari adanya komunikasi yang terbuka yang dapat memberikan dampak positif terhadap kinerja anggota organisasi.

“Informasi yang ada di kantor selalu disebarakan menyeluruh kepada setiap karyawan dan sistem penyampaian informasi yang sering terjadi yaitu dengan obrolan dengan sesama karyawan. Oleh karena itu jika ada karyawan yang pasif dalam pergaulan maka informasi yang didapatnya akan sedikit. Hubungan rekan kerja didalam kantor berjalan sesuai dengan batas tugas yang ada, namun dalam kegiatan non-formal di luar berjalan dengan bebas dan terbuka”. (Wawancara dengan Wendra Gunawan, 11 April 2015)

Pace & Don F. Faules (2006: 147) mengatakan bahwa iklim komunikasi merupakan gabungan dari persepsi-persepsi suatu evaluasi makro mengenai peristiwa komunikasi, perilaku komunikasi, respon karyawan terhadap karyawan lainnya, harapan, konflik-konflik antar pesona dan kesempatan bagi pertumbuhan dalam organisasi tersebut. Iklim komunikasi berbeda meliputi persepsi-persepsi

mengenai pesan dan peristiwa yang berhubungan dengan pesan yang terjadi dalam organisasi. Jadi iklim komunikasi meliputi persepsi-persepsi mengenai pesan dan peristiwa yang berhubungan dengan pesan yang terjadi dalam organisasi.

Unsur dari iklim komunikasi terdiri dari persepsi-persepsi yang berkembang dari interaksi antara sifat-sifat suatu organisasi terhadap individu. Iklim komunikasi sangat berpengaruh terhadap kehidupan individu, karena iklim komunikasi dalam sebuah organisasi dapat mempengaruhi cara hidup yang merupakan perasaan, keinginan, motivasi dan perkembangan yang terjadi dalam organisasi. Seperti yang diungkapkan oleh salah satu informan berikut :

“Dalam pekerjaan sehari-hari yang kami lakukan, tidak jarang kami mendapat motivasi yang berbeda dari tiap atasan masing-masing dan kami juga sering memotivasi satu sama lain agar para karyawan tidak terbebani jika ada kendala dalam pekerjaan yang kami jalani”.  
(Wawancara dengan Wahyudi, 18 April 2015)

Menurut W. Charles Redding (dalam Pace & Faules, 2006: 148), menyatakan bahwa iklim komunikasi organisasi jauh lebih penting daripada keterampilan atau teknik-teknik komunikasi semata-mata dalam menciptakan suatu organisasi yang efektif. Dengan mengetahui iklim sebuah organisasi, anggota dapat mengetahui lebih baik apa yang mendorong anggota organisasi untuk bersikap dengan cara-cara tertentu.

Berdasarkan hasil observasi di lapangan, peneliti dapat melihat cukup lancarnya arus komunikasi di lingkungan PT. Riau Media Televisi. Setiap atasan (manager) melakukan rapat koordinasi dengan manager lainnya dan sesegera

mungkin atasan melakukan rapat dengan bawahan-bawahannya untuk menyampaikan hasil dari rapat.

Dari hasil penelitian, memang diketahui Manager sebagai atasan cukup terbuka dalam penyampaian informasi, walaupun masih ada beberapa yang menganggap atasan belum sangat terbuka dalam menyampaikan informasi. Beberapa karyawan beranggapan bahwa masih ada beberapa informasi-informasi tertentu yang memang dirahasiakan dari karyawan atau hanya terbuka untuk anggota-anggota tertentu.

Dari hasil penilaian di atas maka dapat disimpulkan secara umum bahwa keterbukaan dalam komunikasi ke bawah yang dirasakan para karyawan PT. Riau Media Televisi dirasa cukup. Karena atasan menyadari bahwa keterbukaan atas informasi penting sangat berpengaruh untuk mengkoordinasi kinerja para karyawan. Apabila atasan tidak terbuka dengan bawahan maka akan sulit bagi atasan untuk mengontrol kinerja para bawahan.

Jika hal tersebut terjadi, maka kinerja dari perusahaan otomatis akan berkurang. Pada dasarnya manusia memiliki kebutuhan umum, dan bekerja untuk mencukupi kebutuhan tersebut, bukan hanya kebutuhan fisiologis seperti pangan, sandang, dan papan, tetapi juga kebutuhan akan rasa aman, kebutuhan akan penghargaan dan sosialisasi. Begitu pun dalam berorganisasi, karyawan bekerja bukan hanya untuk memenuhi kebutuhan finansial, tetapi juga untuk menstabilkan kebutuhan jiwa dan emosi mereka sebagai manusia.

Iklim komunikasi yang baik, merupakan hal utama yang harus menjadi perhatian serius bagi pimpinan perusahaan. Karena hal ini memiliki pengaruh yang cukup besar terhadap kinerja karyawan pada suatu perusahaan. Situasi yang baik dan kondusif bagi karyawan setiap organisasi

sangat vital dalam meningkatkan kinerja karyawannya. Pada penelitian ini terdapat hal yang berkaitan antara iklim komunikasi organisasi dan kinerja karyawan. Semakin baik iklim organisasi yang terjadi di dalam perusahaan atau organisasi, maka kinerja karyawan akan semakin meningkat, dan begitu sebaliknya.

Menurut Effendy (2003), proses komunikasi secara primer merupakan penyampaian pikiran atau perasaan seseorang kepada orang lain dengan menggunakan lambang (symbol) sebagai media. Lambang sebagai media primer dalam proses komunikasi adalah bahasa, isyarat, gambar, warna, dan lain sebagainya yang secara langsung mampu “menerjemahkan” pikiran atau perasaan komunikator kepada komunikan yang berarti komunikasi dilakukan secara tatap muka yang terjadi melalui obrolan-obrolan dan sosialisasi.

“Biasanya, kami menciptakan suasana kerja yang baik dengan sharing satu sama lain untuk mendapatkan ide baru yang lebih fresh, tentang program acara yang akan dibuat, ataupun menanggulangi masalah internal di dalam organisasi, tentu saja hal ini dilakukan di luar jam kerja karena ada saatnya kami fokus dan bersantai”.  
(Wawancara dengan Syahrudin, 13 April 2015)

Dari hasil wawancara di atas diketahui bahwa pola komunikasi antar karyawan di PT. Riau Media Televisi berjalan cukup baik, karyawan mempunyai banyak kesempatan untuk melakukan *Knowledge Sharing*. *Knowledge sharing* ini adalah suatu kegiatan yang dilakukan untuk berbagi informasi antar sesama karyawan. Hal ini dilakukan dengan tujuan menyelesaikan masalah di setiap unit. *Knowledge Sharing* adalah salah satu kegiatan *Knowledge*

*Management* yang dilakukan untuk mengumpulkan dan menciptakan pengetahuan supaya permasalahan yang dialami setiap unit/bagian dapat segera diselesaikan.

Penyelesaian masalah ini dapat dilakukan sesuai dengan hasil yang diperoleh dari *knowledge sharing* yang telah dilaksanakan. Bukan hanya itu *knowledge sharing* ini dilakukan apabila ada suatu keputusan baru atau kebijakan yang perlu dilakukan oleh semua karyawan. Sebagai contoh PT. Riau Media Televisi memberikan suatu keputusan baru yang harus dipatuhi oleh semua karyawan di setiap area kerja, maka tiap daerah kerja wajib mensosialisasikannya, baik itu secara perorangan maupun dengan sistem *Knowledge Sharing*.

“Kalau masalah tentang kedisiplinan itu tetap ada pada sebageaian karyawan, dan sepengetahuan saya itu sering terjadi pada bagian operator, dimana pada saat perogram yang ditayangkan bersifat tidak *live* atau siaran tunda, beberapa karyawan sering sengaja datang terlambat ke studio dan imbasnya adalah membuat para karyawan lain yang harus menjalankan program tersebut”.  
(Wawancara dengan Sonny Sakul, Kepala Bagian Program dan Kreatif Studio, 13 April 2015)

Berdasarkan hasil wawancara dengan informan di atas dapat dilihat bahwa kesadaran karyawan di PT. Riau Media Televisi Pekanbaru akan peraturan yang berlaku belumlah maksimal, hal itu dikarenakan banyak karyawan yang mangkir dari tugas pokoknya dan membuat karyawan lain harus bertanggung jawab dengan beban pekerjaan ganda. Keberadaan karyawan

dalam sebuah perusahaan dipandang sebagai sumber daya penggerak perusahaan, sehingga pencapaian tujuan sebuah perusahaan tergantung kepada karyawan yang memiliki sumber daya manusia yang handal dan berkualitas didalamnya.

Seorang pimpinan dalam sebuah organisasi birokrasi mempunyai kebebasan dan sangat berwenang dalam mengatur tujuan dari organisasi tersebut, dia berhak menentukan nasib karyawannya, sedangkan bawahan dalam organisasi tersebut tidak mempunyai wewenang untuk menentukan tujuan dari organisasi.

“Ada 3 kategori penilaian yang saya berikan dalam mengevaluasi kinerja pegawai yaitu nilai A, B, dan C. Ketiga nilai itu mempunyai dampak yang berbeda terhadap keputusan yang akan saya ambil pada saat rapat evaluasi kerja akhir tahun nanti, apakah berupa kenaikan gaji, promosi jabatan atau malah penundaan dari kedua hal tersebut”. (Wawancara dengan Ibu Laras Hati, Wakil General Manager, 13 April 2015)

Kesuksesan organisasi bermula dari adanya disiplin menerapkan nilai-nilai inti perusahaan. Konsistensi dalam menerapkan kedisiplinan dalam setiap tindakan, penegakan aturan dan kebijakan akan mendorong munculnya kondisi keterbukaan, yaitu keadaan yang selalu jauh dari prasangka negatif karena segala sesuatu disampaikan melalui fakta dan data yang akurat (informasi yang benar). Selanjutnya, situasi yang penuh dengan keterbukaan akan meningkatkan komunikasi horizontal dan vertikal, membina hubungan personal baik formal maupun informal diantara jajaran manajemen, sehingga tumbuh sikap saling menghargai.

Komunikasi adalah proses penyampaian pesan oleh komunikator kepada komunikan. Pentingnya komunikasi karena manusia tidak dapat hidup sendirian, karena pada kodratnya manusia harus hidup bermasyarakat. Tetapi ada hambatan-hambatan komunikasi dalam iklim komunikasi organisasi yang terjadi di PT. Riau Media Televisi yang membuat komunikasi tidak efektif, yaitu:

a. Gangguan

Ada dua jenis gangguan terhadap jalannya komunikasi yaitu gangguan mekanik dan gangguan semantik.

- 1) Gangguan mekanik (*mechanical, channel noise*), adalah gangguan yang disebabkan saluran komunikasi atau kegaduhan yang bersifat fisik. Seperti suara ganda (*interferensi*) pada pesawat radio disebabkan dua pemancar yang berdempet gelombangnya.
- 2) Gangguan semantik (*semantic noise*), adalah pengetahuan mengenai pengertian kata-kata yang sebenarnya atau perubahan pengertian kata-kata. Gangguan semantik bersangkutan dengan pesan komunikasi yang pengertiannya menjadi rusak. Gangguan semantik tersaring kedalam pesan melalui penggunaan bahasa. Lebih banyak kekacauan mengenai pengertian suatu istilah atau konsep yang terdapat pada komunikator, akan lebih banyak gangguan semantik dalam pesannya.

Berdasarkan pengamatan peneliti pada PT. Riau Media Televisi Pekanbaru, terlihat beberapa karyawannya bersikap tertutup dan acuh tak acuh antara sesama karyawan, tentu saja hal ini menandakan bahwa masih banyak terdapat gangguan-gangguan yang menimbulkan kendala sehingga komunikasi tidak efektif dan suasana kerja menjadi tidak

kondusif, seperti dalam proses pelaksanaan tayangan program-program yang dilakukan di studio, sering terjadi keterlambatan informasi, kurangnya koordinasi langsung dari atasan, dan kurangnya koordinasi dari narasumber acara yang mengakibatkan tayangan program-program yang dilakukan tidak tepat waktu.

“Kendala disetiap program itu memang sering terjadi, dari mulai kesalahan teknis, *miss communication*, siaran langsung mendadak, perubahan konsep, hingga pergantian narasumber bisa menyebabkan keadaan tidak terkontrol. Jadi kalau karyawan kaya saya itu gak bisa berbuat banyak, tergantung dari atasan yang berhak beri perubahan rencana karena kalau saya yang ambil keputusan sendiri nanti malah jadi masalah baru yang timbul, dan biasanya karyawan yang tidak cepat tanggap menerima perubahan rencana itulah yang menyebabkan kesalahan-kesalahan teknis maupun non-teknis”. (Wawancara dengan Syahrudin, 13 Juni 2015)

Dengan demikian, dapat dijelaskan bahwa dalam pelaksanaan tayangan program-program yang dilakukan di studio mengalami hambatan dengan kurangnya pemahaman dalam pemberian informasi atau pengertian kata-kata.

Sebuah organisasi dapat berjalan dengan baik apabila karyawannya sudah memahami tugas pokok dan fungsinya pada bidang yang telah ditetapkan oleh instansi, ditambah dengan adanya disiplin kerja yang baik seperti atasan yang harus sering memantau perkembangan kerja bawahannya.

#### b. Kepentingan

Interest atau kepentingan akan membuat orang selektif dalam menanggapi atau menghayati suatu pesan, orang akan hanya memperhatikan perangsang yang ada hubungannya dengan kepentingannya. Kepentingan bukan hanya mempengaruhi perhatian kita saja tetapi juga menentukan daya tanggap, perasaan, pikiran dan tingkah laku kita akan merupakan sifat reaktif terhadap segala perangsang yang tidak bersesuaian atau bertentangan dengan suatu kepentingan. Hal ini merupakan salah satu hambatan yang membuat seseorang tidak dapat berkomunikasi secara efektif, ini diperkuat dengan pengakuan salah satu informan sebagai berikut :

“Biasanya memang begitu, apalagi saat saya dulu baru mendapat jabatan di kantor, takut ngelakuin kesalahan dalam bertugas dan bingung mau nanya sama yang lain soalnya mereka juga sibuk sendiri dengan kerjanya. Yaa jadinya suasana malah kaku, dan segan mengganggu urusan orang lain”. (wawancara dengan Chairil Ambia, Kabag Produksi dan Editing, 16 April 2015)

Dari hasil wawancara di atas terlihat adanya jabatan pada bagian yang berbeda di kantor justru menimbulkan kepentingan-kepentingan yang menjadi hambatan komunikasi bagi seorang karyawan dalam mengembangkan kemampuan kerjanya. Padahal seharusnya antara sesama karyawan diwajibkan saling mendukung setiap pelaksanaan kerja yang ada agar tercipta hasil yang maksimal dan berkualitas yang sesuai dengan visi misi perusahaan.

#### c. Motivasi Terpendam

Motivasi akan mendorong seseorang berbuat sesuatu yang sesuai benar dengan keinginan, kebutuhan dan kekurangannya. Keinginan, kebutuhan dan kekurangan

berbeda dengan orang lainnya, dari waktu ke waktu dan dari tempat ke tempat, sehingga karenanya motivasi itu berbeda dalam intensitasnya. Demikian pula intensitas atau keadaan seseorang terhadap komunikasi.

Seperti yang diungkapkan oleh informan berikut ini :

”Memang setiap karyawan dituntut maksimal dalam tugasnya masing-masing, namun sikap yang berlebihan kadang membuat aneh pemandangan di kantor. Ada beberapa laporan yang masuk kepada saya kalau terkadang itu ada karyawan yang bersikap membawahi sesama karyawan setingkatnya, dan pada saat terjadi kesalahan justru dia lepas tangan gitu aja”.  
(wawancara dengan Pranjit Susandi, Kabag HRD dan Transportasi, 16 April 2015)

Dari hasil wawancara di atas terlihat bahwa beberapa karyawan ingin menunjukkan kinerja yang maksimal namun ada beberapa karyawan yang salah menginterpretasikannya sehingga secara tidak sadar karyawan tersebut bersikap berlebihan yang menyebabkan suasana tidak kondusif dan terkadang menimbulkan masalah yang seharusnya tidak terjadi apabila pekerjaan yang dilakukan berdasarkan semangat kerja tim yang ada. Namun dibalik terjadinya semua hal itu telah ada bagian yang mengatasinya yaitu bagian umum yang bertugas mencegah dan mengatasi permasalahan sehari-hari yang terjadi di kantor.

### c. Prasangka

*Prejudice* atau prasangka merupakan salah satu rintangan atau hambatan berat bagi suatu kegiatan komunikasi oleh karena orang yang mempunyai prasangka belum apa-apa sudah bersikap curiga dan menentang komunikator yang hendak

melancarkan komunikasi. Dalam prasangka, emosi memaksa kita untuk menarik kesimpulan atas dasar prasangka tanpa menggunakan pikiran yang rasional. Kurangnya keterbukaan komunikasi ini diperjelas dengan hasil wawancara berikut :

“Padahal udah dikasi tugas masing-masing, tapi malah disuruh ngerjain tugas yang lain, kalo emang gak bisa kerja ngapain disini ? Cuma bisa nambah beban, kan lucu aja, kerjaan yang ini belum siap, ditambah lagi kerjaan lain, ya makin berantakan. Uang lembur juga kadang gak jelas”.  
(wawancara dengan Wahyudi, 18 April 2015)

Hasil pengamatan peneliti pada PT. Riau Media Televisi Pekanbaru, sebagian karyawan harus mendapatkan pekerjaan yang bukan menjadi tugas pokoknya di kantor. Prasangka bawahan kepada atasan yang melimpahkan tugas dan prasangka kepada karyawan lain yang seharusnya melakukan pekerjaan itu menyebabkan karyawan merasakan ketidakadilan. Effendi (2011: 45-50) berpendapat bahwa prasangka merupakan hambatan berat bagi suatu kegiatan komunikasi. Dengan begitu maka tidak dapat terbentuk suasana kerja yang kondusif dan lancar antara bawahan dengan atasannya.

Adapun kombinasi dari hambatan-hambatan iklim komunikasi organisasi disebabkan oleh perbedaan status dalam organisasi. Karyawan di PT. Riau Media Televisi memiliki status yang berbeda-beda. Perbedaan status ini selain dibutuhkan juga bisa menghambat proses komunikasi yang mana status yang lebih tinggi biasanya akan lebih dihargai dibanding status pegawai yang lebih rendah. Hal ini mengakibatkan informasi yang dilewati berbagai tingkat cenderung akan mengalami gangguan seperti

penyingkatan dan penambahan informasi yang kurang lengkap.

Terciptanya posisi atau perbedaan status dalam organisasi tersebut dimaksudkan untuk memberikan fasilitas pada organisasi untuk mencapai tujuannya, tapi efek negatifnya dapat menimbulkan hambatan-hambatan dalam berkomunikasi baik itu kepada atasan, atas kebawah maupun antar sesama bawahan.

## DAFTAR PUSTAKA

- Albrow, Martin. 2005. *Birokrasi*. Bandung : Tiara Wacana.
- Bungin, Burhan. 2007. *Analisis Data Penelitian Kualitatif*. Jakarta : Raja Grafindo Persada.
- Cangara, Hafied. 2005. *Pengantar Ilmu Komunikasi*. Jakarta : PT Raja Grafindo Persada.
- Cutlip M Scott ,Center H Allen, Broom M Glen. 2009. *Effective Public Relation, edisi kesembilan*. Jakarta : Kencana Prenada Media Group.
- Deddy Mulyana, Solatun. 2012. *Metode Penelitian Komunikasi*. Yogyakarta : Delta Buku.
- Effendy, Onong, Uchjana. 2003. *Ilmu Komunikasi : Teori dan Praktek*. Bandung : Remaja Karya.
- Forsdale, L. 2001. *Perspectives on Communication*. Canada : McGraw-Hill.
- Harold, D. L. and Wilbur, S. 2001. *Power and Personality*. Singapore : Prentice Hall.
- Hasibuan, Malayu S.P. 2005. *Organisasi dan Motivasi : Dasar Peningkatan*
- Kast, E., Fremont, Rosenzweig, E., James. 2008. *Organisasi & Manajemen*. Jakarta : Bumi Aksara.
- Kincaid, D., Lawrance., Wilbur Schramm. 2004. *Azas-Azas Komunikasi Antar Manusia*. Jakarta : Communication Institute dan LP3ES.
- Kuswaya, Wihardit. 2008. *Metode Penelitian*. Jakarta : Universitas Terbuka.
- Liliweri, Alo. 2008. *Wacana Komunikasi Organisasi*. Bandung : Mandar Maju.
- Moleong J. Lexy. 2005. *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Bandung : Remaja Rosdakarya.
- Muhammad, Arni. 2005. *Komunikasi Organisasi*. Jakarta : Bumi Aksara
- Mulyana, Deddy. 2005. *Ilmu Komunikasi : Suatu Pengantar, Cetakan Kedelapan*. Bandung : PT Remaja Rosdakarya.
- Palapah, M.O. dan Atang Syamsudin. 2003. *Studi Ilmu Komunikasi*. Bandung : Fakultas Ilmu Komunikasi Universitas Padjadjaran.
- Partanto, Pius A dan M.Dahlan Al Barry. 2005. *Kamus Ilmiah Populer*. Surabaya : Arkola.
- Patilima, Hamid. 2005. *Metode Penelitian Kualitatif*. Bandung : ALFABETA.
- Redding and Sanborn, 2010. *Communication Organization, Edisi Terjemahan*. Jakarta : Gramedia Pustaka Utama.
- Rumidi, Sukandar. 2004. *Metodologi penelitian*. Yogyakarta : Gadjah Mada University Press.
- Ruslan, Rusady. 2008. *Metode Penelitian Publik Relation dan Komunikasi*. Jakarta : Rajagrafindo Perkasa.
- Schein, E. (2007). *Organizational Culture and Leadership*. London and Philadelphia : Kagon Page.
- Seiler, S. 2007. *Leadership and Managemen Fundamental Concept of Educational*. London : Kagon Page Limited.
- Wayne, Pace, R, & Faules, F. Don. 2006. *Komunikasi Organisasi (Strategi Meningkatkan Kinerja Perusahaan)*, Cetakan Ketiga. Bandung : PT. Remaja Rosdakarya.