

AUDIT KOMUNIKASI

Modul Perkuliahan TA 2018/2019



UNIVERSITAS
MERCU BUANA
YOGYAKARTA



Modul Audit Komunikasi :

- Permenpan 2011. - Pengantar Audit Komunikasi - Pengendalian Audit Komunikasi I
Pengendalian Audit Komunikasi II - Teori Birokrasi Organisasi - Model dan Proses Audit Komunikasi
Model Audit Komunikasi - Diagnosis Organisasi: Pendekatan dan Metode - Iklim Organisasi
- Definisi Dan Teori Harapan - Pendekatan Terhadap Perubahan Diri

M.Nastain, S.Sos.I., M.IKom 2019

MODUL PERKULIAHAN

[Audit Komunikasi]

[PEDOMAN UMUM AUDIT
KOMUNIKASI DI LINGKUNGAN
INSTANSI PEMERINTAH]

Fakultas

[ILMU
KOMUNIKASI]

Program Studi

[ILMU KOMUNIKASI
dan MULTIMEDIA]

Tatap Muka

01

Kode MK

[Kode MK]

Disusun Oleh

[M.Nastain, S.Sos.I., M.IKom]





MENTERINEGARA PENDAYAGUNAAN
APARATUR NEGARA DAN REFORMASI
BIROKRASI

**PEDOMAN UMUM
AUDIT KOMUNIKASI
DI LINGKUNGAN
INSTANSI PEMERINTAH**

KEMENTERIAN PENDAYAGUNAAN
APARATUR NEGARA DAN REFORMASI
BIROKRASI
REPUBLIK INDONESIA
TAHUN 2011

DAFTAR ISI

Halaman

KATA PENGANTAR

DAFTAR ISI..... ii

PERATURAN MENTERI NEGARA PENDAYAGUNAAN APARATUR NEGARA
DAN REFORMASI BIROKRASI REPUBLIK INDONESIA
NOMOR TAHUN 2011 TENTANG PEDOMAN UMUM AUDIT KOMUNIKASI
DI LINGKUNGAN INSTANSI PEMERINTAH iii

LAMPIRAN PERATURAN MENTERI NEGARA PENDAYAGUNAAN APARATUR
NEGARA DAN REFORMASI BIROKRASI REPUBLIK INDONESIA NOMOR
TAHUN 2011 TENTANG PEDOMAN UMUM AUDIT KOMUNIKASI
DI LINGKUNGAN INSTANSI PEMERINTAH iv

BAB I PENDAHULUAN 1
 A. Latar Belakang 1
 B. Maksud dan Tujuan..... 2
 C. Sasaran..... 2
 D. Ruang Lingkup 3
 E. Manfaat 3
 F. Pengertian Umum 3

BAB II DASAR-DASAR AUDIT KOMUNIKASI 5
 A. Kajian mendalam dan Menyeluruh..... 5
 B. Audit Komunikasi 5
 C. Tujuan Audit Komunikasi..... 5
 D. Manfaat Audit Komunikasi..... 7
 E. Peran Audit Komunikasi..... 8

BAB III AUDIT KOMUNIKASI 9
 A. Konsep Audit Komunikasi 9
 B. Dimensi Audit Komunikasi..... 10
 C. Prosedur Audit Komunikasi..... 12
 D. Teknik/Metode Audit Komunikasi 14

BAB IV PENUTUP 17

KATA PENGANTAR

Dalam rangka perwujudan tata kelola pemerintahan yang baik, dilakukan pembangunan aparatur negara melalui reformasi birokrasi untuk meningkatkan profesionalisme aparatur negara di pusat dan daerah.

Revitalisasi kehumasan dengan tujuan peningkatan profesionalisme hubungan masyarakat (humas) sebagai ujung tombak pengelolaan informasi, dibangun melalui peningkatan kapasitas dan kompetensi sumber daya manusia (SOM), penguatan struktur dan infrastruktur, sistem dan prosedur, komunikasi organisasi, audit komunikasi, serta manajemen komunikasi krisis, dalam upaya menciptakan tata kelola kehumasan yang baik sebagai bagian dari tata kelola pemerintahan yang baik.

Pedoman Umum Audit Komunikasi disusun sebagai acuan dalam mengukur sistem komunikasi yang akurat dan andal di lingkungan instansi pemerintah sehingga mampu mengatasi kesenjangan antara perencanaan dan pelaksanaan, serta harapan publik dengan tujuan instansi pemerintah.

Dengan dilaksanakannya Pedoman Umum Audit Komunikasi diharapkan terwujud sebuah keterbukaan komunikasi instansi pemerintah sehingga sesuai dengan harapan publik.

Jakarta, 10 Mei 2011

MENTERI NEGARA
PENDAYAGUNAAN APARATUR NEGARA
DAN REFORMASI BIROKRASI,

E.E. MANGINDAAN



MENTERINEGARA
PENDAYAGUNAAN APARATUR NEGARA
REPUBLIK INDONESIA

PERATURAN MENTERI NEGARA
PENDAYAGUNAAN APARATUR NEGARA
DAN REFORMASI BIROKRASI
REPUBLIK INDONESIA

NOMOR 17 TAHUN 2011

TENTANG

PEDOMAN UMUM AUDIT KOMUNIKASI DI
LINGKUNGAN INSTANSI PEMERINTAH

DENGAN RAHMAT TUHAN YANG MAHA ESA MENTERI

NEGARA PENDAYAGUNAAN APARATUR NEGARA
DAN REFORMASI BIROKRASI,

- Menimbang :
- a. bahwa dalam rangka meningkatkan kelembagaan Hubungan Masyarakat yang kuat dan memiliki kompetensi dalam memberikan layanan informasi yang optimal dan bertanggung jawab serta memberikan perimbangan arus dan keterbukaan informasi dari dan kepada masyarakat, perlu adanya pengaturan mekanisme koordinasi dan sinkronisasi antarpejabat di lingkungan instansi pemerintah;
 - b. bahwa untuk mewujudkan huruf a tersebut, diperlukan audit komunikasi di lingkungan instansi pemerintah pada situasi tertentu untuk meningkatkan efektivitas sistem komunikasi instansi pemerintah;
 - c. bahwa berdasarkan pertimbangan sebagaimana dimaksud dalam huruf a dan huruf b, perlu disusun Peraturan Menteri Negara Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi tentang Pedoman Umum Audit Komunikasi di Lingkungan Instansi Pemerintah.

Mengingat...



MENTERINEGARA
PENDAYAGUNAANAPARATURNEGARA
REPUBLIK INDONESIA

- 2 -

- Mengingat
1. Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 8 Tahun 1974 tentang Pokok-Pokok Kepegawaian (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 1974 Nomor 55, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 3041), sebagaimana telah diubah terakhir dengan Undang-Undang Nomor 43 Tahun 1999 (Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 169, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 3890);
 2. Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 28 Tahun 1999 tentang Penyelenggaraan Negara yang Bersih dan Bebas dari Korupsi, Kolusi, dan Nepotisme (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 1999 Nomor 75, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 3851);
 3. Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 25 Tahun 2005 tentang Sistem Perencanaan Pembangunan Nasional (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2004 Nomor 104, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 4421);
 4. Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 17 Tahun 2007 tentang Rencana Pembangunan Jangka Panjang Nasional Tahun 2005-2025 (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2007 Nomor 33, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 4700);
 5. Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 11 Tahun 2008 tentang Informasi dan Transaksi Elektronik (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2008 Nomor 58, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia

N
o
m
o
r
4
8
4
3
)
;



6. Undang...



MENTERINEGARA PENDAYAGUNAAN
APARATUR NEGARA REPUBLIK
INDONESIA

- 3 -

6. Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 14 Tahun 2008 tentang Keterbukaan Informasi Publik (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2008 Nomor 61, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 4846);
7. Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 39 Tahun 2008 tentang Kementerian Negara (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2008 Nomor 166, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 4916);
8. Peraturan Presiden Republik Indonesia Nomor 47 Tahun 2009 tentang Pembentukan Organisasi Kementerian Negara;
9. Peraturan Presiden Republik Indonesia Nomor 5 Tahun 2010 tentang Rencana Pembangunan Jangka Menengah Nasional Tahun 2010-2014;
10. Peraturan Presiden Republik Indonesia Nomor 24 Tahun 2010 tentang Kedudukan, Tugas dan Fungsi Kementerian Negara serta Susunan Organisasi, Tugas, dan Fungsi Eselon I Kementerian Negara Republik Indonesia;
11. Keputusan Presiden Republik Indonesia Nomor 84/P Tahun 2009 tentang Membentuk dan Mengangkat Menteri Negara Kabinet Indonesia Bersatu II Periode 2009-2014;
12. Instruksi Presiden Republik Indonesia Nomor 7 Tahun 1999 tentang Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah;



13. Peraturan Menteri Negara Pendayagunaan Aparatur Negara Nomor PER/12/M.PAN/08/Tahun 2007 tentang Pedoman Umum Humas di Lingkungan Instansi Pemerintah;

14. Keputusan...



MENTERINEGARA
PENDAYAGUNAANAPARATURNEGARA
REPUBLIK INDONESIA

- 4 -

14. Keputusan Menteri Komunikasi dan Informatika Nomor 371/KEP/M.KOMINFO/8/2007 tentang Kode Etik Humas Pemerintah.

MEMUTUSKAN:

Menetapkan : PERATURAN MENTERI NEGARA PENDAYAGUNAN APARATUR NEGARA DAN REFORMASI BIROKRASI TENTANG PEDOMAN UMUM AUDIT KOMUNIKASI MASYARAKAT DI LINGKUNGAN INSTANSI PEMERINTAH

Pasal1

Pedoman Umum Audit Komunikasi di Lingkungan Instansi Pemerintah adalah sebagaimana tercantum dalam Lampiran Peraturan ini dan merupakan bagian yang tidak terpisahkan dari Peraturan ini.

Pasal2

Pedoman Umum Audit Komunikasi di Lingkungan Instansi Pemerintah sebagaimana dimaksud dalam Pasal 1 merupakan acuan bagi seluruh instansi pemerintah di pusat dan daerah.

Pasal 3...



MENTERI NEGARA PENDAYAGUNAAN
APARATUR NEGARA REPUBLIK
INDONESIA

- 5 -

Pasal 3

Peraturan ini mulai berlaku sejak tanggal ditetapkan.

Ditetapkan di Jakarta
pada tanggal 10 Mei 2011

MENTERI NEGARA
PENDAYAGUNAAN APARATUR NEGARA
DAN REFORMASI BIROKRASI,



E. E. Mangindaan

E. E. MANGINDAAN



MENTERI NEGARA PENDAYAGUNAAN
APARATUR NEGARA DAN REFORMASI
BIROKRASI

LAMPIRAN PERATURAN

MENTERI NEGARA
PENDAYAGUNAAN APARATUR NEGARA
DAN REFORMASI BIROKRASI REPUBLIK
INDONESIA

NOMOR 12/2011 TAHUN 2011

TENTANG

PEDOMAN UMUM AUDIT KOMUNIKASI DI
LINGKUNGAN INSTANSI PEMERINTAH



MENTERINEGARA
PENDAYAGUNAAN APARATUR NEGARA
REPUBLIK INDONESIA

PEDOMAN UMUM AUDIT KOMUNIKASI
DI LINGKUNGAN INSTANSI
PEMERINTAH

BAB I
PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Guna mengoptimalkan layanan publik prima yang berkualitas, Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi telah menetapkan program revitalisasi kehumasan. Tujuan revitalisasi kehumasan ini adalah mendorong terciptanya kehumasan di instansi pemerintah yang profesional dengan indikator sebagai berikut: *optimalisasi* pelayanan publik, opini publik *yang positif, keakuratan, kemudahan, dan kecepatan bagi* publik untuk mendapatkan informasi, serta *didukung oleh adanya keterbukaan* saluran komunikasi internal dan eksternal.

Revitalisasi kehumasan dimaksud sejalan dengan Undang-Undang Nomor 28 Tahun 1999 tentang Penyelenggaraan Negara yang Bersih dan Bebas dari Korupsi, Kolusi, dan Nepotisme (KKN) mengamanatkan agar aparatur negara mampu menjalankan tugas dan fungsinya secara profesional, produktif, transparan, dan bebas dari KKN.

Indikator-indikator revitalisasi kehumasan dikemukakan di atas adalah indikator kinerja kunci (*key performance indicator*), yang merupakan indikator kinerja utama di Bidang Kehumasan yang relevan dan pencapaiannya dapat terukur. Sejalan dengan itu, diperlukan sistem yang dapat memetakan, mengukur dan mengendalikan, serta memberikan umpan balik (*feed back*) dari setiap kajian (*review*), pemantauan (*monitoring*), dan evaluasi yang dilakukan.



Kondisi...



MENTERINEGARA PENDAYAGUNAAN
APARATUR NEGARA REPUBLIK
INDONESIA

- 2 -

Kondisi nyata di lapangan, sering menimbulkan kesenjangan antara perencanaan dan pelaksanaan, serta harapan publik dengan tujuan instansi pemerintah. Hal ini dapat dipetakan melalui analisis kesenjangan (*gap analysis*), yaitu mengukur kesenjangan antara persepsi dan harapan publik dengan pedoman yang telah ada dan kenyataan di lapangan.

Berdasarkan fakta di atas, diperlukan sistem pengukuran yang akurat dan andal melalui audit komunikasi sebagai alat untuk mengukur keberhasilan proses komunikasi instansi pemerintah. Hasil audit komunikasi akan dapat menunjukkan terbukanya saluran komunikasi, baik internal maupun eksternal, dalam upaya pencapaian harapan publik.

B. Maksud dan Tujuan

1. Maksud

Pedoman Umum Audit Komunikasi merupakan acuan dalam mengukur sistem komunikasi yang akurat dan andal di lingkungan instansi pemerintah.

2. Tujuan

Pedoman Umum Audit Komunikasi bertujuan untuk mengatasi kesenjangan antara perencanaan dan pelaksanaan, serta harapan publik dengan tujuan instansi pemerintah.

C. Sasaran

Sasaran Pedoman Umum Audit Komunikasi di lingkungan instansi pemerintah adalah terwujudnya keterbukaan komunikasi instansi pemerintah sehingga sesuai dengan harapan publik.

D. Ruang..



D. Ruang Lingkup

Ruang lingkup Pedoman Umum Audit Komunikasi di lingkungan instansi pemerintah meliputi pengertian, tujuan, manfaat, peran, konsep, dimensi, prosedur, dan teknik audit komunikasi.

E. Manfaat

Manfaat audit komunikasi adalah

1. terwujudnya data empiris yang akurat tentang sikap, persepsi, dan perilaku komunikasi;
2. terukurnya secara tepat arus informasi, isi pesan, sikap, dan persepsi dalam jangka panjang serta berulang-ulang;
3. terukurnya dampak program-program yang sudah, sedang, dan akan berlangsung;
4. terwujudnya komunikasi dan interaksi instansi pemerintah dengan individu, publik, masyarakat, dan pemangku kepentingan (*stakeholder*).

F. Pengertian Umum

1. Instansi pemerintah adalah kementerian negara, lembaga pemerintah nonkementerian (LPNK), lembaga nonstruktural (LNS), sekretariat lembaga tinggi negara dan lembaga negara, pemerintah provinsi, pemerintah kabupaten, dan pemerintah kota.
2. Hubungan masyarakat adalah suatu usaha yang sengaja dilakukan dan direncanakan secara berkesinambungan dalam rangka menciptakan, memelihara, dan *meningkatkan citra* dan *reputasi positif*, dan *dukungan dari publik internal* dan *publik eksternal* atau pemangku kepentingan-nya.

3. Hubungan...



MENTERINEGARA
PENDA YAGUNAAN APARATUR NEGARA
REPUBLIK INDONESIA

-4-

3. Hubungan masyarakat di lingkungan instansi pemerintah, untuk selanjutnya disebut *Humas Pemerintah*, adalah lembaga humas yang melakukan fungsi konsultan (conselor), penasihat (advicor), dan penerjemah (interpreter) bagi manajemen dalam bidang komunikasi dan informasi, melalui *komunikasi persuasif dan komunikatif* dalam menciptakan hubungan yang harmonis, *citra dan reputasi yang positif bagi instansi pemerintah di mata publiknya*.
4. *Humas Pemerintah* adalah unit organisasi dalam instansi pemerintah yang melakukan fungsi manajemen bidang komunikasi dan informasi kepada publiknya.
5. Pejabat Kehumasan adalah individu yang menjalankan Humas Pemerintah dalam menjembatani komunikasi antara instansi pemerintah dan publiknya, yang sesuai dengan tugas pokok dan fungsi.
6. Audit Komunikasi Kehumasan adalah kajian tentang kebutuhan dan praktik komunikasi kehumasan, dengan menggunakan metode penelitian untuk melakukan analisis atas tujuan-tujuan organisasi dan menghubungkan tujuan-tujuan tersebut dengan kegiatan komunikasi yang berlangsung.
7. Audit komunikasi adalah analisis yang lengkap atas sistem-sistem komunikasi internal dan eksternal instansi pemerintah.
8. Auditor Humas adalah aparat Humas Pemerintah yang melakukan proses analisis atas komunikasi dengan tujuan untuk meningkatkan efisiensi instansi pemerintah.
9. Kode etik humas pemerintah adalah pedoman praktisi humas dalam bersikap, berperilaku, bertindak, dan berucap di lingkungan instansi pemerintah.

BAB II DASAR ..



BAB II

DASAR-DASAR AUDIT KOMUNIKASI

Dasar-dasar Audit Komunikasi Kehumasan meliputi hal-hal berikut.

A. Kajian yang mendalam dan menyeluruh tentang pelaksanaan sistem komunikasi keorganisasian bertujuan untuk meningkatkan efektivitas organisasi.

B. Audit Komunikasi merupakan

1. evaluasi menyeluruh terhadap suatu proses, kegiatan, sistem, dan program;
2. aktivitas mengukur, menganalisis, serta mengevaluasi secara mendalam dan menyeluruh terhadap sistem dan proses komunikasi, termasuk di dalamnya unsur-unsur komunikasi yang meliputi komunikator, komunikan, media, pesan, dan umpan balik;
3. aktivitas mengukur efektivitas suatu kegiatan atau program komunikasi.

C. Audit Komunikasi mempunyai tujuan berikut

1. Umum

Tujuan umum adalah

- a. meningkatkan efektivitas sistem komunikasi instansi pemerintah;
- b. meningkatkan efektivitas sistem dan proses komunikasi humas dari suatu instansi pemerintah;
- c. mengetahui kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman instansi pemerintah (SWOT);
- d. menentukan publik yang relevan dengan instansi pemerintah;
- e. mengetahui ...



MENTERINEGAR
A
PENDAYAGUNAAN APARATUR
NEGARA REPUBLIK INDONESIA

- 6 -

- e. mengetahui persepsi dan opini publik terhadap instansi pemerintah;
- f. mengevaluasi pencapaian tujuan suatu program atau berbagai aktivitas program tersebut;
- g. meningkatkan kinerja humas melalui peningkatan efektivitas program-program hasil evaluasi;
- h. memberikan informasi kepada pemimpin instansi pemerintah sebagai masukan (input) dalam pengambilan putusan;
- i. merupakan pemecahan masalah (*problem solving*).

2. Khusus

Tujuan khusus adalah

- a. menganalisis kelebihan informasi (*overload information*) dan/atau kekurangan muatan informasi (*underload*) yang terjadi berkaitan dengan topik-topik, sumber-sumber, dan saluran-saluran komunikasi tertentu;
- b. menilai kualitas informasi yang dikomunikasikan kepada sumber-sumber informasi;
- c. mengenal jaringan yang aktif-operasional tentang desas-desus (rumor), pesan-pesan sosial, kedinasan, yang kemudian dibandingkan dengan jaringan komunikasi resmi sesuai dengan struktur instansi pemerintah;
- d. mengenal sumber-sumber kemacetan (*bottleneck*) arus informasi dan para penyaring informasi (*gatekeepers*);
- e. merekomendasikan perubahan dan/atau perbaikan yang perlu dilakukan berkaitan dengan sikap, perilaku, praktik-praktik kebiasaan, dan keterampilan yang didasarkan atas hasil analisis Audit Komunikasi Kehumasan.

D. Manfaat.♦♦



MENTERI NEGARA PENDAYAGUNAAN
APARATUR NEGARA REPUBLIK
INDONESIA

- 7 -

D. Manfaat Audit Komunikasi

Manfaat audit komunikasi adalah

1. menentukan "lokasi" yang menunjukkan kelebihan muatan informasi atau kekurangan muatan informasi terjadi berkaitan dengan topik-topik, sumber-sumber, dan saluran-saluran komunikasi tertentu;
2. menilai kualitas informasi yang dikomunikasikan oleh dan/atau kepada sumber-sumber informasi;
3. mengukur kualitas hubungan-hubungan komunikasi;
4. mengenali jaringan-jaringan yang aktif-operasional untuk isu/rumor, pesan-pesan sosial dan pesan-pesan kedinasan untuk dibandingkan dengan jaringan komunikasi resmi;
5. mengenali sumber-sumber kemacetan arus informasi dan para penyaring informasi dengan memperbandingkan peran-peran komunikasi dalam praktik;
6. mengenali kategori-kategori dan contoh tentang pengalaman-pengalaman dan peristiwa-peristiwa komunikasi yang tergolong positif ataupun tergolong negatif;
7. menggambarkan pola-pola komunikasi yang terjadi pada tingkatan pribadi, kelompok, dan organisasi dalam kaitannya dengan topik, sumber, saluran, frekuensi, jangka waktu, dan kualitas interaksi;
8. Memberikan rekomendasi-rekomendasi tentang perubahan ataupun perbaikan yang perlu dilakukan berkaitan dengan sikap, perilaku, praktik• praktik kebiasaan, dan keterampilan yang didasarkan atas hasil analisis audit komunikasi.

E. Peran..•



MENTERINEGARA
PENDAYAGUNAANAPARATURNEGARA
REPUBLIK INDONESIA

- 8 -

E. Peran Audit Komunikasi

Peran audit komunikasi adalah

1. mengetahui posisi instansi pemerintah di mata publiknya;
2. mengetahui tingkat keberhasilan program komunikasi yang diukur berdasarkan tujuan komunikasi tersebut (untuk *awareness*, *knowledge*, *image*, dan sebagainya);
3. mengetahui efektivitas pesan yang disampaikan;
4. mengetahui seberapa efisien anggaran yang dikeluarkan dalam proses komunikasi dalam instansi pemerintah;
5. mengetahui kekurangan dari tiap program komunikasi yang telah dilakukan untuk kemudian dijadikan acuan untuk merancang strategi komunikasi baru berikutnya yang lebih baik.



MENTERINEGARA
PENDA YAGUNAAN APARATUR NEGARA
REPUBLIK INDONESIA

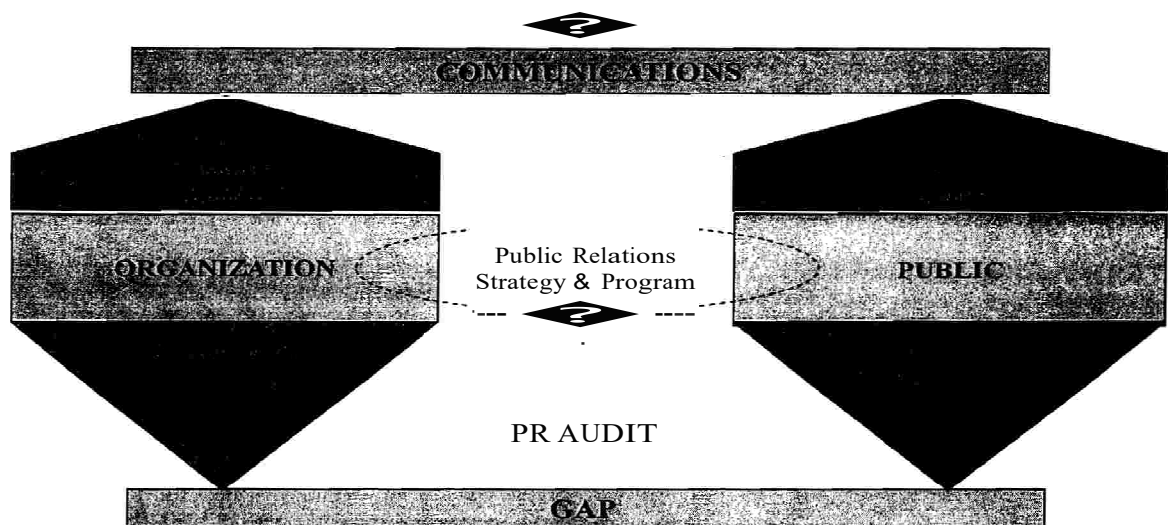
- 9 -

BAB III AUDIT KOMUNIKASI

A. Konsep Audit Komunikasi

Konsep umum audit komunikasi adalah sebagai berikut:

COMMUNICATION AUDIT



PERCEPTION AUDIT

Untuk...



MENTERI NEGARA PENDAYAGUNAAN
APARATUR NEGARA REPUBLIK
INDONESIA

-10-

Untuk mencapai visi, misi, dan tujuannya, instansi pemerintah melakukan aktivitas operasional sehari-hari. Di dalam beraktivitas, instansi pemerintah berinteraksi dengan publik. Agar tercipta kondisi yang selaras sekaligus mendapat dukungan, instansi pemerintah melakukan komunikasi kepada publiknya melalui strategi dan program kehumasan. Namun, di dalam kenyataannya, di lapangan tetap terjadi kesenjangan antara pesan yang dikomunikasikan oleh instansi pemerintah dengan persepsi dan harapan publik. Tidak jarang kesenjangan komunikasi yang terjadi berdampak pada persoalan kepercayaan (*trust*).

Sebagai akibatnya, proses komunikasi yang berlangsung dapat menimbulkan kesalahpahaman. Kondisi ini dapat berpengaruh pada efektivitas dan kinerja instansi pemerintah di dalam pencapaian visi, misi, dan tujuannya. Oleh karena itu, perlu diadakan audit komunikasi dengan tujuan meningkatkan efektivitas sistem dan proses komunikasi humas pemerintah. Audit komunikasi ini mengukur, menganalisis, serta mengevaluasi secara mendalam dan menyeluruh terhadap sistem serta proses komunikasi instansi pemerintah.

B. Dimensi Audit Komunikasi

Audit komunikasi dilakukan pada dimensi sebagai berikut:

1. proses penyampaian pesan;
2. gaya komunikasi;
3. model komunikasi yang diterapkan antara instansi pemerintah dan publiknya;
4. saluran komunikasi;
5. media komunikasi;
6. ketepatan waktu;
7. frekuensi. ...



MENTERINEGARA
PENDA YAGUNAAN APARATUR NEGARA
REPUBLIK INDONESIA

- 11 -

7. frekuensi komunikasi;
8. kejelasan arti pesan;
9. keterbukaan dan kejujuran;
10. partisipasi anggota instansi pemerintah dan publik;
11. umpan balik publik;
12. peran dan fungsi masing-masing anggota instansi pemerintah dalam berbagai kelompok;
13. pemecahan masalah dan pembuatan putusan;
14. norma-norma yang digunakan;
15. kepemimpinan dan kewenangan;
16. penghargaan dan sanksi.

Berbagai dimensi tersebut dicoba dievaluasi serta dianalisis guna mengetahui penyebab serta solusi yang ditawarkan untuk menyelesaikan permasalahan dengan efektivitas sistem dan proses komunikasi instansi pemerintah.

Melalui audit komunikasi dapat diketahui efektivitas proses komunikasi, gaya, model, saluran, media, waktu, kejelasan pesan, keterbukaan dan kejujuran, partisipasi anggota instansi pemerintah dan publik, umpan balik, serta penghargaan dan sanksi yang dipergunakan instansi pemerintah dalam berinteraksi dengan indikator sejauh mana baik anggota instansi pemerintah maupun publik bisa memahami pesan serta memberikan respons.



C. Prosedur..••



C. Prosedur Audit Komunikasi

Prosedur audit komunikasi diterapkan pada level sistem komunikasi secara keseluruhan pada instansi pemerintah dan pada level kegiatan komunikasi khusus. Setiap audit komunikasi yang diawali dengan audit sistem komunikasi secara keseluruhan dan dilanjutkan dengan audit kegiatan komunikasi khusus, untuk memenuhi harapan publik dan tercapainya program komunikasi instansi pemerintah.

1. Audit Sistem Komunikasi secara

Keseluruhan a. Acuan

Audit sistem komunikasi bertolak dari tujuan instansi pemerintah, rencana• rencana instansi pemerintah, kebijakan-kebjjakan komunikasi baik secara eksplisit maupun implisit, serta aplikasi action/pelaksanaan.

b. Tahapan

Langkah audit dimulai dengan menginventarisasi dan menganalisis kegiatan-kegiatan komunikasi. Data yang diperoleh ditambah dengan materi-materi umum tentang pengaruh lingkungan yang merupakan faktor• faktor situasional organisasi.

Informasi tentang sumber daya manusia yang dikaitkan dengan faktor• faktor situasional organisasi ditambah dengan pengetahuan tentang berbagai rencana instansi pemerintah, kebijakan, tanggung jawab, metode pelaksanaan, dan sikap-sikap yang dapat digunakan sebagai dasar untuk mengajukan saran perubahan dan program-program komunikasi yang mendukung keseluruhan sistem komunikasi instansi pemerintah.

c. Hasil...



c. Hasil

Hasil audit komunikasi adalah

1. terketahuinya kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman instansi pemerintah (SWOT);
2. teridentifikasinya publik yang relevan dengan instansi pemerintah

2. Audit Kegiatan Komunikasi

Khusus a. Acuan

Audit kegiatan komunikasi khusus berkaitan dengan masing-masing program atau kegiatan komunikasi dalam instansi pemerintah.

b. Tahapan

Langkah audit dimulai dengan melakukan analisis tujuan komunikasi yang sudah dirumuskan beserta standar kinerjanya untuk mengembangkan petunjuk tentang prosedur bagaimana kegiatan dilaksanakan. Kemudian, dilakukan audit terhadap dimensi-dimensi audit komunikasi seperti dikemukakan di atas.

Bandingkan data yang terkumpul dari kinerja lapangan secara empiris dengan standar kinerja yang telah dirumuskan. Bila terjadi deviasi/penyimpangan, itu dapat menjadi bahan studi lanjutan.

Pengkajian penyimpangan tersebut dapat dijadikan landasan/rekomendasi untuk perubahan-perubahan dalam kebijakan dan kegiatan komunikasi khusus, serta pelatihan dan tindakan pendukung yang diperlukan.

c. Hasil ...



MENTERINEGAR
A
PENDAYAGUNAAN APARATUR
NEGARA REPUBLIK INDONESIA

- 14 -

c. Hasil

Hasil pengkajian penyimpangan adalah

1. terketahuinya persepsi dan opini publik terhadap instansi pemerintah;
2. terevaluasinya pencapaian tujuan suatu program atau berbagai aktivitas program kehumasan tersebut;
3. tercapainya kinerja humas melalui peningkatan efektivitas program•
programnya hasil dari evaluasi;
4. terperolehnya informasi bagi pimpinan instansi pemerintah sebagai masukan (input) dalam pengambilan putusan.

D. Teknik/Metode Audit Komunikasi

Untuk menjalankan prosedur audit komunikasi, teknik/metode audit yang umum digunakan adalah sebagai berikut.

1. Wawancara

Wawancara merupakan suatu proses interaksi yang dilakukan secara lisan dengan metode tanya jawab yang telah mempunyai tujuan. Wawancara digunakan untuk memperoleh data dan fakta.

Wawancara merupakan alat yang sangat baik untuk memperoleh informasi, pendapat, keyakinan, perasaan, motivasi, masa depan, ataupun tanggapan seseorang mengenai sesuatu hal karena dapat menangkap aksi dan reaksi seseorang dalam bentuk gerak-gerik dan ekspresi pada saat wawancara berlangsung.

2. Daftar...



2. Daftar Pertanyaan (Kuesioner)

Teknik kuesioner adalah metode pengumpulan informasi yang mengajukan pertanyaan secara tertulis dan mengharapkan jawaban secara tertulis pula. Apabila tim audit secara geografis berjauhan, atau apabila dibutuhkan data kuantitatif, teknik kuesioner dapat menjadi media yang paling berguna.

Kuesioner memungkinkan individu menuliskan apa yang mereka rasa tidak pantas untuk diungkapkan secara lisan. Lebih dari itu, kuesioner dapat dianalisis secara akurat dan dapat memberikan data kuantitatif yang solid untuk mendukung temuan data kualitatif.

3. Konfirmasi

Konfirmasi adalah permintaan penegasan kepada pihak ketiga mengenai kebenaran suatu data atau informasi. Sebagai contoh, auditor meminta penegasan atas informasi yang disampaikan oleh instansi pemerintah pada tanggal X di media Y kepada media Y.

4. Data Terbuka

Data terbuka adalah metode pengumpulan data yang menggunakan pertemuan kelompok. Sebagai contoh, auditor ingin mendapatkan informasi dari beberapa orang perwakilan publik untuk mengetahui gaya komunikasi, kejelasan arti pesan, ataupun kejujuran instansi pemerintah pada saat terjadi krisis X. Jadi, auditor tidak melakukan wawancara satu per satu, tetapi menanyakan langsung kepada seluruh orang.

5. Pertemuan...



MENTERINEGARA PENDAYAGUNAAN
APARATUR NEGARA REPUBLIK
INDONESIA

- 16 -

5. Pertemuan

Pertemuan adalah komunikasi kelompok yang dilaksanakan oleh tim auditor komunikasi internal dan/atau eksternal, yang digunakan untuk bertukar pikiran dalam memahami sesuatu atau menyelesaikan masalah.

6. Laporan Hasil Audit Sementara

Laporan hasil audit sementara adalah media penyampaian hasil audit sementara kepada pihak-pihak yang berkepentingan secara tertulis dengan harapan mendapat umpan balik jika ditemukan hasil yang tidak sesuai.

7. Laporan Hasil Audit Akhir

Laporan Hasil Audit Akhir adalah media penyampaian hasil audit kepada pejabat yang berwenang dan pihak-pihak yang berkepentingan secara tertulis dengan tujuan hasil audit akhir dapat digunakan untuk memperbaiki kinerja komunikasi instansi pemerintah.



MENTERINEGAR
A
PENDAYAGUNAAN APARATUR
NEGARA REPUBLIK INDONESIA

- 17 -

BAB IV PENUTUP

Pedoman Umum Audit Komunikasi ini diharapkan mampu menjadi acuan dalam menjalankan mekanisme atau sistem pengukuran yang akurat dan andal sehingga diharapkan tidak terjadi gap/kesenjangan antara harapan publik dan tujuan instansi pemerintah.

Dengan terukurnya sistem dan proses komunikasi dalam instansi pemerintah, termasuk di dalamnya saluran komunikasi baik internal maupun eksternal apakah sudah terbuka atau belum, tujuan pelayanan publik yang prima dan berkualitas dapat tercapai.

Ditetapkan di Jakarta
pada tanggal 10 Mei 2011

MENTERINEGARA
PENDAYAGUNAAN APARATUR NEGARA
A
DAN REFORMASI BIROKRASI,

E.E. MANGINDAAN

MODUL PERKULIAHAN

[Audit Komunikasi]

[PENGANTAR AUDIT
KOMUNIKASI]

Fakultas

[ILMU
KOMUNIKASI]

Program Studi

[ILMU KOMUNIKASI
dan MULTIMEDIA]

Tatap Muka

02

Kode MK

[Kode MK]

Disusun Oleh

[M.Nastain, S.Sos.I., M.IKom]



UNIVERSITAS
MERCU BUANA
YOGYAKARTA

AUDIT KOMUNIKASI

A. PENGANTAR

Dalam organisasi modern, sistem komunikasi telah dilihat sebagai suatu aspek yang sangat penting untuk meningkatkan produktivitas organisasi. Upaya-upaya di dalam meningkatkan produktivitas organisasi tidak terlepas dari meningkatkan kelancaran informasi di dalam organisasi. Informasi menjadi aspek generik yang setiap saat harus dikontrol, diperiksa kesehatannya, sehingga tidak mengganggu aspek-aspek lainnya. Tindakan itu tidak terlepas dari usaha mengaudit informasi di dalam sistem komunikasi organisasi.

Sehingga organisasi modern melihat audit komunikasi merupakan suatu instrumen yang digunakan untuk menilai efektivitas sistem komunikasi internal dan eksternal organisasi. Sebagaimana audit keuangan atau audit kualitas pelayanan organisasi yang sedang dijalan-

kan, yang memiliki tujuan untuk menilai efektivitas pembiayaan serta proses kerja yang efisien. Audit komunikasi juga dilaksanakan untuk tujuan meninjau efektivitas komunikasi serta tingkat kepuasan komunikasi yang ada di berbagai tingkat kerja dalam organisasi. Fokus utama audit komunikasi adalah untuk mengevaluasi sistem komunikasi

internal yang menekankan aspek-aspek berikut seperti penilaian kualitas informasi yang mengalir dalam organisasi, jalinan hubungan di berbagai tingkat anggota kerja, umpan balik kinerja, lingkungan komunikasi dan keterlibatan bawahan dalam proses membuat keputusan.

B. PENTINGNYA INFORMASI DAN AUDIT ORGANISASI

Hambatan-hambatan dalam sistem komunikasi organisasi akan aspek di dalam organisasi. Ada tiga sistem komunikasi yang digunakan dalam organisasi , yaitu formal, informal, semi informal. Ketika sistem komunikasi ini menekankan bahwa informasi adalah penting di dalam organisasi. Bahwa informasi harus dapat mengalir ke semua strata, bagian, dan orang-orang. Informasi adalah sama dengan darah dalam tubuh manusia yang harus mengalir kesemua bagian tubuh manusia. Stagnasi informasi menyebabkan kerusakan pada fungsi bagian tersebut dan pada akhirnya memengaruhi tujuan organisasi. Audit komunikasi berperan untuk mengevaluasi interaksi formal, informal, dan semi formal anggota organisasi yang menjadi pendorong peningkatan moral serta motivasi mereka. Seringkali juga audit komunikasi terkait dengan penilaian terhadap tingkat kepuasan komunikasi dalam kalangan anggota di sebuah organisasi. Tokoh-tokoh awal yang memperkenalkan metode audit ini ialah Down dan Hazen (1977), Gerald Goldhaber (1991), dan Pincus (1986). Bidang ini merupakan satu bidang keahlian khusus yang ada di dalam bidang komunikasi organisasi. Kenapa audit komunikasi sangat penting dilaksanakan? Menurut kebanyakan sarjana komunikasi, komunikasi adalah unsur utama yang menjadi penggerak proses pengelolaan sebuah organisasi. Beberapa penelitian menunjukkan bahwa dalam manajemen di sebuah organisasi kebanyakan waktu yang digunakan adalah untuk berkomunikasi. Ulasan beberapa sarjana (Mintzberg, 1975; Megginson, Mosley, dan Pietri, 1997) menunjukkan 80 persen waktu yang digunakan oleh para manajer adalah untuk berkomunikasi dengan orang lain, termasuk komunikasi dengan bawahan, rekan kerja, atasan, pelanggan, dan pemasok. Aktivitas berkomunikasi ini dilakukan untuk tujuan menggerakkan ke arah pencapaian tujuan organisasi atau tujuan pribadi. Terkait dengan fungsi tersebut, maka informasi adalah sumber

penting dalam manajemen di sebuah organisasi. Informasi yang berkualitas, yakni yang tepat, sempurna, derajat validitas yang tinggi serta memenuhi persyaratan anggota kerja di semua tingkat organisasi, akan membantu dalam proses pemecahan masalah dan memungkinkan perubahan.

Komunikasi organisasi menjelaskan bahwa dalam sebuah organisasi, informasi akan mengalir dalam tiga aliran yaitu komunikasi vertikal (keatas dan ke bawah), komunikasi horizontal dan komunikasi bersilang. Komunikasi ke bawah berarti aliran informasi dari orang di peringkat yang lebih tinggi kepada mereka di peringkat rendah dalam strata struktur organisasi. Adapun komunikasi ke atas bergerak dari subordinasi ke atas dan terus maju ke atas hierarki organisasi. Komunikasi horizontal mencakup aliran komunikasi ke samping dengan orang diperingkat organisasi yang sama atau setara, sedangkan aliran komunikasi bersilang adalah aliran komunikasi diagonal, yaitu aliran komunikasi dengan orang di peringkat yang berbeda yang tidak memiliki hubungan yang langsung. Biasanya digunakan untuk mempercepat aliran informasi, untuk meningkatkan pemahaman dan keahlian, dan untuk menyelaraskan usaha-usaha untuk pencapaian tujuan organisasi.

Menurut Koontz dan Wiehrich (1991) komunikasi adalah penting dalam manajemen suatu organisasi, karena ia menggabungkan fungsi-fungsi manajemen. Khususnya, komunikasi diperlukan untuk:

1. mengatur dan menyebarkan tujuan di suatu organisasi,
2. menyusun rencana untuk mencapai tujuan tersebut,
3. mengatur sumber daya manusia dan sumber lain dalam cara yang paling baik dan efektif,
4. memilih, membentuk, dan mengevaluasi anggota kerja di suatu organisasi,
5. memimpin, mengarah, mendorong, dan menciptakan iklim yang akan memicu keinginan orang untuk berkontribusi, dan
6. mendorong kinerja.

Dalam proses berkomunikasi, penyaluran informasi yang tepat, mudah dipahami, berkecukupan, dan mudah diperoleh akan bertindak sebagai katalis untuk perubahan. Justru dengan itu penyaluran informasi yang efektif dalam proses berkomunikasi akan membantu dalam usaha pencapaian tujuan suatu organisasi. Dalam sebuah organisasi anggota kerjanya membutuhkan informasi untuk tujuan melaksanakan tugas. Menurut Goldhaber (1991) jika anggota sebuah organisasi tidak memiliki informasi yang mereka butuhkan, mereka akan

menjadi lebih tidak menentu dan mungkin menghasilkan outcome yang kurang bermutu. Selain itu, ketidakpastian juga dapat terjadi ketika anggota sebuah organisasi menerima terlalu banyak atau sedikit informasi yang memenuhi keinginan dan kebutuhan mereka

Selain itu, jika pekerja kekurangan informasi dalam proses berkomunikasi, mereka tentu tidak memperoleh cara untuk membuat rencana kemajuan dalam organisasi itu. Mereka mungkin tidak melihat dengan jelas akan peluang promosi dan dengan itu terus saja memutuskan melakukan suatu yang menghambat kemajuan organisasi. Sejalan dengan permasalahan ini adalah wajar untuk anggota sebuah organisasi terutama di peringkat supervisor bersedia bertukar informasi dengan anggota yang lain sebagaimana organisasi dilayani, apakah tujuannya dan bagaimana cara untuk mencapai tujuan yang telah dirumuskan bersama.

Gildea (1981) menyatakan bahwa anggota kerja sebuah organisasi membutuhkan informasi-informasi seperti tujuan organisasi, rencana kebijakan personel, data yang terkait dengan tugas, informasi kemajuan karier, dan posisi persaingan organisasi dengan pesaing-pesaingnya. Justru dari itu anggota kerja membutuhkan beberapa proses komunikasi yang melibatkan komunikasi tatap muka, diskusi dengan supervisor, dengan atasan serta rekan sekerja. Dikatakan juga bahwa dengan memenuhi kebutuhan informasi seperti yang diinginkan anggota kerja akan berdampak pada kepuasan kerja. David (1997), mengakui pentingnya komunikasi dalam proses merencanakan manajemen strategis organisasi. Keterlibatan anggota kerja di semua tingkat organisasi dalam proses rencana strategis akan berupaya meningkatkan prestasi kerja yang tinggi.

Di Malaysia, maupun di Indonesia, praktik audit komunikasi sangat kurang dilaksanakan secara formal. Untuk tujuan meningkatkan keberhasilan organisasi, praktik audit ini akan dapat membantu dalam menilai tingkat efektivitas sistem informasi dan saluran informasi serta jalinan hubungan yang ada dalam organisasi. Hamilton (1987) menyatakan audit komunikasi yang dilaksanakan oleh sebuah

organisasi mampu memberikan kontribusi kepada proses membuat keputusan yang lebih efektif melalui pengayaan sumber informasi internal organisasi serta berikutnya menghasilkan peningkatan produktivitas kerja. Menurut Hamilton, audit komunikasi adalah suatu usaha penilaian yang dibuat untuk meninjau tingkat kejelasan dan pemahaman, ke-sesuaian dan efisiensi sistem komunikasi internal organisasi.

Jika dibandingkan audit komunikasi dengan audit public relations (PR), audit PR mengkaji atau mengevaluasi praktik PR di sebuah organisasi baik itu PR internal atau eksternal, sedangkan audit komunikasi lebih difokuskan kepada aspek penilaian sistem komunikasi internal organisasi.

C. KAPAN AUDIT KOMUNIKASI DIPERLUKAN

Biasanya audit komunikasi dilakukan apabila terjadi kondisi-kondisi berikut:

- a. Ketika adanya pengembangan organisasi.
- b. Saat organisasi terlibat dalam proses penyatuan (merger) atau akuisisi oleh organisasi lain.
- c. Kapan ada pengurangan bawahan atau usaha peningkatan jumlah anggota kerja.
- d. Ketika ada perubahan fungsi, dan tanggung jawab perusahaan
- e. Ketika akan ada usaha untuk menggunakan teknologi baru (khususnya yang terkait dengan informasi atau komunikasi).

Berdasarkan penjelasan di atas, dapat disimpulkan bahwa audit komunikasi sangat penting dalam usaha organisasi untuk membuat perubahan internal organisasi. Dengan pelaksanaan audit ini akan dapat mengurangi tingkat ketidakpastian yang mendorong kepada tercetusnya rumor dalam kalangan anggota-anggota organisasi. Selain itu, ketika audit dilaksanakan manajemen organisasi akan dapat menyusun strategi komunikasi yang sesuai dengan keinginan dan kebutuhan pelanggan internal serta pelanggan eksternal mereka. Banyak organisasi menghadapi masalah untuk melakukan perubahan organi-

sasi, salah satu dari kegagalan tersebut adalah karena perubahan-perubahan yang dibuat Cuma manajemen puncak. Praktik manajemen yang otokratik, khususnya, dalam proses pertukaran informasi adalah salah satu penyebab kegagalan organisasi untuk merencanakan perubahan memperhitungkan kepentingan keinginan

D. PENGENDALIAN AUDIT KOMUNIKASI

Audit komunikasi dapat dilakukan oleh mereka yang terampil dalam bidang komunikasi organisasi atau keanggotaan terhadap struktur dan peran sebuah organisasi, Biasanya audit komunikasi dikendalikan oleh pihak pihak berikut

1. Konsultan

Organisasi dapat menunjuk konsultan eksternal yang memiliki keahlian dalam bidang komunikasi organisasi. Penunjukan konsultan eksternal untuk menangani audit komunikasi dapat menghindari bias, kebebasan untuk menyatakan kelemahan dan kekuatan, peluang serta ancaman terhadap praktik komunikasi yang dilaksanakan. Selain itu ia dapat mengurangi tingkat kepentingan pribadi dalam proses audit.

2. Ahli Internal Organisasi (In-house Specialist)

Untuk memastikan audit komunikasi yang efektif, ahli internal organisasi yang menangani audit ini harus memiliki kekuasaan otonom (yang memiliki kewenangan membuat laporan langsung kepada pimpinan eksekutif organisasi), memiliki kualifikasi yang tinggi serta dihormati oleh semua tingkat karyawan, termasuk mereka yang baru saja dilantik kerja.

3. Gugus Tugas

Tim gugus tugas adalah mereka yang dapat mengendalikan audit komunikasi. Keanggotaan tim ini harus mewakili semua tingkat pekerjaan serta memiliki kekuatan otonom. Tim ini dapat terdiri:

- a. Tim manajemen yang terdiri dari pengurus-manajer senior.
- b. Tim yang ditunjuk dari manajer dari berbagai bagian atau unit dalam organisasi dan terdiri dari mereka yang terlatih dalam bidang komunikasi.
- c. Mereka yang ditunjuk di kalangan rekan sekerja.

Jika praktik audit komunikasi tidak dilakukan dalam suasana perubahan yang dinyatakan, akan memberi impaks kepada seluruh anggota kerja organisasi, terutama pada tingkat ketidakpastian dalam proses melaksanakan tugas. Salah satu manfaat audit komunikasi dilaksanakan adalah untuk mengurangi tekanan (stress), kekeliruan fungsi dan akhirnya ditujukan untuk meningkatkan produktivitas kerja. Produktivitas kerja akan dapat di tingkatkan jika tingkat kepastian terhadap perubahan internal organisasi dipahami serta dihayati oleh semua tingkat kerja. Selain itu juga, dengan melakukan audit komunikasi, akan berupaya memengaruhi proses perubahan sikap serta dapat meningkatkan tingkat integrasi antara bagian berdasarkan struktur dan fungsi

E. PERSOALAN UTAMA AUDIT KOMUNIKASI

Sebelum audit komunikasi dilaksanakan oleh sebuah organisasi, ada beberapa persoalan yang selalu menjadi tanda tanya kepada pimpinan organisasi. Di antara pertanyaannya adalah:

- a. Apakah anggota organisasi mengerti dengan tujuan organisasi?
- b. Apakah mereka mengerti dengan peran yang seharusnya mereka jalankan dalam memastikan pencapaian tujuan organisasi?
- c. Apakah persepsi mereka terhadap informasi yang disalurkan oleh organisasi?
- d. Bagaimanakah aliran informasi dapat di tingkatkan?
- e. Dari manakah sumber informasi mereka?

f. Apakah sumber informasi utama mereka? Dan, saluran manakah yang lebih efektif?

g. Apakah kebutuhan dan kehendak informasi yang diperlukan oleh mereka?

h. Apakah perilaku pencarian informasi mereka seiring dengan peran dan tanggung jawab yang dilaksanakan?

Persoalan-persoalan di atas membutuhkan satu metode yang sesuai untuk tujuan menilai tingkat kepuasan dan efektivitas komunikasi yang ada dalam organisasi. Jika derajat ketidakpastian terhadap persoalan di atas adalah tinggi, maka satu audit komunikasi harus dilaksanakan.

MODUL PERKULIAHAN

[Audit Komunikasi]

[PENGENDALIAN AUDIT
KOMUNIKASI I]

Fakultas

[ILMU
KOMUNIKASI]

Program Studi

[ILMU KOMUNIKASI
dan MULTIMEDIA]

Tatap Muka

03

Kode MK

[Kode MK]

Disusun Oleh

[M.Nastain, S.Sos.I., M.IKom]



UNIVERSITAS
MERCU BUANA
YOGYAKARTA

Pengendalian Audit Komunikasi

Audit komunikasi dapat dilakukan oleh mereka yang terampil dalam bidang komunikasi organisasi atau keanggotaan terhadap struktur dan peran sebuah organisasi. Biasanya audit komunikasi dikendalikan oleh pihak-pihak berikut:

1. Konsultan

Organisasi dapat menunjuk konsultan eksternal yang memiliki keahlian dalam bidang komunikasi organisasi. Penunjukan konsultan eksternal untuk menangani audit komunikasi dapat menghindari bias, kebebasan untuk menyatakan kelemahan dan kekuatan, peluang serta ancaman terhadap praktik komunikasi yang dilaksanakan. Selain itu ia dapat mengurangi tingkat kepentingan pribadi dalam proses audit.

2. Ahli Internal Organisasi (In-house Specialist)

Untuk memastikan audit komunikasi yang efektif, ahli internal organisasi yang menangani audit ini harus memiliki kekuasaan otonom (yang memiliki kewenangan membuat laporan langsung kepada pimpinan eksekutif organisasi), memiliki kualifikasi yang tinggi serta dihormati oleh semua tingkat karyawan, termasuk mereka yang baru saja dilantik kerja.

3. Gugus Tugas

Tim gugus tugas adalah mereka yang dapat mengendalikan audit komunikasi. Keanggotaan tim ini harus mewakili semua tingkat pekerjaan serta memiliki kekuatan otonom. Tim ini dapat terdiri:

- a. Tim manajemen yang terdiri dari pengurus-manajer senior.
- b. tim yang ditunjuk dari manajer dari berbagai bagian atau unit dalam organisasi dan terdiri dari mereka yang terlatih dalam bidang komunikasi.
- c. Mereka yang ditunjuk di kalangan rekan sekerja.

Jika praktik audit komunikasi tidak dilakukan dalam suasana perubahan yang dinyatakan, akan memberi impaks kepada seluruh anggota kerja organisasi, terutama pada tingkat ketidakpastian dalam proses melaksanakan tugas. Salah satu manfaat audit komunikasi dilaksanakan adalah untuk mengurangi tekanan (stress), kekeliruan fungsi dan akhirnya ditujukan untuk meningkatkan produktivitas kerja. Produktivitas kerja akan dapat di

tingkatkan jika tingkat kepastian terha terhadap perubahan internal organisasi dipahami serta dihayati oleh semua tingkat kerja. Selain itu juga, dengan melakukan audit komunikasi, akan berupaya memengaruhi proses perubahan sikap serta dapat meningkatkan tingkat integrasi antara bagian berdasarkan struktur dan fungsi

PERSOALAN UTAMA AUDIT KOMUNIKASI

Sebelum audit komunikasi dilaksanakan oleh sebuah organisasi, ada beberapa persoalan yang selalu menjadi tanda tanya kepada pimpinan organisasi. Di antara pertanyaannya adalah:

- a. Apakah anggota organisasi mengerti dengan tujuan organisasi?
- b. Apakah mereka mengerti dengan peran yang seharusnya mereka jalankan dalam memastikan pencapaian tujuan organisasi?
- c. Apakah persepsi mereka terhadap informasi yang disalurkan oleh organisasi?
- d. Bagaimanakah aliran informasi dapat di tingkatkan?
- e. Dari manakah sumber informasi mereka?
- f. Apakah sumber informasi utama mereka? Dan, saluran manakah yang lebih efektif?
- g. Apakah kebutuhan dan kehendak informasi yang diperlukan oleh mereka?
- h. Apakah perilaku pencarian informasi mereka seiring dengan peran dan tanggung jawab yang dilaksanakan?

Persoalan-persoalan di atas membutuhkan satu metode yang sesuai untuk tujuan menilai tingkat kepuasan dan efektivitas komunikasi yang ada dalam organisasi. Jika derajat ketidakpastian terhadap persoalan di atas adalah tinggi, maka satu audit komunikasi harus dilaksanakan.

Fokus Utama Audit Komunikasi

Tiga dimensi utama yang menjadi focus manajemen audit komunikasi adalah

- a. Dimensi informative
- b. Dimensi jalinan hubungan
- c. Dimensi hubungan informative

Komunikasi yang efektif terjadi ketika adanya tingkat kepuasan yang tinggi dalam proses komunikasi antara sumber dengan penerima. Dengan kata lain, sejauh mana informasi-informasi yang disalurkan secara bilateral memenuhi keinginan dan kebutuhan individu dalam melaksanakan tugas serta tanggung jawab yang telah dipercayakan atau setidaknya pemahaman informasi yang diterjemahkan dalam bentuk tingkah laku yang sejalan dengan kehendak manajemen. Thayer (1967, hlm. 64) mendefinisikan kepuasan berkomunikasi sebagai, “.. *the personal satisfaction inherent in successfully communicating to someone or successfully being communicated with*”. Redding (1972) juga mendefinisikan kepuasan komunikasi sebagai suatu tingkat yang sempurna tentang kepuasan yang diterima dari lingkungan komunikasi yang menyeluruh

1. Dimensi Informatif

Dimensi informatif terdiri dari faktor-faktor kepuasan komunikasi seperti kualitas informasi, perspektif organisasi dan keutuhan organisasi. Dimensi ini digunakan untuk mengukur kepuasan anggota kerja dalam organisasi terhadap informasi-informasi yang disalurkan kepada anggota kerja organisasi. Akurasi informasi, informasi yang jelas serta memadai dan validitas informasi yang diterima akan dinilai berdasarkan persepsi responden. Begitu juga dengan evaluasi terhadap informasi organisasi, tujuan organisasi, isu-isu terkini tentang strategi lembaga dan informasi terbaru tentang perubahan kebijakan serta kebijakan yang dirumuskan. Termasuk juga arus informasi dalam organisasi untuk tujuan integrasi pendekatan yang sejalan dengan kehendak dan kebutuhan anggota kerja organisasi ke arah pencapaian tujuan pembentukannya.

- a. Komunikasi tertulis dalam bentuk surat, memo, dan laporan internal organisasi.
- b. Software informasi dari segi konten dan efektivitasnya.
- c. Kebutuhan dan kesesuaian informasi di tingkat individu, unit dan bagian-bagian berdasarkan struktur fungsi.
- d. Tingkat pemahaman terhadap informasi yang diterima.
- e. Tingkat penggunaan teknologi komunikasi dan informasi oleh anggota kerja.

Dalam membuat penilaian, ada tiga faktor yang terkait dengan dimensi informatif yang perlu diberi perhatian, seperti berikut:

a. Keutuhan Organisasi (Organizational Integration)

Informasi tentang arah organisasi, kehendak organisasi terhadap tugas yang harus dilaksanakan, informasi serta pengetahuan tentang kerja adalah penting diketahui oleh karyawan. Selain hubungan horizontal antara bagian-bagian dalam sebuah organisasi, juga penting sebagai satu tim staf yang terpadu untuk mencapai tujuan pembentukannya. Proses komunikasi dalam aspek keutuhan organisasi bergerak melintasi organisasi yang biasanya terfokus pada koordinasi aktivitas dari berbagai departemen, memperbarui rencana baru untuk tujuan masa depan dan keberlangsungan hidupnya organisasi.

Melalui metode ini, yaitu koordinasi yang baik akan mendapatkan peningkatan dalam aktivitas kerja yang membantu ke arah pencapaian tujuan manajemen dan organisasi (Downs dan Hazen, 1977) Di mana seseorang individu menerima informasi terbaru yang berhubungan dengan lingkungan kerja. Hal-hal yang ingin dilihat adalah derajat kepuasan yang diperoleh dari informasi-informasi yang terkait dengan rencana organisasi, kebutuhan melaksanakan tugas dan informasi personel

b. Kualitas Informasi

Reaksi karyawan terhadap saluran komunikasi, baik melalui pertemuan, instruksi tertulis dan lain bentuk saluran yang menyalurkan informasi dalam proses berkomunikasi. Pemilihan media yang sesuai dengan keinginan dan kebutuhan sasaran adalah penting. Selain itu kualitas media juga dikaitkan dengan kualitas informasi yang harus memenuhi dimensi berikut:

- 1) Informasi yang akurat (accuracy)
- 2) Kecocokan(relevancy)
- 3) Tepat waktu (timeliness)
- 4) Berkecukupan (completeness) (McLeod, 1995, hlm. 177).

Informasi yang berkualitas adalah terdiri dari informasi yang jelas, cukup, diterima tepat pada waktunya dan memiliki derajat legitimasi yang tinggi. Dalam penelitian ini beberapa aspek kualitas informasi yang diterima dapat memenuhi kebutuhan dan keinginan individu dalam menjalankan tugas harian.

c. Perspektif Perusahaan

Informasi yang jelas tentang tujuan organisasi, perubahan-perubahan dalam organisasi, kebijakan serta pendekatan serta prosedur kerja di kalangan anggota organisasi membantu melicinkan lagi pelaksanaan kerja. Umumnya perspektif perusahaan berisi pernyataan tentang filsafat organisasi, tujuan-tujuan sistem manajemen, strategi-strategi terbaru dalam pelaksanaan tugas dan lain-lain informasi yang terkait dengan kepentingan tugas, rasional tentang misi dan visi organisasi dalam jangka pendek dan jangka waktu panjang. (Downs dan Hazen, 1977)

Informasi yang jelas tentang tujuan organisasi, perubahan-perubahan dalam organisasi, kebijakan serta pendekatan serta prosedur kerja di kalangan anggota organisasi membantu melicinkan lagi pelaksanaan kerja. Dalam proses audit komunikasi, persepsi anggota kerja akan dievaluasi apakah informasi tentang tujuan, reformasi, dan kebijakan baru diberitahu untuk pengetahuan mereka atau tidak.

2. Dimensi Hubungan (Relational Dimension)

Dimensi jalinan hubungan dalam penelitian ini berarti kemampuan, kebijakan dan efektivitas pegawai dalam menciptakan suasana hubungan dan kerja sama yang ramah dengan berbagai pegawai di dalam dan eksternal organisasi. Sifat-sifat ini dapat membantu dan memudahkan pegawai mencapai tujuan organisasi.

- a. Komunikasi tatap muka, baik dalam tingkat interaksi perorangan atau interaksi dalam kelompok.
- b. Pola dan gaya komunikasi yang dipraktikkan dalam kalangan individu apakah sesuai unit atau bagian sesuai
- c. Saluran atau medium komunikasi yang digunakan dan frekuensi fungsi.interaksi.
- d. Komunikasi informal yang memberi impact ke tingkat motivasi serta prestasi kerja harian.

Definisi kegiatan untuk faktor-faktor yang terkait dengan dimensi informatif adalah seperti berikut:

a. Komunikasi Horizontal Antar-Bagian

Komunikasi horizontal antar-bagian didefinisikan sebagai suatu proses integrasi tindakan di peringkat kegiatan untuk tujuan meningkatkan tingkat kecepatannya dalam proses pemecahan masalah, semangat tim serta koordinasi ke arah pencapaian tujuan pembentukan organisasi.

b. Komunikasi Subordinasi (Rekan Sekerja)

Adapun komunikasi informal adalah metode di mana informasi diperoleh dari rekan sekerja, kelompok, dan orang yang berpengaruh. Biasanya mengacu pada pola hubungan pribadi di kalangan anggota-anggota organisasi terlepas dari posisi mereka yang relatif dalam bagan organisasi. Hubungan seperti ini ada karena anggota-anggota organisasi memiliki keinginan terhadap informasi yang tidak disediakan melalui komunikasi formal. Fitur utama komunikasi jenis ini:

- 1) Keberadaannya dalam keadaan cepat dan digunakan secara berkala (irregularly);
- 2) Komunikasi tidak dikontrol serta tidak dipengaruhi oleh para eksekutif tingkat atas;
- 3) Keberadaannya adalah semata-mata untuk memenuhi kepentingan diri para karyawan dalam organisasi.

Penilaian akan dibuat tentang hubungan rekan sekerja dalam semangat tim untuk melaksanakan tugas harian. Aspek-aspek seperti dukungan yang baik, pertukaran informasi dan pendapat serta keintiman hubungan sesama rekan sekerja akan dinilai dari segi tingkat kepuasannya.

c. Komunikasi Manajemen Atasan

Manajemen puncak terdiri dari mereka yang terlibat dalam aspek perencanaan, formulasi dan evaluasi kebijakan serta strategi, koordinasi dan evaluasi pelaksanaan program-program. Menurut Ahmad Sarji (1996) keterlibatan langsung serta dukungan yang kuat manajemen puncak ke atas suatu program reformasi akan berupaya menggalakkan perubahan dan seterusnya meningkatkan keterlibatan anggota kerja dalam suatu program reformasi.

Down dan Clampitt (1993) menegaskan bahwa kesiapan manajemen puncak menerima pendapat, keterbukaan, dan transparansi dan proses berkomunikasi serta siap menjadi pendengar yang baik akan memengaruhi tingkat kepuasan kerja.

Menurut Smith (1992) komunikasi dua arah antara manajemen dengan karyawan yang efektif, adalah kritikal dalam memajukan bisnis kelas dunia (is critical for success in our highly competitive world wide business). Selain itu juga komunikasi yang efektif akan menjadi penggerak utama ke arah peningkatan tingkat produktivitas kerja dan keunggulan yang tinggi.

Aspek utama yang diperhatikan dalam faktor ini adalah untuk mengevaluasi proses komunikasi antara manajemen puncak dengan anggota kerja di organisasi. Tiga hal penting yang ingin dinilai adalah sifat keterbukaan manajemen puncak untuk menerima ide-ide, kesediaan untuk mendengar dan perhatian terhadap informasi serta hubungan antara manajemen puncak dengan anggota kerja.

3. Dimensi Hubungan-Informatif

Dimensi ini ingin mengukur tingkat kepuasan berkomunikasi dalam aspek komunikasi serta informasi yang dilaksanakan dalam kerja harian. Selain menilai proses jaringan hubungan aspek-aspek dalam dimensi ini juga ingin mengevaluasi sejauh mana informasi yang disalurkan berdampak terhadap tingkat kepuasan anggota kerja.

- a. Metode penilaian kinerja, apakah umpan balik kinerja dibuat secara harian, mingguan, bulanan, atau tahunan
- b. Persepsi terhadap citra dan budaya kerja yang dilakukan
- c. Frekuensi pengakuan dan anjuran acara tidak resmi (seperti hari keluarga, acara informal, dan lain-lain)
- d. Lingkungan komunikasi dalam organisasi yang mendorong ke tingkat keterlibatan anggota kerja dalam membuat kebijakan atau keputusan.

Aspek-aspek seperti lingkungan komunikasi yang kondusif, komunikasi pengawasan dan tanggapan pribadi akan menjadi aspek utama yang akan dinilai tingkat kepuasannya.

- a. Lingkungan Komunikasi

Lingkungan komunikasi menggambarkan tingkat komunikasi dalam organisasi dan individu. Ini mencakup hal-hal yang membantu dalam mendorong proses komunikasi antara anggota organisasi komunikasi yang bersifat keterbukaan, mudah dihubungi, kerja sama dan keterlibatan bersama dalam upaya pencapaian tujuan organisasi (Down dan Hazen, 1977). Kebanyakan sarjana dan praktisi berpendapat bahwa dalam sebuah organisasi, lingkungan komunikasi yang sempurna memiliki karakteristik berikut (Daniel, Spikers, & Papa 99)

- 1) Komunikasi yang fleksibel dengan memiliki saluran yang terbuka serta penyebaran informasi dari berbagai arah (atas, bawah, dan horizontal).
- 2) Memiliki informasi yang tepat serta memadai, lengkap tentang aspek-aspek prosedur kerja, penilaian prestasi kerja, kebijakan organisasi, keputusan dan lain aspek yang terkait dengan tugas.
- 3) Saling percaya mempercayai, keterbukaan, dan dukungan dalam berkomunikasi antara atasan dengan bawahan.
- 4) Keterlibatan dalam proses membuat keputusan, solusi masalah, dan lain-lain yang terkait dengan tugas serta kepemimpinan yang demokratis

b. Komunikasi Pengawasan

Hubungan yang berbentuk difusi dan infus dalam proses berkomunikasi dengan petugas supervisor. Tiga hal penting adalah keterbukaan pejabat atasan untuk menerima ide-ide, kesediaan untuk mendengar dan perhatian yang diberikan, serta bimbingan pandu pejabat atasan dalam menyelesaikan masalah kerja. Biasanya ia memfokuskan informasi kepada jenis-jenis aktivitas yang harus dilaksanakan, kapan aktivitas tersebut harus dilaksanakan, bagaimana untuk menyelaraskannya dengan aktivitas-aktivitas lain dalam organisasi dengan karya-bawahannya. (Downs dan Hazen, 1977)

Dalam membuat audit komunikasi pengawasan mengacu pada proses komunikasi dua arah, baik komunikasi vertikal maupun komunikasi ke bawah yang dilakukan oleh anggota kerja dalam kerja harian mereka, terutama dalam hubungan dengan petugas supervisor dan metode pengawasan. Fokus penilaian adalah sejauh mana keterbukaan

atasan untuk menerima pendapat, kemampuan atasan untuk mendengarkan dan memberi perhatian terhadap isu-isu serta permasalahan kerja anggota bawahan dan bimbingan yang diberikan oleh atasan dalam menyelesaikan masalah yang terkait dengan pekerjaan.

c. Umpan Balik

Tanggapan adalah penting dalam proses komunikasi, dengan kata lain tanpa umpan balik proses komunikasi yang terjadi adalah berbentuk satu arah. Dalam menjalankan tugas, umpan tentang prestasi kerja, penilaian kinerja saat, dan pemahaman tentang perintah yang diterima adalah penting (Downs dan Hazen, 1977). Tanggapan pribadi yang dinilai adalah sejauh mana mereka puas di atas metode yang digunakan, frekuensi pemberitahuan prestasi kerja dan bimbingan kerja yang dibuat.

MODUL PERKULIAHAN

[Audit Komunikasi]

[PENGENDALIAN AUDIT
KOMUNIKASI II]

Fakultas

[ILMU
KOMUNIKASI]

Program Studi

[ILMU KOMUNIKASI
dan MULTIMEDIA]

Tatap Muka

04

Kode MK

[Kode MK]

Disusun Oleh

[M.Nastain, S.Sos.I., M.IKom]



UNIVERSITAS
MERCU BUANA
YOGYAKARTA

Pengendalian Audit Komunikasi

Audit komunikasi dapat dilakukan oleh mereka yang terampil dalam bidang komunikasi organisasi atau keanggotaan terhadap struktur dan peran sebuah organisasi. Biasanya audit komunikasi dikendalikan oleh pihak-pihak berikut:

1. Konsultan

Organisasi dapat menunjuk konsultan eksternal yang memiliki keahlian dalam bidang komunikasi organisasi. Penunjukan konsultan eksternal untuk menangani audit komunikasi dapat menghindari bias, kebebasan untuk menyatakan kelemahan dan kekuatan, peluang serta ancaman terhadap praktik komunikasi yang dilaksanakan. Selain itu ia dapat mengurangi tingkat kepentingan pribadi dalam proses audit.

2. Ahli Internal Organisasi (In-house Specialist)

Untuk memastikan audit komunikasi yang efektif, ahli internal organisasi yang menangani audit ini harus memiliki kekuasaan otonom (yang memiliki kewenangan membuat laporan langsung kepada pimpinan eksekutif organisasi), memiliki kualifikasi yang tinggi serta dihormati oleh semua tingkat karyawan, termasuk mereka yang baru saja dilantik kerja.

3. Gugus Tugas

Tim gugus tugas adalah mereka yang dapat mengendalikan audit komunikasi. Keanggotaan tim ini harus mewakili semua tingkat pekerjaan serta memiliki kekuatan otonom. Tim ini dapat terdiri:

- a. Tim manajemen yang terdiri dari pengurus-manajer senior.
- b. tim yang ditunjuk dari manajer dari berbagai bagian atau unit dalam organisasi dan terdiri dari mereka yang terlatih dalam bidang komunikasi.
- c. Mereka yang ditunjuk di kalangan rekan sekerja.

Jika praktik audit komunikasi tidak dilakukan dalam suasana perubahan yang dinyatakan, akan memberi impaks kepada seluruh anggota kerja organisasi, terutama pada tingkat ketidakpastian dalam proses melaksanakan tugas. Salah satu manfaat audit komunikasi dilaksanakan adalah untuk mengurangi tekanan (stress), kekeliruan fungsi dan akhirnya ditujukan untuk meningkatkan produktivitas kerja. Produktivitas kerja akan dapat di

tingkatkan jika tingkat kepastian terha terhadap perubahan internal organisasi dipahami serta dihayati oleh semua tingkat kerja. Selain itu juga, dengan melakukan audit komunikasi, akan berupaya memengaruhi proses perubahan sikap serta dapat meningkatkan tingkat integrasi antara bagian berdasarkan struktur dan fungsi

PERSOALAN UTAMA AUDIT KOMUNIKASI

Sebelum audit komunikasi dilaksanakan oleh sebuah organisasi, ada beberapa persoalan yang selalu menjadi tanda tanya kepada pimpinan organisasi. Di antara pertanyaannya adalah:

- a. Apakah anggota organisasi mengerti dengan tujuan organisasi?
- b. Apakah mereka mengerti dengan peran yang seharusnya mereka jalankan dalam memastikan pencapaian tujuan organisasi?
- c. Apakah persepsi mereka terhadap informasi yang disalurkan oleh organisasi?
- d. Bagaimanakah aliran informasi dapat di tingkatkan?
- e. Dari manakah sumber informasi mereka?
- f. Apakah sumber informasi utama mereka? Dan, saluran manakah yang lebih efektif?
- g. Apakah kebutuhan dan kehendak informasi yang diperlukan oleh mereka?
- h. Apakah perilaku pencarian informasi mereka seiring dengan peran dan tanggung jawab yang dilaksanakan?

Persoalan-persoalan di atas membutuhkan satu metode yang sesuai untuk tujuan menilai tingkat kepuasan dan efektivitas komunikasi yang ada dalam organisasi. Jika derajat ketidakpastian terhadap persoalan di atas adalah tinggi, maka satu audit komunikasi harus dilaksanakan.

Fokus Utama Audit Komunikasi

Tiga dimensi utama yang menjadi focus manajemen audit komunikasi adalah

- a. Dimensi informative
- b. Dimensi jalinan hubungan
- c. Dimensi hubungan informative

Komunikasi yang efektif terjadi ketika adanya tingkat kepuasan yang tinggi dalam proses komunikasi antara sumber dengan penerima. Dengan kata lain, sejauh mana informasi-informasi yang disalurkan secara bilateral memenuhi keinginan dan kebutuhan individu dalam melaksanakan tugas serta tanggung jawab yang telah dipercayakan atau setidaknya pemahaman informasi yang diterjemahkan dalam bentuk tingkah laku yang sejalan dengan kehendak manajemen. Thayer (1967, hlm. 64) mendefinisikan kepuasan berkomunikasi sebagai, “.. *the personal satisfaction inherent in successfully communicating to someone or successfully being communicated with*”. Redding (1972) juga mendefinisikan kepuasan komunikasi sebagai suatu tingkat yang sempurna tentang kepuasan yang diterima dari lingkungan komunikasi yang menyeluruh

1. Dimensi Informatif

Dimensi informatif terdiri dari faktor-faktor kepuasan komunikasi seperti kualitas informasi, perspektif organisasi dan keutuhan organisasi. Dimensi ini digunakan untuk mengukur kepuasan anggota kerja dalam organisasi terhadap informasi-informasi yang disalurkan kepada anggota kerja organisasi. Akurasi informasi, informasi yang jelas serta memadai dan validitas informasi yang diterima akan dinilai berdasarkan persepsi responden. Begitu juga dengan evaluasi terhadap informasi organisasi, tujuan organisasi, isu-isu terkini tentang strategi lembaga dan informasi terbaru tentang perubahan kebijakan serta kebijakan yang dirumuskan. Termasuk juga arus informasi dalam organisasi untuk tujuan integrasi pendekatan yang sejalan dengan kehendak dan kebutuhan anggota kerja organisasi ke arah pencapaian tujuan pembentukannya.

- a. Komunikasi tertulis dalam bentuk surat, memo, dan laporan internal organisasi.
- b. Software informasi dari segi konten dan efektivitasnya.
- c. Kebutuhan dan kesesuaian informasi di tingkat individu, unit dan bagian-bagian berdasarkan struktur fungsi.
- d. Tingkat pemahaman terhadap informasi yang diterima.
- e. Tingkat penggunaan teknologi komunikasi dan informasi oleh anggota kerja.

Dalam membuat penilaian, ada tiga faktor yang terkait dengan dimensi informatif yang perlu diberi perhatian, seperti berikut:

a. Keutuhan Organisasi (Organizational Integration)

Informasi tentang arah organisasi, kehendak organisasi terhadap tugas yang harus dilaksanakan, informasi serta pengetahuan tentang kerja adalah penting diketahui oleh karyawan. Selain hubungan horizontal antara bagian-bagian dalam sebuah organisasi, juga penting sebagai satu tim staf yang terpadu untuk mencapai tujuan pembentukannya. Proses komunikasi dalam aspek keutuhan organisasi bergerak melintasi organisasi yang biasanya terfokus pada koordinasi aktivitas dari berbagai departemen, memperbarui rencana baru untuk tujuan masa depan dan keberlangsungan hidupnya organisasi.

Melalui metode ini, yaitu koordinasi yang baik akan mendapatkan peningkatan dalam aktivitas kerja yang membantu ke arah pencapaian tujuan manajemen dan organisasi (Downs dan Hazen, 1977) Di mana seseorang individu menerima informasi terbaru yang berhubungan dengan lingkungan kerja. Hal-hal yang ingin dilihat adalah derajat kepuasan yang diperoleh dari informasi-informasi yang terkait dengan rencana organisasi, kebutuhan melaksanakan tugas dan informasi personel

b. Kualitas Informasi

Reaksi karyawan terhadap saluran komunikasi, baik melalui pertemuan, instruksi tertulis dan lain bentuk saluran yang menyalurkan informasi dalam proses berkomunikasi. Pemilihan media yang sesuai dengan keinginan dan kebutuhan sasaran adalah penting. Selain itu kualitas media juga dikaitkan dengan kualitas informasi yang harus memenuhi dimensi berikut:

- 1) Informasi yang akurat (accuracy)
- 2) Kecocokan(relevancy)
- 3) Tepat waktu (timeliness)
- 4) Berkecukupan (completeness) (McLeod, 1995, hlm. 177).

Informasi yang berkualitas adalah terdiri dari informasi yang jelas, cukup, diterima tepat pada waktunya dan memiliki derajat legitimasi yang tinggi. Dalam penelitian ini beberapa aspek kualitas informasi yang diterima dapat memenuhi kebutuhan dan keinginan individu dalam menjalankan tugas harian.

c. Perspektif Perusahaan

Informasi yang jelas tentang tujuan organisasi, perubahan-perubahan dalam organisasi, kebijakan serta pendekatan serta prosedur kerja di kalangan anggota organisasi membantu melicinkan lagi pelaksanaan kerja. Umumnya perspektif perusahaan berisi pernyataan tentang filsafat organisasi, tujuan-tujuan sistem manajemen, strategi-strategi terbaru dalam pelaksanaan tugas dan lain-lain informasi yang terkait dengan kepentingan tugas, rasional tentang misi dan visi organisasi dalam jangka pendek dan jangka waktu panjang. (Downs dan Hazen, 1977)

Informasi yang jelas tentang tujuan organisasi, perubahan-perubahan dalam organisasi, kebijakan serta pendekatan serta prosedur kerja di kalangan anggota organisasi membantu melicinkan lagi pelaksanaan kerja. Dalam proses audit komunikasi, persepsi anggota kerja akan dievaluasi apakah informasi tentang tujuan, reformasi, dan kebijakan baru diberitahu untuk pengetahuan mereka atau tidak.

2. Dimensi Hubungan (Relational Dimension)

Dimensi jalinan hubungan dalam penelitian ini berarti kemampuan, kebijakan dan efektivitas pegawai dalam menciptakan suasana hubungan dan kerja sama yang ramah dengan berbagai pegawai di dalam dan eksternal organisasi. Sifat-sifat ini dapat membantu dan memudahkan pegawai mencapai tujuan organisasi.

- a. Komunikasi tatap muka, baik dalam tingkat interaksi perorangan atau interaksi dalam kelompok.
- b. Pola dan gaya komunikasi yang dipraktikkan dalam kalangan individu apakah sesuai unit atau bagian sesuai
- c. Saluran atau medium komunikasi yang digunakan dan frekuensi fungsi.interaksi.
- d. Komunikasi informal yang memberi impact ke tingkat motivasi serta prestasi kerja harian.

Definisi kegiatan untuk faktor-faktor yang terkait dengan dimensi informatif adalah seperti berikut:

a. Komunikasi Horizontal Antar-Bagian

Komunikasi horizontal antar-bagian didefinisikan sebagai suatu proses integrasi tindakan di peringkat kegiatan untuk tujuan meningkatkan tingkat kecepatannya dalam proses pemecahan masalah, semangat tim serta koordinasi ke arah pencapaian tujuan pembentukan organisasi.

b. Komunikasi Subordinasi (Rekan Sekerja)

Adapun komunikasi informal adalah metode di mana informasi diperoleh dari rekan sekerja, kelompok, dan orang yang berpengaruh. Biasanya mengacu pada pola hubungan pribadi di kalangan anggota-anggota organisasi terlepas dari posisi mereka yang relatif dalam bagan organisasi. Hubungan seperti ini ada karena anggota-anggota organisasi memiliki keinginan terhadap informasi yang tidak disediakan melalui komunikasi formal. Fitur utama komunikasi jenis ini:

- 1) Keberadaannya dalam keadaan cepat dan digunakan secara berkala (irregularly);
- 2) Komunikasi tidak dikontrol serta tidak dipengaruhi oleh para eksekutif tingkat atas;
- 3) Keberadaannya adalah semata-mata untuk memenuhi kepentingan diri para karyawan dalam organisasi.

Penilaian akan dibuat tentang hubungan rekan sekerja dalam semangat tim untuk melaksanakan tugas harian. Aspek-aspek seperti dukungan yang baik, pertukaran informasi dan pendapat serta keintiman hubungan sesama rekan sekerja akan dinilai dari segi tingkat kepuasannya.

c. Komunikasi Manajemen Atasan

Manajemen puncak terdiri dari mereka yang terlibat dalam aspek perencanaan, formulasi dan evaluasi kebijakan serta strategi, koordinasi dan evaluasi pelaksanaan program-program. Menurut Ahmad Sarji (1996) keterlibatan langsung serta dukungan yang kuat manajemen puncak ke atas suatu program reformasi akan berupaya menggalakkan perubahan dan seterusnya meningkatkan keterlibatan anggota kerja dalam suatu program reformasi.

Down dan Clappitt (1993) menegaskan bahwa kesiapan manajemen puncak menerima pendapat, keterbukaan, dan transparansi dan proses berkomunikasi serta siap menjadi pendengar yang baik akan memengaruhi tingkat kepuasan kerja.

Menurut Smith (1992) komunikasi dua arah antara manajemen dengan karyawan yang efektif, adalah kritikal dalam memajukan bisnis kelas dunia (is critical for success in our highly competitive world wide business). Selain itu juga komunikasi yang efektif akan menjadi penggerak utama ke arah peningkatan tingkat produktivitas kerja dan keunggulan yang tinggi.

Aspek utama yang diperhatikan dalam faktor ini adalah untuk mengevaluasi proses komunikasi antara manajemen puncak dengan anggota kerja di organisasi. Tiga hal penting yang ingin dinilai adalah sifat keterbukaan manajemen puncak untuk menerima ide-ide, kesediaan untuk mendengar dan perhatian terhadap informasi serta hubungan antara manajemen puncak dengan anggota kerja.

3. Dimensi Hubungan-Informatif

Dimensi ini ingin mengukur tingkat kepuasan berkomunikasi dalam aspek komunikasi serta informasi yang dilaksanakan dalam kerja harian. Selain menilai proses jaringan hubungan aspek-aspek dalam dimensi ini juga ingin mengevaluasi sejauh mana informasi yang disalurkan berdampak terhadap tingkat kepuasan anggota kerja.

- a. Metode penilaian kinerja, apakah umpan balik kinerja dibuat secara harian, mingguan, bulanan, atau tahunan
- b. Persepsi terhadap citra dan budaya kerja yang dilakukan
- c. Frekuensi pengakuan dan anjuran acara tidak resmi (seperti hari keluarga, acara informal, dan lain-lain)
- d. Lingkungan komunikasi dalam organisasi yang mendorong ke tingkat keterlibatan anggota kerja dalam membuat kebijakan atau keputusan.

Aspek-aspek seperti lingkungan komunikasi yang kondusif, komunikasi pengawasan dan tanggapan pribadi akan menjadi aspek utama yang akan dinilai tingkat kepuasannya.

- a. Lingkungan Komunikasi

Lingkungan komunikasi menggambarkan tingkat komunikasi dalam organisasi dan individu. Ini mencakup hal-hal yang membantu dalam mendorong proses komunikasi antara anggota organisasi komunikasi yang bersifat keterbukaan, mudah dihubungi, kerja sama dan keterlibatan bersama dalam upaya pencapaian tujuan organisasi (Down dan Hazen, 1977). Kebanyakan sarjana dan praktisi berpendapat bahwa dalam sebuah organisasi, lingkungan komunikasi yang sempurna memiliki karakteristik berikut (Daniel, Spikers, & Papa 99)

- 1) Komunikasi yang fleksibel dengan memiliki saluran yang terbuka serta penyebaran informasi dari berbagai arah (atas, bawah, dan horizontal).
- 2) Memiliki informasi yang tepat serta memadai, lengkap tentang aspek-aspek prosedur kerja, penilaian prestasi kerja, kebijakan organisasi, keputusan dan lain aspek yang terkait dengan tugas.
- 3) Saling percaya mempercayai, keterbukaan, dan dukungan dalam berkomunikasi antara atasan dengan bawahan.
- 4) Keterlibatan dalam proses membuat keputusan, solusi masalah, dan lain-lain yang terkait dengan tugas serta kepemimpinan yang demokratis

b. Komunikasi Pengawasan

Hubungan yang berbentuk difusi dan infus dalam proses berkomunikasi dengan petugas supervisor. Tiga hal penting adalah keterbukaan pejabat atasan untuk menerima ide-ide, kesediaan untuk mendengar dan perhatian yang diberikan, serta bimbingan pandu pejabat atasan dalam menyelesaikan masalah kerja. Biasanya ia memfokuskan informasi kepada jenis-jenis aktivitas yang harus dilaksanakan, kapan aktivitas tersebut harus dilaksanakan, bagaimana untuk menyelaraskannya dengan aktivitas-aktivitas lain dalam organisasi dengan karya-bawahannya. (Downs dan Hazen, 1977)

Dalam membuat audit komunikasi pengawasan mengacu pada proses komunikasi dua arah, baik komunikasi vertikal maupun komunikasi ke bawah yang dilakukan oleh anggota kerja dalam kerja harian mereka, terutama dalam hubungan dengan petugas supervisor dan metode pengawasan. Fokus penilaian adalah sejauh mana keterbukaan

atasan untuk menerima pendapat, kemampuan atasan untuk mendengarkan dan memberi perhatian terhadap isu-isu serta permasalahan kerja anggota bawahan dan bimbingan yang diberikan oleh atasan dalam menyelesaikan masalah yang terkait dengan pekerjaan.

c. Umpan Balik

Tanggapan adalah penting dalam proses komunikasi, dengan kata lain tanpa umpan balik proses komunikasi yang terjadi adalah berbentuk satu arah. Dalam menjalankan tugas, umpan tentang prestasi kerja, penilaian kinerja saat, dan pemahaman tentang perintah yang diterima adalah penting (Downs dan Hazen, 1977). Tanggapan pribadi yang dinilai adalah sejauh mana mereka puas di atas metode yang digunakan, frekuensi pemberitahuan prestasi kerja dan bimbingan kerja yang dibuat.

MODUL PERKULIAHAN

Audit Komunikasi

[TEORI BIROKRASI ORGANISASI]

Fakultas

[Ilmu Komunikasi]

Program Studi

[Ilmu komunikasi dan
Multimedia]

Tatap Muka

05

Kode MK

Disusun Oleh

M.Nastain, S.Sos.I., M.IKom



TEORI BIROKRASI ORGANISASI

Oleh: MAX WEBER

Max Weber adalah pemikir yang memberikan perhatian sangat besar pada bagaimana manusia bertindak secara rasional untuk mencapai tujuannya¹. Weber menjelaskan proses sosial dimana menurutnya terdapat suatu hubungan antara motivasi individu dengan hasil sosial. Karya Weber menunjukkan atau mencerminkan pemikiran sosiopsikologi karena gagasannya menekankan pada individu sebagai pencetus atau pendorong munculnya tindakan atau perbuatan. Ia juga menunjukkan ketertarikannya pada penyebab munculnya tindakan dan memberikan penjelasan mengapa suatu tindakan dilakukan²

Teori yang dikemukakan Weber juga memberikan suatu gagasan yang mewakili pandangan klasik mengenai struktur organisasi yang bersifat hierarkis dan dikontrol oleh aturan. Walaupun teorinya telah berusia lebih dari 100 tahun, namun prinsip-prinsip mengenai organisasi yang dikemukakan Weber tetap berlaku hingga kini. Kita akan melihat bahwa teori Weber tidak secara khusus membahas mengenai komunikasi, namun pandangan Weber mampu meletakkan dasar-dasar asumsi yang sangat kuat yang memengaruhi para ahli teori komunikasi dalam menggambarkan atau menjelaskan mengenai komunikasi dalam organisasi. Dalam masa hidupnya (1864-1920), Max Weber telah menghasilkan sejumlah besar karya mengenai berbagai institusi Sosial, di antaranya adalah teori mengenai birokrasi³. Gagasan Weber merupakan bagian dari apa yang sekarang disebut dengan 'teori organisasi'⁴.

Apakah itu organisasi? Apa perbedaan organisasi dengan kelompok? Sekilas, sulit bagi kita untuk membedakan secara fisik antara organisasi dan kelompok; misalnya, antara sejumlah orang yang tengah bekerja di kantor atau pabrik (organisasi) dengan sekumpulan tukang ojek yang tengah menunggu penumpang di pinggir jalan (kelompok biasa, bukan organisasi). Organisasi pada

¹ Karya klasik Max Weber adalah *The Theory of Social and Economic Organization*, yang diterjemahkan oleh A.M Henderson dan T Parson, Oxford University Press, 1947.

² Stephen W. Littlejohn dan Karen A. Foss, *Theories of Human Communication*, Thomson Wadsworth, 2008, hal. 254

³ Max Weber, *The Theory of Social and Economic Organization*, dalam Littlejohn dan Foss, *Theories of Human, Communication*, hal. 254.

⁴ Teori organisasi klasik lainnya, antara lain dikemukakan oleh Henri Fayol melalui karyanya *General and Industrial Management* (1949) dan Frederick Taylor dengan karyanya *Principles of Scientific Management* (1947)

dasarnya terdiri atas sejumlah kelompok dan masing-masing kelompok terdiri atas sejumlah individu. Keduanya sama-sama sekumpulan orang, sama-sama bekerja, namun apa yang membedakan di antara keduanya?

Weber mendefinisikan organisasi sebagai, "A system of purposeful, interpersonal activity, designed to coordinate individual task (Suatu sistem kegiatan interpersonal bertujuan yang dirancang untuk mengkoordinasikan tugas individu). Perbedaan penting antara organisasi dan kelompok terletak pada adanya birokrasi, setidaknya inilah pandangan sosiolog Max Weber yang mengemukakan teori mengenai birokrasi. Organisasi memiliki sistem yang mengatur dirinya yaitu birokrasi, namun tidak demikian halnya dengan kelompok bisa yang bukan organisasi. Karena organisasi merupakan birokrasi maka penting bagi kita untuk memahami gagasan Weber

Apa yang terlintas di pikiran Anda ketika mendengar kata 'birokrasi'? Pandangan orang dewasa ini terhadap birokrasi sering kali negatif, seperti sekumpulan orang yang bekerja dengan lamban, kaku, tidak fleksibel, banyak orang, banyak meja, dan bahkan korup. Pandangan negative tersebut justru bertentangan dengan gagasan Weber mengenai birokrasi yang dikemukakannya satu abad yang lalu. Kita akan melihat bahwa birokrasi dapat saja memiliki faktor-taktor negative tersebut, khususnya jika birokrasi bersifat terlalu sentralistis, namun pemikiran Weber justru bertujuan untuk menemukan cara-cara berperilaku yang menghindari praktik korupsi, ketidakadilan dan nepotisme yang menjadi ciri dari kebanyakan organisasi yang ada pada masa itu.

Pada masa Weber masih hidup, birokrasi merupakan gagasan baru dan dipandang sebagai 'mesin' yang efisien, mengagumkan dan dapat diandalkan untuk mencapai tujuan yang ditetapkan. Birokrasi terbukti kemudian lebih berhasil dibandingkan dengan, misalnya, usaha keluarga dan organisasi sederhana lainnya. Birokrasi juga dinilai berhasil memperkenalkan konsep-konsep, seperti keadilan dan kesempatan yang sama sehingga memberikan efek mendalam kepada struktur sosial di banyak negara. Weber memandang birokrasi sebagai produk rasional sebagai hasil rekayasa sosial (social engineering), sebagaimana kemunculan mesin sebagai hasil revolusi industri. Weber menulis:

The decisive reason for the advance of bureaucratic organization has always been its purely technical superiority over any former organization. The fully developed bureaucratic mechanism compares with other organization exactly as does the machine with non-mechanical modes of production.

(alasan penting bagi perlunya memajukan organisasi birokratis adalah (karena) superioritas teknis yang dimilikinya dibandingkan dengan organisasi yang ada sebelumnya. Mekanisme birokratis yang dikembangkan sepenuhnya ini, jika dibandingkan dengan organisasi lainnya, adalah seperti membandingkan antara mesin dengan bentuk-bentuk produksi non-mekanis lainnya).

Bagi Weber, istilah 'birokrasi' tidak dapat dipisahkan dengan istilah 'rasionalitas karena menggunakan pemikiran rasional dalam mengembangkan organisasi sehingga gagasan Weber ini sering kali disebut dengan istilah 'birokrasi rasional'. Namun, faktor apa yang harus dimiliki untuk mewujudkan birokrasi rasional. Sebagaimana dikemukakan Weber, organisasi merupakan birokrasi, dan birokrasi tidak akan terwujud tanpa adanya tiga hal yang merupakan karakteristik birokrasi. Tiga faktor atau karakteristik yang harus dimiliki organisasi untuk mewujudkan birokrasi rasional, yaitu (1) otoritas atau kewenangan (authority), (2) spesialisasi (specialization), dan (3) peraturan (regulasi) Kita akan membahas ketiga hal tersebut satu per satu:

1. Otoritas

Otoritas (authority) atau kewenangan biasanya muncul bersama-sama dengan kekuasaan, tetapi pada organisasi, otoritas haruslah sah atau legitimate, yang berarti pemegang otoritas telah diberikan izin secara formal (authorized formally) oleh organisasi bergantung pada seberapa besar manajemen menerima "kekuasaan sah" (legitimate power) dari organisasi. Jika Anda adalah seorang karyawan, maka Anda akan mengikuti apa yang diperintahkan atasan Anda karena organisasi (perusahaan dimana Anda bekerja) memberikan kewenangan yang sah kepada atasan untuk memberikan perintah.

Pada situasi lain, misalnya, dapatkah Anda memberikan perintah kepada teman Anda sehingga ia mengikuti apa yang Anda kehendaki? Anda dapat melakukan hal itu jika Anda memiliki kekuasaan atas teman Anda itu yang berasal dari kelahiran (misalnya, Anda terlahir sebagai anak raja yang memiliki kekuasaan memerintah); kecerdasan (Anda memiliki kepintaran yang membuat orang lain mendengarkan apa yang Anda katakan), Anda memiliki kemampuan membujuk, atau Anda memiliki kekuatan fisik sehingga teman Anda takut kepada Anda atau meminta perlindungan karena kekuatan fisik Anda dinilai mampu melindungi teman Anda.

Para manajer pada organisasi tidak perlu memiliki kekuasaan karena kelahiran, kecerdasan, kemampuan membujuk atau kekuatan fisik tersebut karena organisasi memberikan mereka kewenangan atau kekuasaan itu. Ketika Anda menjadi anggota suatu organisasi maka Anda akan

setuju untuk mengikuti segala aturan yang menjamin kewenangan atau kekuasaan yang dimiliki orang-orang tertentu dalam organisasi. Organisasi dibangun sebagai Suatu system rasional melalui kekuatan aturan yang menjadikan organisasi menjadi semacam kewenangan atau menurut Weber, otoritas legal rasional (*rationallegal authority*). Ketika Anda melapor kepada atasan, maka Anda mengerti bahwa atasan Anda memiliki otoritas untuk mengatakan apa yang harus Anda lakukan. Namun, pada saat yang sama, atasan Anda harus mampu mendukung atau menunjang otoritasnya dengan cara menyediakan sumber daya yang diperlukan yang berada dalam pengelolaannya. Menurut Weber, suatu prinsip dalam birokrasi adalah bahwa para manajer atau administrator harus ditunjuk berdasarkan kualifikasinya, walaupun ketentuan ini tidak berlaku umum

Menurut Weber, cara terbaik untuk mengelola kewenangan legal rasional adalah melalui hierarki (*hierarchy*). Dengan kata lain, atasan memiliki atasan lagi, dan atasan dengan kedudukan lebih tinggi memiliki atasan yang lebih tinggi lagi kedudukannya, begitu seterusnya. Hierarki ini secara hati-hati dan cermat diatur melalui aturan-aturan dalam organisasi. Setiap lapis manajemen memiliki kewenangan sah mereka masing-masing, dan hanya pimpinan tertinggi organisasi yang memiliki kewenangan puncak dan menyeluruh. Walaupun Weber mengatakan bahwa manajer harus ditunjuk atas dasar kualifikasi atau kecakapan yang dimilikinya, tetapi seorang pimpinan yang absolut jarang sekali ditunjuk atas dasar kecakapannya, tetapi lebih sering dipilih atau bahkan mewarisi suatu kedudukan atau jabatan. Misalnya, sebagai suatu organisasi, negara Indonesia dipimpin oleh seorang presiden yang dipilih rakyat melalui pemilihan umum secara langsung, sedangkan para pembantunya terdiri atas para menteri yang ditunjuk presiden untuk memimpin

berbagai departemen atau kementerian. Pada perusahaan atau korporasi, pemilik perusahaan memilih dewan direksi yang terdiri atas direktur utama dan para direktur. Pada perusahaan milik keluarga, pimpinan perusahaan mendapatkan kedudukannya karena keturunan, ia menerima warisan jabatan dari orang tuanya yang menjadi pimpinan sebelumnya, namun para manajer yang membantu biasanya terdiri atas orang-orang yang ditunjuk atau dipilih untuk melaksanakan perintah pimpinan.

Menurut Weber, Suatu prinsip terkait dengan kewenangan birokrasi adalah bahwa karyawan perusahaan memiliki kedudukan terpisah dari pemilik. Karyawan tidak dapat memiliki perusahaan

karena hal itu akan mengganggu aliran kewenangan yang sudah sah. Namun, prinsip ini adalah salah satu aspek organisasi yang telah berubah sejak masa Weber. Dewasa ini, peraturan suatu negara membuka peluang bagi karyawan untuk dapat memiliki saham perusahaan melalui program yang disebut stock plan yang berarti karyawan dapat memiliki sebagian perusahaan. Bahkan, bentuk kepemilikan yang lebih langsung juga dimungkinkan dimana persatuan karyawan suatu perusahaan membeli mayoritas saham perusahaan dimana mereka bekerja.

2. Spesialisasi

Prinsip organisasi kedua adalah spesialisasi, yang berarti sejumlah individu dibagi menurut pembagian pekerjaan, dan mereka mengetahui pekerjaan mereka masing-masing dalam organisasi. Peningkatan atau perluasan posisi atau jabatan dan uraian pekerjaan (job description) seorang karyawan adalah contoh bagus dari spesialisasi. Pada toko kecil, karyawan akan mengerjakan semua pekerjaan dari stok barang sampai pekerjaan kasir. Sedang dalam toko besar sudah ada pembagian pekerjaan sesuai bagiannya.

Weber menyatakan bahwa spesialisasi adalah hal penting bagi birokrasi yang rasional dan garis batas yang jelas dan tegas yang memisahkan satu fungsi bagian dengan bagian lainnya dalam organisasi harus dinyatakan dengan aturan dan prosedur yang jelas.

3. Peraturan

Aspek ketiga dari birokrasi adalah kebutuhan terhadap peraturan. Apa yang membuat koordinasi organisasi dimungkinkan adalah karena adanya pelaksanaan dari seperangkat aturan bersama yang mengatur perilaku setiap orang. Menurut Weber, aturan organisasi haruslah rasional, yang berarti bahwa aturan dirancang untuk mencapai tujuan organisasi, dan supaya organisasi dapat mengikuti segala hal yang terjadi, maka setiap kegiatan operasional organisasi perlu dicatat, dan catatan perlu dipelihara secara hati-hati dan cermat agar aturan dapat dievaluasi.

Hanya melalui berbagai aturan maka berbagai kegiatan para manajer dan bawahannya yang berjumlah puluhan, ratusan atau bahkan ribuan orang yang berada pada berbagai tingkatan dalam organisasi dapat diperkirakan dan dikoordinasikan. Jika kita tidak dapat memperkirakan apa yang akan dilakukan orang lain, maka kita tidak akan dapat mengandalkan mereka.

Selain ketiga faktor tersebut diatas, Weber juga menambahkan beberapa faktor lainnya yang pada dasarnya merupakan tambahan penjelasan terhadap ketiga faktor yang telah dikemukakan tersebut. Weber berargumentasi bahwa birokrasi rasional hanya dapat dijalankan dengan

menempatkan manajer, yaitu orang-orang yang terpilih dan terlatih di bidangnya masing-masing, pada seluruh tingkatan. Sedangkan orang yang terpilih untuk menduduki posisi puncak adalah orang yang pernah menerima rotasi jabatan, pernah ditempatkan dan bekerja pada berbagai bagian organisasi yang berbeda agar ia mendapatkan pengalaman langsung menghadapi berbagai masalah yang harus dihadapi anak buahnya di masa depan.

Untuk memastikan bahwa manajemen dibentuk berdasarkan keahlian maka penunjukan atau penugasan serta promosi jabatan harus berdasarkan pada keunggulan atau kelebihan seseorang (merit system) dan bukan berdasarkan kesukaan semata (favoritism) dan mereka yang terpilih harus menjadikan pekerjaannya sebagai kerja dan karier utamanya. Hal lain adalah 'impersonalitas' yang berarti tidak boleh memiliki ketidaksukaan atau sebaliknya kesenangan terhadap pihak-pihak tertentu yang berhubungan dengan organisasi. Setiap pihak (klien) harus diperlakukan dengan sama, dan karyawan dapat melaksanakan tugasnya dengan cara yang adil dan objektif.

Kita semua mungkin memiliki ide yang sama mengenai birokrasi, sebagaimana dikemukakan Weber, yaitu bahwa organisasi bersifat hierarkis dan berlapis-lapis, tidak sensitif terhadap berbagai kebutuhan dan perbedaan individu. Prinsip-prinsip yang mengatur sebagian besar organisasi, termasuk organisasi besar dan kompleks dewasa ini, masih tetap sama dengan pandangan Weber yang dikemukakannya satu abad yang lalu. Dalam teorinya, Weber berupaya mengidentifikasi cara terbaik bagi organisasi dalam mengelola kompleksitas kerja sejumlah individu yang memiliki satu tujuan yang sama.

Model birokrasi sebagaimana yang dikemukakan Weber tersebut menggambarkan dengan baik perumpamaan organisasi sebagai suatu mesin. Model birokrasi Weber ini memiliki pandangan dari atas ke bawah (top-down) terhadap organisasi dan bersifat mekanis mengenai bagaimana organisasi harus mengkoordinasikan kegiatannya untuk mencapai tujuan bersama. Teori birokrasi Weber menjelaskan kepada kita mengenai struktur pada suatu hierarki dimana mereka diberikan kewenangan dan peran tertentu dan juga kepada orang-orang lain yang menjadi anggota organisasi.

Teori Weber sangat menekankan pada pandangan yang bersifat individualistik terhadap struktur, dengan kata lain struktur terbentuk karena adanya individu-individu. berikut ini kita akan membahas tradisi sibernatika yang memberikan pengaruh besar pada teori komunikasi organisasi

yang memandang proses koordinasi dengan cara yang lebih kompleks daripada teori birokrasi Weber.

DAFTAR PUSTAKA

Max Weber, The Theory of Social and Economic Organization, dalam Littlejohn dan Foss, Theories of Human, Communication, hal. 254.

Teori organisasi klasik lainnya, antara lain dikemukakan oleh Henri Fayol melalui karyanya General and Industrial Management (1949) dan Frederick Taylor dengan karyanya Principles of Scientific Management (1947)

MODUL PERKULIAHAN

Audit Komunikasi

[Model dan Proses Audit
Komunikasi]

Fakultas

[Ilmu Komunikasi]

Program Studi

[Ilmu komunikasi dan
Multimedia]

Tatap Muka

05

Kode MK

Disusun Oleh

M.Nastain, S.Sos.I., M.IKom



Model dan Proses Audit Komunikasi

Dalam melaksanakan audit komunikasi, auditor perlu terlebih dahulu mendapat persetujuan dari presiden eksekutif (CEO) organisasi. Persetujuan dari CEO adalah penting untuk memastikan apa saja rekomendasi atau temuan dari proses audit mendapat perhatian yang layak. Keterlibatan serta komitmen dari CEO akan membantu dalam proses penambahbaikan sistem komunikasi yang lebih lengkap.

Jika proses audit dilaksanakan berdasarkan permintaan dari manajemen puncak organisasi ini adalah lebih mudah dibandingkan dengan arahan dari pihak eksternal seperti kementerian atau pihak ketiga seperti Dewan Organisasi. Proses audit harus berdasarkan kepada pertimbangan berikut:

- a) Mengetahui tujuan manajemen puncak untuk menangani audit komunikasi
- b) Sebagai kontributor proses audit, kedua pihak, yaitu CEC dan auditor harus berbagi pendapat, terutama dalam aspek penyesuaian temuan audit.
- c) Auditor harus independen dan profesional.
- d) Penyesuaian yang baik terhadap ekspektasi organisasi dengan keterampilan auditor
- e) Bidang keahlian auditor
- f) Penggunaan metode triangulasi. Penggunaan berbagai metode audit secara simultan, disebabkan penggunaan satu metode saja dalam audit cenderung menghasilkan temuan yang penuh dengan fakta bias.

Selain itu, sebelum seseorang auditor melaksanakan audit komunikasi, kita harus melengkapi diri dengan pengetahuan komunikasi. diantaranya model komunikasi yang terkait. Sebagai contoh jika audit harus keatas kesadaran kampanye teknologi informasi auditor perlu memiliki pengetahuan dasar mengenai strategi komunikasi yang efektif. Dasar pengetahuan ini

akan menjadi patokan untuk proses audit berikutnya. Begitu juga dengan dasar-dasar teori yang diperlukan untuk membuat kegiatan audit lebih mantap serta profesional. Adonan teori serta aspek aplikasi akan menjadikan temuan audit dapat meningkatkan kualitas pelaksanaan kerja pada tingkat individu, dyad, kelompok, dan seterusnya kepada pencapaian organisasi.

KEBUTUHAN PENGETAHUAN DAN KEAHLIAN

Seseorang auditor yang efektif harus memiliki tingkat pengetahuan yang tinggi terhadap organisasi yang ingin diauditkan. Pengetahuan dasar seperti manajemen, perlakuan atau perilaku manusia, model dan teori-teori komunikasi, psikologi individu, dinamika kelompok, statistik penelitian, dan strategi komunikasi organisasi.

Di samping itu, auditor komunikasi harus terdiri dari mereka yang terlatih dalam bidang komunikasi. Ini karena melibatkan pengamatan atau observasi terhadap kegiatan komunikasi. Pengamatan yang efektif hanya dapat dilakukan dengan pengetahuan yang sesuai dengan bidang komunikasi, terutama komunikasi kemanusiaan, teori-teori media dan teori-teori informasi.

KETERAMPILAN INTERPERSONAL

Selain pengetahuan, auditor komunikasi juga harus memiliki keterampilan interpersonal yang baik dalam melaksanakan suatu audit. Keterampilan interpersonal penting karena dapat:

- a. Kemampuan untuk menghasilkan diskusi.
- b. Mengetahui nilai-nilai perasaan dan tujuan jalinan hubungan yang menghasilkan kepada perilaku yang bertanggung jawab.
- c. Menimbang antara keterampilan pembelajaran di antara yang rasional dan emosional.

Dengan keterampilan interpersonal auditor, hal itu akan memudahkan auditor untuk menjalin hubungan dengan individu serta kelompok dalam organisasi atau dalam sebuah komunitas. Misalnya ketika auditor ingin meninjau tingkat kecukupan informasi pembangunan di kalangan masyarakat nelayan di Desa Kuala Sungai Baru. Untuk mendapatkan informasi, auditor perlu mengetahui dengan siapa seharusnya dia berurusan? Siapakah sumber informasinya? Siapakah yang sepatutnya memberikan pendapat? Dan, siapa pula agen perubahan yang berpengaruh dan bertanggung jawab di situ? Biasanya individu yang ingin diwawancarai pada tahap awal akan menjadi lebih formal sifatnya. Di tingkat ini ia akan menjadi kesulitan bagi auditor untuk mendapatkan informasi yang sebenarnya. Ini adalah karena orang yang diwawancarai akan mencoba menyaring beberapa jawaban yang diberikan. Hambatan ini dapat diatasi jika auditor berhasil meyakinkan target bahwa wawancara yang dilaksanakan akan membantu dalam proses memperbaiki suatu usaha perubahan. Justru itu, kebijakan auditor memupuk rasa akan membantu dalam mendapatkan informasi yang lebih ikhlas.

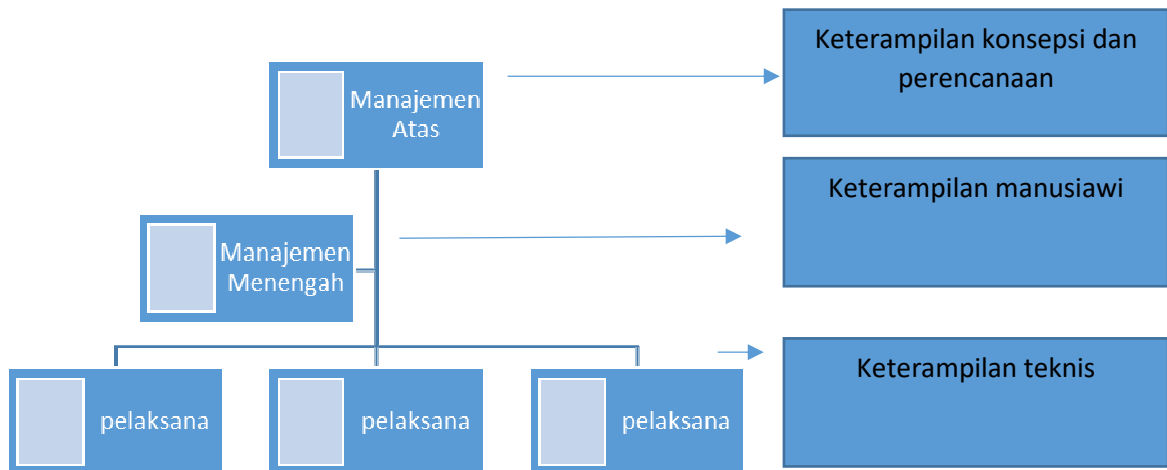
Jalinan hubungan yang baik antara auditor dan khalayak akan membantu untuk berinteraksi yang lebih efisien dan efektif. Interaksi yang efektif akan dapat diperoleh jika

pewawancara dapat menjadi 'rekan' yang baik, serta memperhatikan persepsi dan perasaan mereka yang diwawancarai.

Dalam menilai tingkat keterampilan manajemen organisasi, penilaian tingkat keterampilan juga dapat dianalisis berdasarkan tiga jenis keterampilan sesuai hierarki pertanggungjawaban anggota kerja. Aspek keterampilan yang perlu ditinjau adalah keterampilan teknik, keterampilan manusia, keterampilan konsep dan perencanaan. Keterampilan terhadap kerja tidak akan tercapai jika manajer tidak berkemampuan untuk menyalurkan informasi yang tepat dan terkait dengan ketiga keterampilan tersebut.

Gambar 2.1 yang diperkenalkan oleh Robert L. Katz (1955), menjelaskan bahwa keterampilan bervariasi dari segi kepentingan sesuai tingkat organisasi. Menurut Katz (1955 dalam Koontz, 1991) keterampilan teknik berarti pengetahuan dan efisiensi dalam kegiatan yang melibatkan proses, metode, dan prosedur. Keterampilan ini harus dipupuk kepada anggota kerja yang terlibat. Keterampilan manusia adalah kemampuan untuk bekerja dengan orang, usaha kerja sama, kerja tim, penciptaan lingkungan yang menjamin dan kebebasan untuk menyuarakan pendapat mereka. Keterampilan konsep dan perencanaan mengacu pada kemampuan untuk merancang wawasan untuk memahami arah dan daya saing organisasi, serta kebijakan dalam solusi masalah. Para manajer harus memiliki keterampilan berkomunikasi dan keterampilan pemecahan masalah.

Gambar 1.2 selain menjelaskan keterampilan dalam tingkat manajemen, juga kepentingan keterampilan tersebut. Keterampilan teknik adalah penting pada tingkat pengawasan, sedangkan keterampilan manusia penting dalam proses interaksi antara kepala dengan bawahan serta sebaliknya. Pada tingkat manajemen puncak pula keterampilan konsep serta kebijakan dalam menetapkan visi serta tujuan organisasi adalah penting.



Keterampilan konsepsi dan perencanaan adalah keterampilan yang melekat pada manajemen atas. Disanalah diproduksi kebijakan dan konsep secara komprehensif dari sebuah organisasi. Yang paling ditunggu dari pucuk pimpinan bukanlah persoalan “ramah tamah” dengan bawahan tetapi memastikan kebijakan yang diproduksi dapat membawa organisasi kearah yang lebih baik.

Keterampilan manusiawi melekat pada manajemen menengah. Pada tingkatan ini mereka akan menjadi “jembatan” antara kepentingan atasan dengan kepentingan bawahan atau bagian pelaksana. Peran yang paling dominan adalah kemampuan “memanusiakan” orang lain. Dalam hal ini manajemen menengah harus mampu menempatkan diri menjadi medium bagi semua kepentingan. Penyediaan informasi kepada manajemen atas sekaligus menjadi medium sosialisasi kebijakan kepada pelaksana.

Keterampilan teknik menjadi keterampilan yang dimiliki oleh pelaksana di lapangan. Pada segmen ini mereka banyak menghabiskan waktunya untuk menjalankan semua pekerjaan (operasional) sebuah organisasi. Missal, bagian front office adalah pelaksana dengan keterampilan teknik berupa kemampuan public speaking, kearsipan, surat menyurat atau yang dapat dirangkum dalam “service excellent”.

DAFTAR PUSTAKA

MODUL PERKULIAHAN

Audit Komunikasi

[MODEL AUDIT KOMUNIKASI]

Fakultas

[Ilmu Komunikasi]

Program Studi

[Ilmu komunikasi dan
Multimedia]

Tatap Muka

06

Kode MK

Disusun Oleh

M.Nastain, S.Sos.I., M.IKom



UNIVERSITAS
MERCU BUANA
YOGYAKARTA

Ada lima tahap utama yang harus dilalui dalam proses melaksanakan audit komunikasi.

Tahap Pertama: Mengidentifikasi masalah dan pembentukan kerangka kerja.

Tahap ini melibatkan proses awal mengidentifikasi permasalahan yang ada dalam sistem komunikasi yang diamalkan. Permasalahan komunikasi dapat diidentifikasi dengan membuat beberapa review awal seperti wawancara tanpa struktur, pengamatan dan analisis konten. Di tahap ini, auditor dapat mengidentifikasi masalah serta peluang yang ada dalam praktik komunikasi saat. Rekomendasi praktik dapat dilakukan oleh auditor kepada manajemen organisasi untuk mendapatkan persetujuan awal. Jika ada persetujuan awal maka satu kontrak atau perjanjian dapat dibuat dengan manajemen organisasi.

Tahap Kedua: Diagnosis

Diagnosis adalah satu metode yang digunakan oleh auditor komunikasi untuk mengidentifikasi penyebab serta akibat dari suatu praktik komunikasi saat yang diamalkan. Misalnya jika ada kelemahan dalam praktik, apakah penyebabnya karena kualitas informasi, atau oleh pemilihan media yang kurang efektif, atau disebabkan oleh sumber atau penerima yang pasif.

Dalam proses diagnosis, auditor perlu membuat review terhadap semua elemen yang terlibat dalam proses komunikasi. Di antara aspek yang perlu diberikan penekanan, yaitu:

1. Apakah sumber informasi (Agen Perubahan) memiliki informasi yang memadai?
2. Apakah sumber informasi diyakini oleh penerima?
3. Apakah informasi yang disampaikan sesuai dengan kehendak dan keahlian penerima?
4. Apakah metode persuasi yang digunakan efisien?
5. Apakah metode pemilihan saluran yang menyalurkan pesan sesuai dengan tingkat pengetahuan serta fasilitas?

6. Apakah media yang menjadi pilihan penerima sebagai sumber informasi mereka?

Bagaimana dengan tingkat pemahaman penerima terhadap pesan yang telah disampaikan?

8. Apakah waktu publikasi sudah sesuai?

9. Apakah isi pesan memenuhi tingkat pengetahuan penerima?

10. Bagaimanakah tanggapan disalurkan.

11. Apakah tingkat penggunaan teknologi?

12. Apakah pandangan dan pendapat penerima diperhitungkan dalam proses membuat keputusan?

13. Sejauh manakah keterlibatan kelompok sasaran terhadap suatu inovasi yang telah disampaikan?

Dalam proses diagnosis, auditor harus juga mengidentifikasi metode pengumpulan data metode triangulasi adalah salah satu pendekatan yang memungkinkan auditor mendapatkan data yang lebih lengkap.

Tahap Ketiga: Perencanaan dan pelaksanaan audit

Pada tahap ini, konsultan audit komunikasi harus membuat yang tepat dan efektif. Penggunaan perencanaan kegiatan untuk tujuan pengumpulan data dan informasi. Perencanaan harus sesuai dengan tujuan, audit, mencakup jadwal kegiatan, waktu, metode pengumpulan data, tanggung jawab individu baik di tingkat auditor atau organisasi yang diaudit.

Selain itu juga metode penganalisisan data yang diperoleh harus dinyatakan. Tujuannya untuk menginformasikan kepada organisasi tersebut mengenai metode deskripsi data. Temuan dari analisis harus menggunakan metode deskripsi yang mudah dimengerti serta mudah untuk dibaca oleh penerima.

Tahap Keempat: Rekomendasi

Proposal yang akan diajukan harus tidak terlalu teoretikal. Dengan kata lain, cadangan harus berbasis pada practicality serta sesuai dengan organisasi. Kesesuaian usulan harus berdasarkan kepada fasilitas fisik yang ada, sumber guna tenaga dan konstrain organisasi. Jika proposal yang diajukan melibatkan penggunaan biaya yang tinggi, konsultan audit harus memberikan justifikasi.

Selain itu, setiap usulan harus diselarikan dengan strategi pelaksanaan. Strategi implementasi harus memperhitungkan konstrain organisasi. Strategi pelaksanaan juga harus disediakan dalam bentuk rencana aksi yang komprehensif. Begitu juga dengan alternative pada setiap proposal harus dinyatakan. Ini bertujuan untuk memungkinkan organisasi membuat pilihan tindakan yang sesuai dalam mengatasi permasalahan komunikasi.

Tahap Kelima: Penilaian

Temuan dari audit serta rekomendasi dalam rencana aksi membutuhkan proses yang progressnya semakin baik. Di tingkat ini, setiap rekomendasi untuk tindakan harus dilaksanakan dalam periode tertentu. Biasanya periode penilaian kembali kegiatan adalah enam bulan ke satu tahun. Dalam periode ini beberapa penyesuaian serta penambahbaikan akan dibuat untuk memantapkan perubahan yang sesuai dengan tujuan organisasi.

Setelah proses evaluasi dilakukan, kebiasaannya setiap proses kerja akan didokumentasikan oleh manajemen organisasi untuk tujuan tindakan jangka panjang. Jika di tingkat penilaian, rekomendasi yang diusulkan kurang efektif, maka usaha mengidentifikasi permasalahan nyata harus dibuat ulang oleh konsultan audit komunikasi.

LANGKAH-LANGKAH AUDIT KOMUNIKASI

Langkah-langkah Dasar Sebelum Audit Komunikasi

Sebagai satu usaha untuk memperbaiki sistem komunikasi organisasi audit komunikasi perlulah direncanakan dengan teliti. Ketelitian audit komunikasi harus dilakukan di tingkat awal sebelum suatu proses audit dilaksanakan. Langkah awal yang harus dilaksanakan oleh konsultan audit, yaitu:

- a. Review Awal (The Walk Around)

Sebelum suatu audit akan dilakukan konsultan audit harus membuat review awal terlebih dahulu. Review awal dibuat dengan menggunakan metode pengamatan serta wawancara di semua tingkat yang terlibat, baik di tingkat individu dalam organisasi maupun

Dalam proses review awal ini kebiasaannya konsultan audit komunikasi telah mendapat izin dari manajemen tertinggi. Konsultan auditor telah mendapat surat perintah atau surat pemberitahuan melaksanakan tugas audit. Dengan surat pemberitahuan ini, akan memu-

dahkan konsultan mendapat kerja sama dari semua tingkat organisasi. Jika konsultan tidak disertakan dengan surat pemberitahuan izin ini, kemungkinan akan menyebabkan konsultan audit sulit mendapat informasi dan kerja sama. Kemungkinan besar pula konsultan audit dianggap mencoba mencari kelemahan atau kesalahan di dalam organisasi. Persepsi penerima seperti ini akan mengakibatkan review awal kurang efisien serta kurangnya kerja sama. Oleh yang demikian, penting untuk konsultan audit menjelaskan kepada semua pihak akan tujuan sebenarnya audit dilakukan. Setiap audit dan kepentingan audit kepada manajemen sistem komunikasi yang lebih efektif.

Sebagai contoh, jika konsultan audit ingin meninjau efektivitas aliran informasi internal organisasi. Konsultan harus terlebih dahulu mendapat persetujuan dari pimpinan puncak dari organisasi yang akan diaudit itu. Setelah itu, pihak konsultan harus mendapat izin ketua eksekutif untuk memberi pengarahan kepada semua kepala bagian atau unit. Dewan breafing akan lebih efektif jika ia dipimpin oleh kepala eksekutif dan deskripsi singkat dibantu oleh konsultan audit. Tanggapan yang diperoleh selama sesi taklimat penting dicatat dan diperhitungkan oleh konsultan audit.

(1) Pedoman review awal:

(a) Bagaimana individu membuat panggilan nama individu yang lain (How do people address each other?); (1) Berdasarkan jabatan atau pangkat (seperti ketua, doktor, dokter,); (2) Berdasarkan nama (Mad, Ali, dan lain-lain); (3) Formal atau tidak formal.

(b) Apakah ada pertanda yang menunjukkan tingkat status atau tugas (What does are there to status or jobs); (1) Gaya pakaian, seragam perusahaan, kantor, kafeteria, ruang istirahat, dan lain-lain; (2) Counter dan ruang terima tamu, (3) Letak kursi dan meja (sistem kantor terbuka atau tertutup).

(c) Biasanya di mana tempat yang paling digemari untuk ber- cakap-cakap atau lokasi yang menjadi populer untuk interaksi (gedung, masjid, ruang istirahat, warung kopi dan lainnya).

(d) Bagaimana dan di mana suatu pertemuan diadakan.

(e) Bagaimana fasilitas tersebut digunakan.

(2) Bagaimana komunikasi formal dilakukan?

Komunikasi formal dilakukan biasanya, seperti menggunakan papan pengumuman, piagam pelanggan, aturan dan prosedur kerja, manual prosedur kerja, pedoman penanganan krisis, kotak saran, brosur informasi, dan informasi-informasi lain yang diaplikasikan dalam kerja harian.

(3) Kegiatan yang harus dilaksanakan auditor:

(a) Mencatat semua penemuan dari informasi yang diperoleh dari observasi atau diskusi. Auditor harus mencatat nama serta jabatan individu yang ditemukan tanpa pengetahuan mereka. Ini dimaksudkan untuk tujuan merekam sumber informasi.

(b) Peka pada setiap ucapan yang dibicarakan dan ekspresi wajah. Kombinasi dari perilaku ini akan memberikan informasi permasalahan komunikasi dalam bentuk ancaman atau peluang.

(c) Hendaklah memperhatikan semua anggota organisasi tanpa menghitung pangkat atau status sosialnya.

(d) Cobalah mengurangi rumor atau persepsi negatif anggota organisasi dengan menguraikan tujuan nyata audit komunikasi.

b. Mendesain Rencana Tindakan Audit

Statistik rencana tindakan akan dapat menjadi panduan untuk auditor mendesain dan merencanakan serta melaksanakan audit komunikasi. Sebagai satu proses yang sistematis selain melakukan review awal, rencana tindakan juga akan membantu auditor melaksanakan tugas sesuai keinginan serta kebutuhan manajemen organisasi. Biasanya organisasi serta

auditor memiliki kendala waktu serta sumber, tanpa perencanaan kegiatan kerja ini akan memengaruhi kualitas audit yang dilaksanakan, khususnya dari pengaruh lingkungan. Metode perencanaan rencana tindakan harus berdasarkan kegiatan yang akan dilaksanakan serta berdasarkan waktu suatu aktivitas kerja itu diharapkan siap.

Penggunaan metode atau metode jalur kritis (CPM/PERT) adalah metode terbaik untuk menghasilkan jadwal kegiatan kerja dengan bantuan komputer. Tabel 2.2 memberikan contoh jadwal pelaksanaan pekerjaan sesuai kegiatan. Berdasarkan jadwal kegiatan kerja diatas, auditor harus merancang kegiatan kerja berdasarkan deskripsi tugas atau kegiatan, waktu suatu kegiatan harus dilaksanakan dan menyatakan siapa yang bertanggung jawab.

Dengan menggunakan metode yang diusulkan ini akan memudahkan praktisi audit untuk mengawasi aktivitas kerja. Ini juga akan membantu dalam membingkai sketsa grafik gant untuk tujuan pemantauan kerja. Salinan rangka kegiatan kerja ini harus didistribusikan kepada manajemen organisasi serta semua anggota tim audit.

MODUL PERKULIAHAN

Audit Komunikasi

[DIAGNOSIS ORGANISASI:
PENDEKATAN DAN METODE]

Fakultas

[Ilmu Komunikasi]

Program Studi

[Ilmu komunikasi dan
Multimedia]

Tatap Muka

06

Kode MK

Disusun Oleh

M.Nastain, S.Sos.I., M.IKom



UNIVERSITAS
MERCU BUANA
YOGYAKARTA

DIAGNOSIS ORGANISASI: PENDEKATAN DAN METODE

A. PENGANTAR

Diagnosis organisasi melibatkan beberapa pendekatan serta model yang sesuai. Sebelum suatu usaha analisis diagnosis dilaksanakan, seorang konsultan harus terlebih dahulu memiliki kerangka yang searah dengan tujuan audit. Kerangka harus dibuat berdasarkan pada sebab dan akibat dengan asumsi yang diperoleh selama proses pengamatan dan wawancara eksplorasi yang dilakukan. Dengan adanya kerangka yang terbentuk berdasarkan tiga unsur utama diagnosis, yaitu:

- (1) Proses; menjalin hubungan dan bekerja sama dengan anggota kerja organisasi merencanakan diagnostik awal, serta masukan yang diperoleh sebelum suatu proses penilaian dilakukan;
- (2) Deskripsi; menggunakan penelitian atau model perilaku komunikasi kemanusiaan sebagai fokus utama evaluasi; dan
- (3) Metode; mengidentifikasi teknik pengumpulan data serta metode analisis yang sesuai.

B. BEBERAPA DEFINISI DAN PENDEKATAN DIAGNOSIS ORGANISASI

Kebanyakan sarjana manajemen komunikasi sepakat bahwa, manajemen organisasi dapat dianalisis berdasarkan beberapa pendekatan apakah bercorak mekanistik, psikologis, sistem-interaksi, dan interpretive-symbolic. Krone, Jablin, dan Putnam (1987) menyatakan bahwa keempat perspektif ini menjadi dasar utama dalam audit komunikasi kemanusiaan dalam organisasi. Setiap perspektif melihat aspek yang berbeda, khususnya fokus komunikasi yang menjadi fokus audit. Perspektif mekanistik terfokus pada isu-isu yang terkait dengan saluran komunikasi, dan penyaluran pesan, sementara perspektif psikologis pula melihat bagaimana persepsi individu dalam organisasi terhadap informasi lingkungan. Perspektif interpretive-symbolic pula berfokus pada proses pertukaran informasi yang dipupuk sebagai hasil dari interaksi kalangan individu dalam menjalankan peran kerja mereka Sementara perspektif sistem-interaksi pula berfokus pada pola perlakuan interaksi dalam kalangan anggota organisasi. (Krone, Jablin, dan Putnam, 1987)

Euske dan Roberts (1987) menegaskan bahwa kebanyakan teori organisasi biasanya memperlakukan komunikasi secara implisit atau secara tangensial (hlm. 41). Sementara Roberts, O'Reilly, Bretton, dan Porter (dalam Euske dan Roberts, 1987) menyatakan ada empat teori organisasi yang sering digunakan sebagai kerangka teoretikal oleh seorang praktisi komunikasi

dalam membuat review praktik komunikasi dalam organisasi. Teori-teori tersebut adalah teori struktural-klasikal, hubungan kemanusiaan, behavioral-decision, dan teori sistem.

Umumnya, kebanyakan teori organisasi tidak banyak membahas praktik komunikasi secara khusus terutama pendekatan komunikasi yang digunakan dalam proses pengelolaan kegiatan kerja dalam organisasi. Namun dalam menguraikan praktik komunikasi dalam organisasi ada empat hal dasar yang dilihat, yaitu arah-aliran komunikasi, saluran komunikasi, konten komunikasi, dan gaya komunikasi. (Miller, 1999)

Pace dan Faules (1994) menegaskan seorang peneliti harus dapat membedakan apakah yang dimaksud dengan organisasi, Persoalan disini apakah organisasi itu sebagai satu badan organisasi dilihat sebagai satu upaya penyusunan kegiatan kerja atau pengelolaan tugas-tugas yang sesuai dengan tujuan pembentukannya. Jika kita melihat organisasi sebagai satu organisasi, maka gambaran tentang perilaku atau perlakuan komunikasi pada tingkat internal sulit dijelaskan. Kemungkinan besar ini lebih menguraikan gambar atau desain organisasi seperti Lembaga Organisasi Peladang, PETRONAS, dan PERTAMINA. Dalam aspek yang kedua pula review dapat dibuat berdasarkan istilah organisasi sebagai satu bentuk kerja atau tindak laku individu dalam mengelola aktivitas kerja yang sesuai dengan tujuan lembaga, atau pembentukan organisasi.

Walau apa pun, dalam membahas tentang organisasi, setiap perspektif melihat organisasi sebagai satu badan yang memiliki tujuan tersendiri, apakah bermotifkan keuntungan atau tidak bermotif keuntungan. Dalam usaha mencapai tujuan pembentukannya, maka ada berbagai metode manajemen komunikasi yang digunakan. Praktik komunikasi ini tergantung pada iklim yang ada dalam suatu manajemen, dan ini terbentuk dalam proses interaksi pada tingkat interpersonal dalam kalangan anggota kerja, baik pada tingkat manajemen dengan atasan, atasan dengan bawahan, bawahan dengan bawahan yang lain dan akhirnya interaksi dengan pelanggan eksternal (Smeltzer, 2002). Menurut Karl Weick (1987) komunikasi interpersonal merupakan inti dari organisasi karena ia menciptakan struktur yang kemudian memengaruhi apa yang akan dikatakan dan dilakukan dan oleh siapa di dalam organisasi. (hlm. 97)

Menurut R.Wayne Pace dan Don Faules (1994) ada dua pendekatan yang mencoba membedakan antara organisasi sebagai satu badan dan organisasi sebagai satu proses pengelolaan kerja yang dioperasikan untuk tujuan mencapai tujuan pembentukannya. Dua pendekatan tersebut adalah:

1. Pendekatan Objektivis

Pendekatan ini melihat organisasi sebagai satu bentuk fisik, yang memiliki struktur serta perbatasan tersendiri. Selain itu, organisasi dijelaskan sebagai bersifat elastis dengan kombinasi anggota kerja yang menjalin hubungan serta bertujuan. Pendekatan ini juga organisasi sebagai satu bentuk struktur serta berada dalam satu kelompok tersendiri.

2. Pendekatan Subjektivis

Pendekatan ini menguraikan organisasi sebagai satu kegiatan kerja yang dilaksanakan oleh anggotanya yang melibatkan tindakan, interaksi serta transaksi. Selain itu organisasi dilihat sebagai satu organisasi yang diwujudkan serta diselenggarakan melalui perubahan dari perilaku interaksi sesama anggota kerja yang berkontribusi terhadap efektivitas organisasi.

Berdasarkan dua pendekatan ini jelas menunjukkan bahwa dalam menguraikan organisasi, seperti dapat dilihat sebagai satu unit yang memiliki struktur serta kontrol. Sementara perspektif subjektivis pula menguraikan organisasi sebagai satu proses pengelolaan tugas serta tanggung jawab. Walau bagaimanapun kedua perspektif ini memiliki persamaan yang nyata, yaitu organisasi memiliki tujuan pembentukannya. Sesuai definisi organisasi oleh Etzioni, Richard Farace, Peter Monge, dan Harnish Russell (1977) mendefinisikan organisasi sebagai;

Two or more individuals who recognize that some of their goals can be more readily achieve through interdependent (cooperative) actions even though disagreement (conflict) may be present; who take in materials, energy and information from the environment in which they exist; who develop coordinative and control relationships to capitalize on their interdependence operating on these inputs; and who return the modified inputs to the environment in an attempt to accomplish the goals that interdependence was meant to make possible. (hlm. 43)

Miller (1995) juga menyatakan bahwa ada lima unsur utama yang ada pada kebanyakan organisasi, yaitu ada dua atau lebih orang (satu kolektivitas sosial), tujuan, kegiatan koordinasi, struktur, dan pengaruh lingkungan. Sementara Shockley dan Zalabak (2002) mendefinisikan organisasi adalah hasil dari proses pengelolaan (organizing); yang beranggotakan individu dalam satu sistem dinamis yang selalu berusaha mencapai tujuan pembentukannya. Dalam proses penanganan organisasi melibatkan perilaku komunikasi yang beragam dalam kalangan individu sebagai anggota kerja. Amitai Etzioni (1964) pula melihat organisasi sebagai satu unit sosial atau sekelompok manusia yang melaksanakan kerja untuk tujuan mencapai tujuan pembentukannya.

Goldhaber (1991) pula menguraikan organisasi sebagai satu benda hidup atau "satu satwa" dalam sistem terbuka yang selalu dikaitkan dengan aliran informasi apakah aliran informasi internal atau aliran informasi eksternal. Aliran informasi seperti ini menurut Goldhaber akan memberi pengaruh pada pelaksanaan tugas anggota kerja disemua tingkat kerja berdasarkan peran serta tanggung jawab. Definisi organisasi oleh Goldhaber jelas mendukung definisi yang diutarakan oleh Rensis Likert, seorang pelopor dalam audit gejala organisasi. Dia menyatakan: organisasi adalah suatu sistem, atau pola jalinan hubungan yang berdampak pada perubahan. Tegas beliau jika ada perubahan pada satu bagian dalam organisasi, maka ia juga akan memengaruhi secara langsung atau tidak langsung ke bagian yang lain dalam organisasi. Sebagai satu sistem yang dinamis, organisasi bergerak dengan usaha yang dilaksanakan oleh anggota kerja di berbagai tingkat kearah pencapaian tujuan. Dibandingkan dengan pendekatan manajemen ilmiah dan pendekatan hubungan kemanusiaan, selain dari melihat aspek dalam organisasi, pendekatan sistem juga melihat pengaruh dari informasi lingkungan terhadap pencapaian organisasi.

Dalam usaha tersebut setiap anggota kerja akan selalu berkeadaan peka terhadap perubahan lingkungan organisasi. Kenyataan ini menunjukkan bahwa sebagai satu unit sosial dalam lingkungan yang besar organisasi tidak dapat lari dari apa saja perubahan yang terjadi di lingkungan internal dan lingkungan eskternalnya. Menurut Rogers dan Agarwala (1976) dalam audit lingkungan organisasi dengan menggunakan pendekatan sistem, di peringkat awal audit terhadap lingkungan dilihat sebagai kondisi umum sosial, politik, dan ekonomi di mana suatu sistem beroperasi. Selanjutnya ini ditinjau berdasarkan interaksi pada tingkat individu, kelompok, dan organisasi dalam proses pembuatan keputusan (Rogers & Agarwala, 1976), dan bagaimana organisasi berkomunikasi dengan lingkungan eskternalnya seperti pelanggan, pemasok, pesaing, dan pemerintah.

Selain itu juga menurut Rogers dan Agarwala (1976) pengukuran lingkungan dalam audit dapat dilakukan dengan menggunakan dua metode, yaitu: (1) melalui persepsi anggota organisasi terhadap lingkungannya; (2) jalinan hubungan antara organisasi dengan unit lain yang berbentuk laporan dengan lingkungannya. Selanjutnya ada juga audit yang dilakukan menggunakan metode analisis jaringan untuk mengukur jalinan hubungan antara organisasi dengan lingkungannya.

C. ASPEK-ASPEK UTAMA DALAM MEMBUAT DIAGNOSIS

Seperti metode audit, keberhasilan suatu diagnosis organisasi tergantung pada keterampilan dalam proses pengumpulan serta penganalisisan data. Selain itu, keterampilan konsultan audit menguraikan temuan informasi yang memiliki derajat keandalan serta validitas yang tinggi, rekomendasi yang dapat diaplikasi adalah juga unsur penting dalam proses diagnosis. Karena itu, ada tiga aspek penting yang perlu diperhatikan saat kegiatan diagnosis dilakukan, yaitu proses, deskripsi, dan metode.

1. Proses

Jalinan hubungan yang efektif antara konsultan audit dengan pelanggan adalah dasar penting dalam membuat diagnosis yang baik. Memenuhi kebutuhan pelanggan juga harus dipertimbangkan melalui proses negosiasi, diskusi, dan kerja sama yang efektif di antara konsultan audit dengan organisasi yang diaudit. Sebagai upaya menghasilkan kerja sama yang baik, ada lima aspek penting yang perlu diberi perhatian, yaitu:

- a. Tujuan: Apakah tujuan proyek audit, bagaimana konsep didefinisikan serta bagaimana temuan dari audit dijelaskan? Apakah isu-isu, tantangan, serta permasalahan yang akan dievaluasi?
- b. Desain: Bagaimana desain akan memengaruhi anggota organisasi (bagaimana data dikumpulkan baik melalui individu, kelompok, unit kerja dan lain-lain, jenis data yang akan digunakan serta karakteristik organisasi).
- c. Dukungan dan kerja sama: Siapa yang membiayai proyek dan bagaimana dukungan diperoleh? Bagaimanakah sikap serta penerimaan anggota kerja organisasi serta mereka yang memiliki kepentingan dalam organisasi yang diaudit?
- d. Keterlibatan: Apakah peran yang dimainkan oleh anggota kerja organisasi pada tahap awal penelitian audit, pengumpulan data, deskripsi dan tanggapan terhadap
- e. Tanggapan: Kapan dan bagaimana dan dalam bentuk bagaimana tanggapan diperoleh? Siapa yang akan menerima tanggapan dan tindakan yang sesuai dengan temuan audit?

2. Deskripsi

Laporan audit yang baik dihasilkan dari kemampuan mendeskripsikan permasalahan yang diidentifikasi, terutama penyebab terjadinya suatu permasalahan, penganalisisan data dan temuan, serta penyediaan rekomendasi. Dalam usaha tersebut konsultan audit harus mengidentifikasi metode deskripsi yang efektif sebelum, selama, dan setelah audit komunikasi dilaksanakan. Begitu juga dengan pemilihan unit analisis serta ruang lingkup audit harus diidentifikasi agar sejalan dengan tujuan audit.

Persoalan deskripsi sebelum audit adalah sebagai berikut:

Persoalan dijelaskan di bawah adalah panduan bagi seorang konsultan audit untuk mendapatkan informasi awal tentang kehendak serta kebutuhan manajemen organisasi terhadap permasalahan komunikasi yang dihadapi.

- a. Deskripsi pernyataan masalah: Bagaimana manajemen organisasi mendefinisikan suatu permasalahan, kebutuhan, dan tantangan terhadap organisasi? Dan, bagaimana pandangan manajemen organisasi terhadap permasalahan tersebut?
- b. Deskripsi penafsiran ulang permasalahan: Bagaimana suatu permasalahan yang telah dinyatakan dapat dijelaskan dengan focus evaluasi serta metode yang sesuai untuk tujuan review? Apakah faktor prediktor yang diidentifikasi akan memengaruhi efektivitas manajemen? Apakah faktor peramal ini membantu dalam proses penyelesaian masalah dan seterusnya menyumbang kepada keberhasilan organisasi?
- c. Deskripsi posisi saat: Siapakah yang terlibat pada tingkat individu, kelompok atau komponen lain dalam organisasi terhadap permasalahan komunikasi yang diidentifikasi? Apakah situasi saat yang dihadapi? Apakah sumbangan yang diberikan oleh anggota organisasi dalam proses penyelesaian masalah? Apakah sumber Serta kekuatan yang ada pada organisasi dalam proses penyelesaian masalah dan upaya peningkatan kualitas kerja?
- d. Tiap tantangan terhadap deskripsi perubahan: Apakah tantangan di peringkat internal serta eksternal yang berdampak pada perubahan? Apakah tingkat penerimaan dalam kalangan anggota kerja organisasi terhadap perubahan? Apakah mereka bersedia untuk bekerja sama dalam proses penyelesaian masalah.

- e. Perumusan metode kerja: Apakah perilaku anggota kerja yang dilakukan ke arah perubahan? Apakah intervensi yang dipertimbangkan harus dilaksanakan dalam proses kerja untuk menghasilkan output yang sejalan dengan tujuan pembentukan organisasi?

3. Unit Analisis

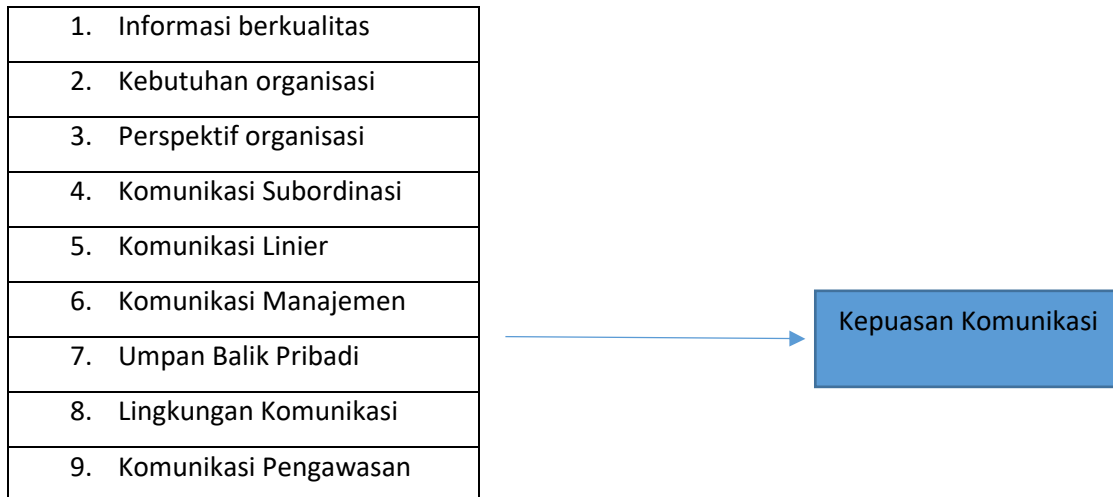
Unit analisis adalah merupakan masalah yang sering diperbincangkan dalam membuat suatu penilaian. Apakah cukup dengan memilih unit analisis berdasarkan individu saja atau dyad atau kelompok serta organisasi. Justru itu dalam pemilihan unit analisis, ini banyak tergantung pada tujuan suatu audit yang ingin diperoleh. Pemilihan tahap analisis juga tergantung kepada suatu tingkat permasalahan. Tujuan diagnosis, dan lokasi organisasi. Pemilihan unit analisis harus dilakukan dengan mencantumkan analisis pada tingkat individu, kelompok, dan organisasi. Pemilihan persepsi individu sebagai unit analisis akan dapat menguraikan secara aggregate keseluruhan organisasi, selain dari itu individu dalam organisasi adalah unsur utama mengevaluasi aspek-aspek dalam komunikasi kemanusiaan. Sebagai contoh, jika konsultan audit diminta mengidentifikasi masalah prestasi kerja, maka konsultan dapat juga menganalisis dokumen yang terkait dengan prosedur kerja, peraturan yang digunakan oleh manajemen dalam proses kerja membuat kontrol, pengawasan dan bentuk konvensasi. Pemilihan unit analisis kebiasaan dibuat berdasarkan aspek berikut ini:

- a. Tingkat individu: Persoalan tentang sikap, motivasi, perilaku kerja yang digambarkan melalui persepsi psikologis.
- b. Pasangan: persoalan yang terkait dengan jalinan hubungan face to face
- c. Kelompok: Persoalan yang terkait dengan pencapaian kerja serta praktik kerja pada tingkat bagian atau unit kerja.
- d. Organisasi: Persoalan yang terkait dengan kegiatan koordinasi kerja dan jaringan kerja pada tingkat berbagai unit kerja dalam organisasi. Dan juga persoalan yang terkait dengan jalinan hubungan organisasi dengan lingkungan eksternal.

4. Cakupan dan Model Penilaian Serta Dimensi Audit Komunikasi

Dalam membuat penilaian terhadap efektivitas praktik komunikasi, ada beberapa model komunikasi kemanusiaan yang bisa dijadikan panduan. Model-model seperti model komunikasi persuasi dan gaya komunikasi, dapat digunakan juga sebagai lingkup penilaian. Dengan adanya panduan atau kerangka evaluasi yang jelas ini akan memudahkan proses diagnosis praktik. Misalnya untuk menilai tingkat kepuasan komunikasi, model yang diutarakan oleh Down dan

Hazen (1977) dapat dijadikan dasar dalam menilai tingkat kepuasan komunikasi. Menurut mereka ada sembilan faktor yang berkontribusi terhadap tingkat kepuasan komunikasi.



Gambar: Dimensi Kepuasan Komunikasi

Model seperti pada gambar diatas menguraikan bagaimana pengukuran tingkat kepuasan komunikasi sebagai lingkup penilaian yang dapat digunakan untuk mengukur persepsi mereka terhadap factor yang berkontribusi terhadap tingkat kepuasan komunikasi. Secara mikro, penilaian dapat dibuat dengan menggunakan metode kuesioner, wawancara, dan juga analisis isi berdasarkan dokumen tertulis. Silakan lihat bab review contoh kuesioner yang dapat dipakai. Menurut Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi RI (2011), audit komunikasi dilakukan pada 16 dimensi audit komunikasi sebagai berikut:

- a. proses penyampaian pesan;
- b. gaya komunikasi;
- c. model komunikasi yang diterapkan antara instansi pemerintah dan publiknya;
- d. saluran komunikasi;
- e. media komunikasi;
- f. ketepatan waktu;
- g. frekuensi komunikasi;
- h. kejelasan arti pesan;
- i. keterbukaan dan kejujuran;
- j. partisipasi anggota instansi pemerintah dan publik;

- k. umpan balik publik;
- l. peran dan fungsi masing-masing anggota instansi pemerintah dalam berbagai kelompok;
- m. pemecahan masalah dan pembuatan putusan;
- n. norma-norma yang digunakan;
- o. kepemimpinan dan kewenangan;
- p. penghargaan dan sanksi.

Berbagai dimensi tersebut dicoba dievaluasi serta dianalisis guna mengetahui penyebab serta solusi yang ditawarkan untuk menyelesaikan permasalahan dengan efektivitas sistem dan proses komunikasi instansi pemerintah.

Melalui audit komunikasi dapat diketahui efektivitas proses komunikasi, gaya, model, saluran, media, waktu, kejelasan pesan, keterbukaan dan kejujuran, partisipasi anggota instansi pemerintah dan publik, umpan balik, serta penghargaan dan sanksi yang digunakan instansi pemerintah dalam berinteraksi dengan indikator sejauh mana, baik anggota instansi pemerintah maupun publik bisa memahami guna pesan serta memberikan respons.

MODUL PERKULIAHAN

Audit Komunikasi

[Iklim Organisasi]

Fakultas

[Ilmu Komunikasi]

Program Studi

[Ilmu komunikasi dan
Multimedia]

Tatap Muka

09

Kode MK

Disusun Oleh

M.Nastain, S.Sos.I., M.IKom



Iklm Komunikasi Organisasi

Apakah iklim komunikasi sebuah organisasi penting? Dengan cara hidup kita: kepada siapa kita bicara, siapa yang kita sukai, bagaimana perasaan kita, bagaimana kegiatan kerja kita, bagaimana perkembangan cara yang serupa, iklim komunikasi sebuah organisasi mempengaruhi kita, apa yang ingin kita capai, dan bagaimana cara kita menyesuaikan diri dengan organisasi. Redding (1972) menyatakan bahwa "iklim (komunikasi) organisasi jauh lebih penting daripada keterampilan atau teknik-teknik komunikasi semata-mata dalam menciptakan suatu organisasi yang efektif".

Iklm komunikasi penting karena mengaitkan konteks organisasi dengan konsep-konsep, perasaan-perasaan dan harapan-harapan anggota organisasi dan membantu menjelaskan perilaku anggota organisasi (Poole, 1985, hlm. 79). 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 memiliki sifat-sifat yang membuatnya tampak bertumpang tindih dengan konsep budaya. Poole (1985) 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" (hlm. 84). Kopelman, Brief, dan Guzzo (1989) cenderung setuju dengan pandangan mengenai hubungan antara iklim dan budaya tersebut ketika mereka menyatakan bahwa "budaya organisasi .. menyediakan konteks tempat iklim organisasi menetap" (hlm. 8). Jadi, suatu pemahaman mengenai iklim komunikasi suatu organisasi dapat berbicara banyak kepada kita mengenai budaya organisasi tersebut.

Beberapa ahli dalam komunikasi organisasi juga berpendapat bahwa konsep "iklim" merupakan salah satu "gagasan paling kaya dalam teori organisasi, secara umum, dan dalam komunikasi organisasi secara khusus" (Falcione, Sussman, dan Herden, 1987, hlm. 195). Disebut "kaya" karena iklim telah mendapat perhatian besar dalam literatur teoretis dan empiris; iklim juga seakan-akan sederhana dan rumit pada saat yang sama, dan memiliki daya penjas yang cakupannya luas. Poole (1985) menyatakan bahwa iklim muncul dari dan didukung oleh praktik-praktik organisasi (hlm. 82). Kopelman, Brief, dan Guzzo (1989) membuat hipotesis dan menyatakan bahwa iklim organisasi, yang meliputi iklim komunikasi, penting karena menjembatani praktik-praktik pengelolaan sumber daya manusia dengan produktivitas .

Mereka menerangkan bahwa "bila sebuah organisasi melaksanakan suatu rencana insentif keuangan baru atau berperan serta dalam pembuatan keputusan, mungkin muncul suatu perubahan dalam iklim organisasi. Perubahan iklim ini mungkin, pada gilirannya, mempengaruhi kinerja dan produktivitas" pegawai (hlm. 12). Akan terlihat bahwa meskipun tidak

semua konsekuensi praktik-praktik perbaikan produktivitas mencerminkan perubahan dalam iklim, banyak yang demikian. Iklim secara umum dan iklim komunikasi khususnya, berlaku sebagai faktor-faktor penengah antara unsur-unsur sistem kerja dengan ukuran-ukuran yang berbeda keefektifan organisasi seperti produktivitas, kualitas, kepuasan, dan vitalitas.

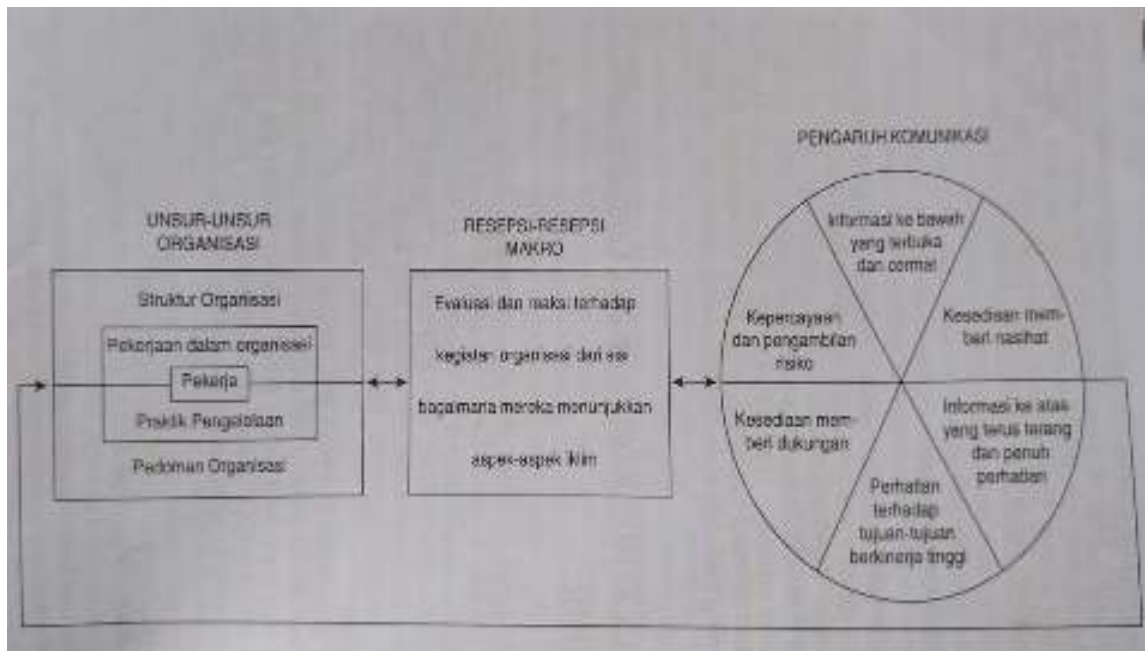
Iklim Komunikasi Organisasi

Pendekatan dalam bab ini adalah bahwa iklim komunikasi merupakan suatu citra makro, abstrak dan gabungan dari suatu fenomena global yang disebut komunikasi organisasi. Kita mengasumsikan bahwa iklim berkembang dari interaksi antara sifat-sifat suatu organisasi dan persepsi individu atas sifat-sifat itu. Iklim dipandang sebagai suatu kualitas pengalaman subjektif yang berasal dari persepsi atas karakter-karakter yang relatif langgeng pada organisasi (Falcione et al., 1987, hlm. 198, 203).

Bagaimana Iklim Komunikasi Organisasi Berkembang

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.

Gambar dibawah menunjukkan cara dan urutan perkembangan iklim komunikasi dalam suatu organisasi dan mengidentifikasi komponen-komponen yang berperan serta dalam iklim tersebut. Dalam bab ini kita akan menelusuri secara singkat urutan itu dan membahasnya sehingga kita dapat memahami dengan jelas cara iklim komunikasi berfungsi dalam organisasi.



Gambar. Bagian yang berinteraksi dalam iklim organisasi

Unsur-Unsur Dasar Organisasi

Suatu iklim komunikasi berkembang dalam konteks organisasi. Unsur-unsur dasar yang membentuk suatu organisasi dapat diringkaskan menjadi lima kategori besar: anggota organisasi, pekerjaan dalam organisasi, praktik-praktik pengelolaan, struktur organisasi, dan pedoman organisasi.

Anggota organisasi. Di pusat organisasi terdapat orang-orang yang melaksanakan pekerjaan organisasi. Orang-orang yang membentuk organisasi terlibat dalam beberapa kegiatan primer (Bois, 1978, hlm. 29-33). Mereka terlibat dalam kegiatan-kegiatan pemikiran yang meliputi konsep-konsep, penggunaan bahasa, pemecahan masalah, dan pembentukan gagasan. Mereka terlibat dalam kegiatan-kegiatan perasaan yang mencakup emosi, keinginan, dan aspek-aspek perilaku manusia lainnya yang bukan aspek intelektual. Mereka terlibat dalam kegiatan-kegiatan selfmoving yang mencakup kegiatan fisik yang besar maupun yang terbatas. Terakhir, mereka terlibat dalam kegiatan-kegiatan elektrokimia, yang mencakup brain synaps (daerah kontak otak tempat impuls saraf ditransmisikan hanya ke satu arah), kegiatan jantung, dan proses-proses metabolisme. Keempat kegiatan ini memungkinkan orang-orang melaksanakan keterampilan mereka, memahami simbol-simbol, dan memperhatikan dunia serta menjalaninya. Gabungan

keempat kegiatan tersebut memberi kesempatan kepada mereka untuk menjalankan pekerjaan dalam organisasi tersebut.

Unsur primer kedua yang membentuk organisasi adalah pekerjaan dalam organisasi.

Pekerjaan dalam organisasi. 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: isi, keperluan, dan konteks (Gibson, Ivancevich, dan Donnelly, 1991)

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.

Unsur ketiga yakni praktik pengelolaan.

Praktik-praktik pengelolaan. Tujuan primer pegawai manajerial adalah menyelesaikan pekerjaan melalui usaha orang lain

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 telah dijelaskan dalam berbagai cara. Pertama, telah dicapai beberapa consensus di sekitar gagasan bahwa para manajer melaksanakan lima fungsi utama: perencanaan, pengorganisasian, penyusunan kepegawaian, pengarahan, dan pengendalian (MacKenzie, 1969). Kedua, beberapa bukti menyatakan bahwa manajer melaksanakan sekitar sepuluh peranan dasar (Mintzberg, 1973) yang terbagi menjadi tiga kelompok dasar: (1) peranan antarpersona (pemimpin figur, pemimpin, penghubung), (2) peranan yang berhubungan dengan informasi (pengawas,

penyuluh, juru bicara), dan (3) peranan yang memerlukan ketegasan (wiraswasta, menangani gangguan, mengalokasikan sumber daya, dan melakukan perundingan).

Unsur dasar keempat yang membentuk organisasi adalah struktur.

Struktur organisasi. Struktur organisasi merujuk kepada hubungan-hubungan antara "tugas-tugas yang dilaksanakan oleh anggota-anggota organisasi" (Tosi, Rizzo, dan Carrol, 1990, hlm. 39). Struktur organisasi ditentukan oleh tiga variabel kunci: kompleksitas, formalisasi, dan sentralisasi (Robbins, 1989, hlm. 398).

Kompleksitas merupakan fungsi tiga faktor: (1) tingkat yang di dalamnya terdapat perbedaan-perbedaan antara unit-unit (diferensiasi horisontal) sebagai hasil spesialisasi yang ada dalam organisasi. Universitas memiliki sejumlah besar spesialisasi, jadi cenderung dibedakan secara horisontal. (2) Jumlah tingkat otoritas antara para pegawai dan para eksekutif puncak (diferensiasi vertikal). Apakah struktur suatu organisasi lebih tinggi atau lebih datar bergantung pada rentang pengawasan atau jumlah bawahan yang dapat diawasi oleh seorang manajer secara efektif. (3) Derajat ketersebaran lokasi fasilitas dan personel organisasi secara geografis (diferensiasi spasial). Suatu organisasi yang kantor-kantor cabangnya ada di dua puluh lokasi yang berbeda cenderung lebih rumit daripada suatu organisasi yang seluruh operasinya berada di satu lokasi.

Formalisasi merujuk kepada derajat standarisasi dan tugas-tugas. Bila suatu pekerjaan mana, kapan, dan bagaimana pekerjaan dilakukan amat sedikit. Formalisasi terjadi bila tugas-tugas pekerjaan ditentukan oleh hukum-hukum dan aturan-aturan, apakah dinyatakan secara langsung atau dimengerti begitu saja oleh para pegawai. Persepsi para pegawai mengenai derajat spesifikasi dan pelaksanaan prosedur dan kegiatan kerja memberikan suatu ukuran yang jelas mengenai formalisasi dalam suatu organisasi. Profesionalisme juga menghasilkan perilaku-perilaku yang dibakukan atau formal melalui sosialisasi anggota organisasi bahkan sebelum mereka memasuki organisasi melalui proses selektif, dengan menetapkan harapan-harapan peranan, dengan pelatihan dalam prosedur dan keterampilan kerja, dan melalui proses yang dijalani anggota organisasi dalam menuntaskan ritual-ritualnya untuk menunjukkan bahwa mereka telah memformulasikan ideologi organisasi.

Pedoman organisasi. 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. Berbagai macam pedoman ini menyediakan informasi untuk para anggota organisasi mengenai kemana organisasi ini menuju, apa yang harus mereka lakukan, bagaimana seharusnya mereka berpikir tentang masalah-masalah organisasi dan solusi-solusinya, dan tindakan apa yang harus mereka lakukan untuk keberhasilan organisasi tersebut.

MODUL PERKULIAHAN

Audit Komunikasi

[Definisi dan Teori Harapan]

Fakultas

[Ilmu Komunikasi]

Program Studi

[Ilmu komunikasi dan
Multimedia]

Tatap Muka

12

Kode MK

Disusun Oleh

M.Nastain, S.Sos.I., M.IKom



Definisi dan Teori Harapan

Istilah motivasi kerja sering dipakai untuk menyebut motivasi dalam lingkungan kerja. Dalam kepustakaan manajemen sering dipakai untuk menerangkan motivasi yang ada kaitannya dengan pekerjaan. Motivasi merupakan kegiatan yang mengakibatkan, menyalurkan dan memelihara perilaku manusia, cerminan yang paling sederhana tentang motivasi dapat dilihat dari aspek perilaku ini.

Banyak istilah yang digunakan untuk menyebut motivasi (*motivation*) atau motif, antara lain kebutuhan (*need*), desakan (*urge*), keinginan (*wish*) dan dorongan (*drive*). Demikian pula dengan pengertian motivasi sendiri, banyak ditafsirkan berbeda-beda oleh para ahli sesuai dengan tempat dan keadaan dari masing-masing ahli tersebut.

Siagian (1995) mendefinisikan motivasi sebagai daya pendorong yang mengakibatkan seseorang anggota organisasi agar mau dan rela untuk mengerahkan kemampuan dalam bentuk keahlian atau keterampilan tenaga dan waktunya untuk menyelenggarakan berbagai kegiatan yang menjadi tanggung jawabnya dan menunaikan kewajibannya, dalam rangka pencapaian tujuan dan berbagai sasaran organisasi yang telah ditentukan sebelumnya.

Menurut Duncan (dalam Notoatmodjo, 2009) mengemukakan bahwa motivasi adalah setiap usaha yang didasarkan untuk mempengaruhi perilaku seseorang dalam meningkatkan tujuan organisasi semaksimal mungkin.

Robbins and Judge (2008) menyatakan bahwa motivasi sebagai proses yang menjelaskan intensitas, arah dan ketekunan seorang individu untuk mencapai tujuannya.

Handoko (1999) menyatakan bahwa motivasi adalah keadaan dalam pribadi seseorang yang mendorong keinginan individual untuk kegiatan-kegiatan tertentu guna mencapai tujuan.

Dari pengertian di atas, dapat disimpulkan bahwa motivasi adalah suatu kekuatan yang dapat memberikan rangsangan atau dorongan serta semangat kerja kepada pegawai sehingga dapat merubah perilaku pribadi orang tersebut dan digunakan sebagai tujuan untuk meningkatkan produktivitas kerja agar dapat bekerja sesuai yang diinginkan instansi.

Teori Motivasi

Teori motivasi ada 6 (enam) yaitu:

1. Teori Kebutuhan dari Abraham H. Maslow

Inti dari teori Maslow adalah bahwa kebutuhan manusia tersusun dari suatu hirarki. Tingkat kebutuhan yang paling rendah adalah kebutuhan fisiologis dan yang paling tinggi adalah kebutuhan aktualisasi diri.

Robbins and Judge (2008) digambarkan dalam suatu hirarki lima kebutuhan dasar manusia menurut Maslow (gambar 1), yaitu:

1. Kebutuhan fisiologis (*Physiological needs*), meliputi rasa lapar, haus, berlidung, seksual dan kebutuhan fisik lainnya.
2. Kebutuhan keamanan dan keselamatan kerja (*Security or safety needs*), meliputi rasa ingin dilindungi dari bahaya fisik dan emosional.
3. Kebutuhan sosial (*Affiliation or acceptance needs*), meliputi rasa kasih sayang, kepemilikan, penerimaan dan persahabatan.
4. Kebutuhan penghargaan (*Esteem needs*), meliputi penghargaan internal seperti hormat diri, otonomi dan pencapaiannya serta faktor-faktor penghargaan eksternal seperti status pengakuan dan perhatian.
5. Kebutuhan aktualisasi diri (*Needs for self actualization*), dorongan untuk menjadi seseorang sesuai kecakapannya meliputi pertumbuhan, pencapaian potensi seseorang dan pemenuhan diri sendiri.



Maslow mengasumsikan bahwa orang berusaha memenuhi kebutuhan yang lebih pokok (*fisiologis*) sebelum mengarahkan perilaku kearah kebutuhan yang paling tinggi (*self actualization*). Apabila kebutuhan seseorang (pegawai) sangat kuat, maka semakin kuat pula motivasi orang tersebut menggunakan perilaku yang mengarah pada pemuasan kebutuhannya. Teori hirarki kebutuhan dari Maslow ini dapat dengan mudah dipahami dalam kerangka teoritis maupun terapan sebagaimana yang diilustrasikan dalam gambar 2.

Teori Maslow merupakan penjelasan mutlak tentang semua perilaku manusia, tetapi lebih merupakan suatu pedoman umum bagi manajer untuk memahami orang-orang berperilaku.

Kebutuhan aktualisasi diri dan pemenuhan diri (Self Actualization Needs)
 Teoritis : Penggunaan potensi diri, pertumbuhan, pengembangan diri.
 Terapan : Menyelesaikan penugasan-penugasan yang bersifat menantang, melakukan pekerjaan-pekerjaan kreatif , pengembangan keterampilan.

Kebutuhan harga diri (Esteem Need)
 Teoritis : Status atau kedudukan, kepercayaan diri, pengakuan, reputasi, dan prestasi, apresiasi, kehormatan diri, penghargaan.
 Terapan : Kekuasaan, ego, promosi, hadiah, status symbol, pengakuan, jabatan, “strokes”, penghargaan.

Kebutuhan sosial (Social Needs)
 Teoritis : Cinta, persahabatan, perasaan memiliki dan diterima dalam kelompok, Kekeluargaan , asosiasi.
 Terapan : Kelompok-kelompok kerja formal dan informal, kegiatan-kegiatan yang Disponsori perusahaan, acara-acara peringatan.

Kebutuhan keamanan dan rasa aman (Safety and Security Needs)

Teoritis : Perlindungan dan stabilitas.

Terapan : Pengembangan pegawai, kondisi kerja yang aman, rencana-rencana senioritas, serikat kerja, tabungan, uang pesangon, jaminan pensiun, asuransi, sistem penanganan keluhan.

Kebutuhan fisiologis (Physiological Needs)

Teoritis : Makan, minum, perumahan, seks, istirahat.

Terapan : Ruang istirahat, berhenti makan siang, udara bersih untuk bernafas, air untuk minum, liburan, cuti, balas jasa dan jaminan sosial, periode istirahat on the job.

2. Teori Motivasi Kesehatan dari Frederick Herzberg.

Herzberg (dalam Notoatmodjo, 2009) mengembangkan 2 (dua) faktor teori motivasi yang mempengaruhi seseorang dalam tugas atau pekerjaannya, yaitu “*dissatisfiers* dan *satisfiers* atau *hygiene* dan *motivator* atau *extrinsic factors* dan *intrinsic factors*” pengertian dari masing-masing kebutuhan adalah sebagai berikut:

1. *Satisfiers* atau *motivators* atau *intrinsic factors* meliputi kebutuhan psikologis seseorang, yaitu serangkaian kondisi instrinsik. Apabila kepuasan kerja dicapai dalam pekerjaan, maka akan menggerakkan tingkat motivasi yang kuat bagi seorang pegawai dan akhirnya dapat menghasilkan prestasi yang tinggi. Faktor kepuasan (*satisfiers*) mencakup antara lain prestasi, penghargaan, tanggung jawab, kesempatan untuk maju serta pekerjaan itu sendiri.

2. *Dissatisfiers* atau *hygiene* atau *extrinsic factors* meliputi kebutuhan akan pemeliharaan (*maintenance factor*) yang merupakan hakikat manusia yang ingin memperoleh kesehatan badaniah. Hilangnya faktor-faktor ini akan menimbulkan ketidakpuasan bekerja. Faktor *hygiene* yang menimbulkan ketidakpuasan kerja antara lain kondisi fisik, hubungan interpersonal, keamanan kerja, gaji, pengawasan serta kebijakan dan administrasi instansi.

Dari teori Herzberg ini terdapat kesimpulan bahwa *Pertama*, faktor-faktor yang dapat meningkatkan atau memotivasi pegawai dalam meningkatkan prestasinya adalah kelompok faktor-faktor kepuasan (*satisfiers*). *Kedua*, perbaikan gaji, kondisi kerja,

kebijakan organisasi dan administrasi tidak akan menimbulkan kepuasan melainkan menimbulkan ketidakpuasan, sedangkan faktor yang menimbulkan kepuasan adalah hasil kerja itu sendiri. *Ketiga*, perbaikan faktor *hygiene* kurang dapat mempengaruhi terhadap sikap kerja yang positif.

3 Teori Prestasi dari David McClelland

McClelland (dalam Trisnawati S, 2005) membagi tiga kebutuhan pokok yang berhubungan dengan perilaku pegawai dalam instansi (gambar 3), yaitu:

1. Kebutuhan untuk berprestasi (*need for achievement* atau *N-Ach*). McClelland mengemukakan bahwa seseorang yang memiliki kebutuhan untuk berprestasi yang tinggi (*N-Ach tinggi*) memiliki karakteristik sebagai orang yang menyukai pekerjaan yang menantang, beresiko, serta menyukai adanya tanggapan atas pekerjaan yang dilakukannya. Sebaliknya, seseorang yang memiliki kebutuhan untuk berprestasi yang rendah (*N-Ach rendah*) cenderung memiliki karakteristik sebaliknya. Lebih jauh lagi, McClelland menemukan indikasi bahwa kebutuhan untuk berprestasi memiliki korelasi yang erat dengan pencapaian kinerja. Artinya sebuah instansi yang memiliki orang-orang yang ber*N-Ach* tinggi, maka akan memiliki kinerja yang tinggi, adapun sebuah instansi yang memiliki orang-orang yang ber*N-Ach* rendah akan cenderung memiliki kinerja yang rendah pula.
2. Kebutuhan untuk berafiliasi (*need for affiliation* atau *N-Aff*). McClelland menjelaskan bahwa sekalipun seseorang dapat melakukan komunikasi dan interaksi yang lebih cepat dan hemat melalui kemajuan teknologi seperti telepon serta berbagai alat telekomunikasi lainnya (kini ada teleconferencing dan sejenisnya), kebutuhan akan berinteraksi sosial tetap menjadi sesuatu yang tidak bisa dihilangkan artinya seseorang tetap memiliki kebutuhan akan interaksi sosial. Berdasarkan pandangan ini pula, itu sebabnya sebagian masyarakat barangkali masih sulit menerima proses-proses seperti *online-learning*, *distance learning*, *online-interaction* dan sejenisnya sebagai metode pembelajaran, pendidikan dan juga bekerja. Bukan karena tidak dapat diselesaikannya pekerjaan melalui media seperti itu, akan tetapi kebutuhan akan

interaksi sosial (seperti kebutuhan untuk diperhatikan, disayangi dan lain-lain) ternyata tidak dapat digantikan oleh media-media berbasis informasi tersebut.

3. Kebutuhan akan kekuasaan (*need for power* atau *N-Pow*). McClelland memandang bahwa kebutuhan ini terkait dengan tingkatan dari seseorang dalam melakukan kontrol atas situasi dan lingkungan yang dihadapinya. Hal ini terkait dengan apa yang dinamakan sebagai kesuksesan dan kegagalan bagi seseorang. Kekhawatiran akan kegagalan bagi seseorang barangkali dapat menjadi dorongan motivasi yang sukses, sebaliknya bagi yang lain, begitu pula kekhawatiran terhadap kesuksesan mungkin merupakan dorongan motivasi baginya.

4. Teori Kebutuhan dari Alderfer.

Alderfer (dalam Koonts et al, 1996) mengajukan sebuah variasi dari teori motivasi hirarki kebutuhan Maslow. Teori Alderfer dan penelitian yang mendukungnya menemukan ERG yaitu E = *Existency needs*, R = *Relatedness needs*, G = *Growth needs*. Maksud kebutuhan-kebutuhan tersebut adalah sebagai berikut:

1. Kebutuhan keberadaan (*Existency needs*) mencakup seluruh bentuk hasrat material dan fisiologis dengan segala variasinya seperti makanan, air, gaji dan kondisi kerja.
2. Kebutuhan berhubungan (*Relatedness needs*) mencakup kebutuhan untuk berhubungan dengan orang lain seperti dengan keluarga, atasan, bawahan, kawan atau lawan.
3. Kebutuhan pertumbuhan (*Growth needs*) adalah kebutuhan-kebutuhan yang mendorong seseorang untuk memiliki pengaruh yang kreatif atau produktif terhadap diri sendiri atau lingkungan.

5 Teori X dan Y dari Mc Gregor

Mcgregor (dalam Irawan.dkk, 2002) membagi motivasi manusia dengan 2 (dua) asumsi, yang dikenal dengan teori X dan teori Y. Kedua teori ini secara kualitatif berbeda dalam memandang perilaku manusia dan mengarahkan perilaku kepemimpinan, kebijakan serta praktek sumber daya manusia.

Asumsi dasar teori X adalah bahwa rata-rata manusia tidak menyukai kerja dan harus dipaksa, diawasi serta harus dituntun untuk menghasilkan atau tujuan organisasi. Menurut teori X kebanyakan manusia menyediakan dirinya untuk diperlakukan seperti itu, karenanya mereka dapat menghindar dari tanggung jawab.

Asumsi perilaku kebanyakan manusia atau pegawai menurut teori X adalah:

- a. Malas dan tidak suka bekerja.
- b. Tidak mempunyai ambisi mencapai prestasi optimal dan selalu menghindar dari tanggung jawab.
- c. Lebih senang dibimbing, diperintah, diawasi dan diancam.
- d. Karyawan lebih mementingkan diri sendiri dan tidak memperdulikan tujuan organisasi.

Sedangkan teori Y berasumsi sebaliknya. Menurut teori Y, rata-rata manusia pada hakekatnya tertarik pada pekerjaannya tertarik pada pekerjaannya, berhasrat untuk membimbing dirinya secara langsung dan bertanggung jawab, serta berkreasi memecahkan permasalahan sesuai dengan kapasitasnya. Dengan perkataan lain, teori Y menyatakan bahwa manusia dapat belajar bertanggung jawab serta memiliki kreativitas dan kecerdikan rata-rata manusia atau pegawai menurut teori Y adalah:

- a. Karyawan rajin dan senang bekerja.
- b. Karyawan bertanggung jawab dan berambisi mencapai prestasi optimal.
- c. Karyawan selalu berusaha mencapai sasaran organisasi dengan mengembangkan dirinya.

6 Teori Harapan dari Victor H.Vroom

Vroom (dalam Hasibuan, 2001) menyatakan bahwa kekuatan yang memotivasi seseorang untuk bekerja giat dalam mengerjakan pekerjaannya tergantung dari hubungan timbal balik antara apa yang diinginkan dan dibutuhkan dari hasil pekerjaan itu.

Berapa besar pegawai yakin instansi akan memberikan pemuasan bagi keinginannya sebagai imbalan atas usaha yang dilakukan itu. Jika keyakinan yang diharapkan cukup besar untuk memperoleh kepuasannya maka ia akan bekerja keras pula begitupun sebaliknya.

Teori harapan ini didasarkan atas:

1. Harapan (*expectancy*) adalah suatu kesempatan yang diberikan akan terjadi karena perilaku. Harapan mempunyai nilai yang berkisar antara nol sampai positif satu. Harapan nol menunjukkan bahwa tidak ada kemungkinan sesuatu hasil akan muncul sesudah perilaku atau tindakan tertentu dilakukan. Sedangkan harapan positif satu menunjukkan kepastian bahwa hasil tertentu akan muncul mengikuti suatu tindakan atau perilaku yang telah dilakukan. Harapan ini dinyatakan dalam kemungkinan (probabilitas).
2. Nilai (*valence*) adalah akibat dari perilaku tertentu mempunyai nilai atau martabat tertentu (daya atau nilai motivasi) bagi setiap individu bersangkutan. Misalnya, peluang untuk dipindahkan ke posisi dengan gaji yang lebih besar di tempat lain, mungkin mempunyai nilai bagi orang yang menghargai uang atau orang yang menikmati nilai rangsangan dari lingkungan baru; tetapi mungkin mempunyai nilai (valensi) rendah bagi orang lain yang mempunyai ikatan kuat dengan kawan, tetangga dan kelompok kerjanya. Valensi ini ditentukan oleh individu dan tidak merupakan kualitas obyektif dari akibat itu sendiri. Pada suatu instansi tertentu, valensi itu berbeda bagi satu orang ke orang lain. Suatu hasil mempunyai valensi positif, apabila dipilih dan lebih disegani, tetapi sebaliknya mempunyai valensi negatif jika tidak dipilih dan disegani. Suatu hasil mempunyai nilai (valensi) nol, jika orang acuh tidak acuh untuk mendapatkannya.
3. Pertautan (*instrumentality*) adalah persepsi dari individu bahwa hasil tingkat pertama akan dihubungkan dengan hasil tingkat kedua. Victor H. Vroom mengemukakan bahwa pertautan dapat mempunyai nilai yang berkisar nol dan

MODUL PERKULIAHAN

Audit Komunikasi

[Pendekatan Terhadap
Perubahan Diri]

Fakultas

[Ilmu Komunikasi]

Program Studi

[Ilmu komunikasi dan
Multimedia]

Tatap Muka

13

Kode MK

Disusun Oleh

M.Nastain, S.Sos.I., M.IKom



Pemikiran Irasional dalam Teori Rational Emotive Therapy

1. Sejarah Perkembangan Teori Rational Emotive

Sebagaimana yang dikutip oleh Gantina Komalasari dkk mengemukakan sejarah perkembangan Teori Rational-Emotive Behavior Therapy sebagai berikut: Rational-Emotive Behavior Therapy (REBT) adalah pendekatan yang dikembangkan oleh Albert Ellis pada tengah tahun 1950an yang menekankan pada pentingnya peran pikiran pada tingkah laku. Pada awalnya pendekatan ini disebut dengan Rational Therapy (RT). Kemudian Albert Ellis mengubahnya menjadi Rational-Emotive Therapy (RET) pada tahun 1961. Pada tahun 1993, dalam Newsletter yang dikeluarkan oleh the Institute for Rational-Emotive Therapy, Albert Ellis mengumumkan bahwa ia mengganti nama Rational-Emotive Therapy (RET) menjadi Rational-Emotive Behavior therapy (REBT). Perkembangan REBT sebagaimana yang dikutip oleh Stephen Palmer mengemukakan bahwa: REBT didirikan tahun 1955 oleh Albert Ellis, seorang psikolog klinis Amerika. Semula dia melakukan praktik psikoanalisis, tetapi dia lalu sangat tidak setuju dengan sudut pandang psikoanalisis tersebut yang menyatakan bahwa problem-problem emosional berakar pada pengalaman-pengalaman masa kecil. Dalam upayanya mengembangkan sebuah pendekatan terapeutik yang berbeda, dia mendapatkan inspirasi, antara lain dari Epictetus, seorang filsuf abad pertama dari Yunani. Kutipan dari Epictetuslah yang membentuk landasan REBT: "Orang tidak terganggu oleh peristiwa, tetapi oleh pemahaman yang didapatnya dari peristiwa tersebut." Untuk menyoroti kegunaan alasan dalam mengatasi pikiran yang menghasilkan gangguan, Albert Ellis semula menyebut REBT sebagai "terapi rasional". Namun, nama tersebut membuat anggapan yang keliru bahwa mengeksplorasi emosi-emosi klien tidak begitu penting bagi Albert Ellis. Untuk melawan pemahaman itu, Albert Ellis mengubah namanya pada Tahun 1961 menjadi Terapi EmotifRasional (Rational-Emotive Therapy, RET). Fokus kembar tersebut pada pikiran dan perasaan dalam proses perubahan tetap tidak memadai untuk merefleksikan praktik pendekatan Albert Ellis yang sesungguhnya, terlihat seperti mengabaikan peran perilaku dalam proses itu. Oleh sebab itu, pada 1993 RET berubah menjadi Terapi Perilaku Emotif Rasional (REBT). Dibutuhkan hampir 40 tahun bagi Albert Ellis untuk menyatakan secara jelas yang di praktikkannya sejak awal: yaitu, bahwa klien harus berpikir, berperasaan, dan bertindak melawan pemikiran-pemikiran yang mengecewakan. REBT telah menjadi lingkaran utuh. Corey mengemukakan bahwa: TRE (terapi rasional-emotif) terpisah secara radikal dari beberapa sistem lain, seperti pendekatan-pendekatan psikoanalitik, eksistensial-humanistik, client centered, dan Gestalt. TRE lebih banyak kesamaannya dengan terapi-terapi yang berorientasi kognitif-tingkah

laku –tindakan dalam arti menitikberatkan berpikir, menilai, memutuskan, menganalisis, dan bertindak. TRE (terapi rasional-emosif) sangat didaktik dan sangat direktif serta lebih banyak berurusan dengan dimensi-dimensi pikiran daripada dengan dimensi-dimensi perasaan. Menurut Gladding, sebagaimana yang dikutip oleh Jeanette Murad Lesmana, mengemukakan bahwa “teori yang dikembangkan oleh Albert Ellis ini serupa dengan pendekatan kognitif yang dikembangkan oleh Aaron Beck”. Sedangkan yang dikutip oleh Jeanette Murad Lesmana dalam buku Corey, mengatakan sebagai berikut: Ada perbedaan antara terapi yang dikembangkan oleh Beck dan REBT, terutama dalam hal metode dan gaya terapi. Misalnya, REBT sangat direktif, persuasif, dan konfrontatif, sedangkan Beck memakai dialog Sokratik dengan menggunakan pertanyaan-pertanyaan terbuka dengan tujuan agar klien merefleksikan isu-isu personal dan sampai pada kesimpulan mereka sendiri. Perkembangan kedua pendekatan ini terjadi secara independen pada saat yang bersamaan. Sebagaimana diketahui aliran ini dilatarbelakangi oleh filsafat eksistensialisme yang berusaha memahami manusia sebagaimana adanya. Manusia adalah subjek yang sadar akan dirinya dan sadar akan objek-objek yang dihadapinya. Manusia adalah makhluk berbuat dan berkembang dan merupakan individu dalam satu kesatuan yang berarti manusia bebas, berpikir, bernafsu, dan berkehendak. Jeanette Murad Lesmana, (mengutip Gladding, S. T, Counseling, “A comprehensive profession”), Dasar-Dasar Konseling, (Jakarta: UI Press, 2005). Jeanette Murad Lesmana,(mengutip Gerald Corey, Theory and Practice of Counseling and Psychotherapy), Dasar- Dasar Konseling..., hlm. 32. 21Sofyan S. Willis, Konseling Individual “Teori dan Praktek”, (Bandung: Alfabeta, 2011), hlm. 75. Rational-Emotive Behavior Therapy (REBT) merupakan pendekatan kognitif-behavioral. Pendekatan ini merupakan pengembangan dari pendekatan behavioral. Dalam proses konselingsnya, Rational-Emotive Behavior Therapy (REBT) berfokus pada tingkah laku individu, akan tetapi Rational-Emotive Behavior Therapy (REBT) menekankan bahwa tingkah laku yang bermasalah disebabkan oleh pemikiran yang irrasional sehingga fokus penanganan pada pendekatan Rational-Emotive Behavior Therapy (REBT) adalah pemikiran individu. Rational-Emotive behavior Therapy (REBT) adalah pendekatan yang bersifat direktif, yaitu pendekatan yang membelajarkan kembali konseli untuk memahami input kognitif yang menyebabkan gangguan emosional, mencoba mengubah pikiran konseli agar membiarkan pikiran irrasionalnya atau belajar mengantisipasi manfaat atau konsekuensi dari tingkah laku. Nelson-Jones sebagaimana yang dikutip oleh Gantina Komalasari dkk mengemukakan bahwa Kata rasional yang dimaksud oleh Albert Ellis adalah: kognisi atau proses berpikir yang efektif dalam membantu diri sendiri (self helping) bukan kognisi yang valid secara empiris dan logis. Menurut Albert Ellis, rasionalitas individu bergantung pada penilaian

individu berdasarkan keinginan atau pilihannya atau berdasarkan emosi dan perasaannya. Albert Ellis memperkenalkan kata behavior (tingkah laku) pada pendekatan Rational-Emotive Behavior Therapy (REBT) dengan alasan bahwa tingkah laku sangat terkait dengan emosi dan perasaan. Profil Albert Ellis Terapi Rasional-Emotive diperkenalkan pada tahun 1955 oleh Albert Ellis yang lahir pada tanggal 27 September 1913 di Pittsburgh, Pennsylvania, yang kemudian dibesarkan di New York City. Karena kondisi fisiknya yang lemah di masa kecil, perhatian Albert Ellis beralih dari olahraga ke buku. Kondisi keluarga yang kacau (orangtuanya bercerai ketika dia berusia 12 tahun) mendidik dia untuk selalu berusaha memahami orang lain. Sewaktu SMA, Albert Ellis ingin menjadi pengarang novel Amerika terbesar. Untuk cita-cita ini dia merencanakan belajar akuntansi di sekolah menengah dan di perguruan tinggi, kemudian bekerja sebagai akuntan yang sukses dan pensiun di usia 30 agar setelah itu dia bisa menulis tanpa harus diganggu oleh persoalan kebutuhan sehari-hari. Badai depresi tahun 20-an di Amerika memupuskan cita-citanya ini, tapi dia tetap berhasil menamatkan kuliahnya tahun 1924 di bidang administrasi bisnis pada City University of New York. Kiprahnya di dunia bisnis dimulai bersama saudaranya dengan usaha duplikasi celana. Perusahaan-perusahaan garmen di New York merasa tidak senang dengan usahanya ini, karena dianggap membajak. Tahun 1938, dia diterima sebagai salah seorang manajer di sebuah perusahaan baru yang sedang naik daun. Albert Ellis biasanya menghabiskan waktu senggangnya dengan menulis cerita pendek, naskah drama, novel, puisi komedi, esai dan buku-buku non-fiksi. Saat usianya baru 28 tahun dan telah menghasilkan dua lusin manuskrip karangan, tapi tidak mampu menerbitkan. Karena sadar bahwa masa depannya bukanlah menjadi seorang penulis fiksi, dia memutuskan beralih ke bidang non-fiksi, dengan memperkenalkan apa yang disebut sebagai "revolusi seks keluarga". Selama mengumpulkan bahan-bahan untuk sebuah risalah yang diberi judul "The Case for Sexual Liberty", teman-temannya lambat laun mulai menganggap dia memiliki keahlian yang cukup dibidang ini. Mereka sering meminta pendapat atau sarannya. Albert Ellis sangat menyenangi kegiatan konseling ini, sebagaimana dia suka sekali menulis. Pada tahun 1942, Albert Ellis kembali sekolah, masuk program psikologi-klinis di Universitas Columbia. Albert Ellis mulai melakukan kegiatan praktik pribadi dari pintu ke pintu dan setelah itu membuka konseling seks setelah menerima gelar master tahun 1943. Ketika Universitas Columbia menganugerahinya gelar Doktor pada tahun 1947, Albert Ellis mulai yakin bahwa psikoanalisis adalah bentuk terapi yang paling efektif dan mendalam. Albert Ellis memutuskan untuk melakukan pelatihan analisis dan menjadi "psikoanalisis yang cukup berpengaruh beberapa tahun kemudian". Institut psikoanalisis saat itu tidak menerima analisis kalau tidak bergelar M.D.s, namun Albert Ellis berkenalan dengan

kelompok analisis Karen Horney yang mau bekerja sama dengannya. Albert Ellis berhasil menyelesaikan analisisnya dan mulai membuka praktik psikoanalisis klasik di bawah bimbingan gurunya. Di akhir tahun 40-an, Albert Ellis mengajar di Rutgers dan New York University, dan menjadi psikolog senior di Northern New Jersey Mental Hygiene Clinic. Albert Ellis juga menjadi psikolog utama di New Jersey Diagnostic dan kemudian di New Jersey Department of Institutions and 29 Agencies. Keyakinan Albert Ellis terhadap psikoanalisis akhirnya pudar. Ketika dia bertemu dengan konselinya sekali seminggu, kemajuan yang dialami konselinya sama dengan kalau mereka bertemu sekali sehari. Albert Ellis kemudian memutuskan untuk berperan lebih aktif lagi memberikan nasihat yang konkret dan tafsiran langsung terhadap persoalan keluarga atau persoalan seksual yang dikonsultasikan konseli kepadanya. Dengan prosedur seperti ini, konselinya mengalami kemajuan yang lebih pesat dibanding dengan prosedur pasif psikoanalisis yang selama ini diterapkan. Karena sebelum menjalankan analisis kepada para konselinya, Albert Ellis telah menghadapi berbagai pertanyaan yang dia temukan ketika membaca dan mempraktikkan filsafat Epictetus, Marcus Aurelius, Spinoza dan Bertrand Russell, maka dia pun mengajarkan prinsip-prinsip yang dia dapat dari bacaannya dan terbukti berhasil untuk dirinya dan para konselinya. Pada tahun 1955, Albert Ellis menghentikan praktik psikoanalisisnya dan berkonsentrasi pada bagaimana mengubah perilaku orang yang dilandaskan pada keyakinan irrasional dan memengaruhinya agar mau menerima pertimbangan-pertimbangan yang lebih rasional. Gaya seperti ini agaknya memang sangat cocok dengan sosok Albert Ellis, karena dia bisa jujur pada dirinya sendiri. "Ketika saya memiliki perasaan rasional", katanya, "proses kepribadian saya benar-benar mulai menggeliat". Pada tahun 1959, ia ditunjuk sebagai Direktur Eksekutif pada Institute for Advanced Study in Rational Psychotherapy di New York City. Jabatan penting yang pernah dipegangnya di American Psychological Association adalah ketika pada tahun 1961-1962 bertindak sebagai Ketua dari Division of Consulting Psychology. Sebagai seorang ilmuwan dan pengarang ia sangat produktif dalam menulis buku dan artikel. Sampai sekarang sudah lebih dari 50 buku dan 600 artikel ditulisnya dan salah satu bukunya yang terkenal yang berhubungan dengan teknik pendekatannya, ialah *Reason and Emotion in Psychotherapy* (1962). Beberapa karya tulisnya dalam bentuk buku, antara lain ialah *How to Live with Neurotic* (1957), *Guide to Rational Living* (1961), *Handbook of Rational Emotive Therapy* (dengan R. Grieger) (1977). *Emotive Therapy* (bersama dengan J.M. Whitele) (1979). Albert Ellis meninggal pada tanggal 24 Juli 2007 pada umur 93 tahun, ia merupakan psikolog Amerika dan juga pendiri Institute for Rational Living. Konsep Utama REBT Konsep utama REBT Albert Ellis sebagaimana yang dikutip oleh Mohamad Surya mengemukakan bahwa: Pola berpikir manusia itu sangat dipengaruhi oleh

emosi, demikian pula sebaliknya. Emosi adalah pikiran yang dialihkan dan diprasangkakan atau sebagai suatu proses sikap dan kognitif yang intrinsik. Sedangkan pikiran-pikiran seseorang dapat menjadi emosi seseorang dan merasakan sesuatu dalam situasi tertentu pikiran seseorang. Berdasarkan kutipan di atas, dapat dipahami bahwa berpikir dan emosi bukanlah dua proses yang terpisah, melainkan merupakan dua hal yang saling berkaitan. Emosi seseorang disebabkan dan dikendalikan oleh pikiran. Dengan kata lain, pikiran sangat mempengaruhi emosi seseorang begitu juga sebaliknya emosi mempengaruhi pikiran. Asumsi dasar RET yang dikembangkan oleh Albert Ellis sebagaimana yang dikutip oleh Sofyan S, Willis adalah sebagai berikut:

- a. Pemikiran manusia adalah penyebab dasar dari gangguan emosional. Reaksi emosional yang sehat maupun yang tidak, bersumber dari pemikiran itu.
- b. Manusia mempunyai potensi pemikiran rasional dan irrasional. Dengan pemikiran rasional dan inteletnya manusia dapat terbebas dari gangguan emosional.
- c. Pemikiran irrasional bersumber pada disposisi biologis (kecenderungan sikap atau potensi diri sejak lahir) lewat pengalaman masa kecil dan pengaruh budaya.
- d. Pemikiran dan emosi tak dapat dipisahkan.
- e. Berpikir logis dan tidak logis dilakukan dengan simbol-simbol bahasa.
- f. Pada diri manusia sering terjadi self-verbalization. Yaitu mengatakan sesuatu terus-menerus kepada dirinya.
- g. Pemikiran tak logis-irrasional dapat dikembalikan kepada pemikiran logis dengan reorganisasi persepsi. Pemikiran tak logis itu merusak dan merendahkan diri melalui emosionalnya. Ide-ide irrasional bahkan dapat menimbulkan neurosis dan psikosis. Selanjutnya, mengenai konsep-konsep utama RET menurut Albert Ellis, ialah sebagai berikut: 1). Konsep Utama Tentang Sifat Manusia Konsep utama tentang sifat manusia yang dikembangkan oleh Albert Ellis sebagaimana yang dikutip oleh Gerald Corey mengemukakan, *Konseling Individual "Teori dan Praktek"* (Teori Rational-Emotive) adalah aliran psikoterapi yang berlandaskan asumsi bahwa manusia dilahirkan dengan potensi, baik untuk berpikir rasional dan jujur maupun untuk berpikir irasional dan jahat. Manusia memiliki kecenderungan-kecenderungan untuk memelihara diri, berbahagia, berpikir dan mengatakan, mencintai, bergabung dengan orang lain, serta tumbuh dan mengaktualkan diri. Akan tetapi, manusia juga memiliki kecenderungan-kecenderungan ke arah menghancurkan diri, menghindari pemikiran, berlambat-lambat, menyesali kesalahan-kesalahan secara tak

berkesudahan, tahyul, intoleransi, perfeksionisme dan mencela diri dan mencela diri, serta menghindari pertumbuhan dan aktualisasi diri. Manusia pun berkecenderungan untuk terpacu pada pola-pola tingkah laku lama yang disfungsi dan mencari berbagai cara untuk terlibat dalam sabotase diri. Manusia tidak ditakdirkan untuk menjadi korban pengondisian awal. TRE (Terapi Rational-Emotive) menegaskan bahwa manusia memiliki sumber-sumber yang tak terhingga bagi aktualisasi potensi-potensi dirinya dan bisa mengubah ketentuan-ketentuan pribadi dan masyarakatnya. Albert Ellis sebagaimana yang dikutip oleh Gerald Corey, mengemukakan sebagai berikut: menurut TRE (Terapi Rational-Emotive), manusia dilahirkan dengan kecenderungan untuk mendesak pemenuhan keinginan-keinginan, tuntutan-tuntutan, hasrat-hasrat, dan kebutuhan-kebutuhan dalam hidupnya. Jika tidak segera mencapai apa yang diinginkannya, manusia mempersalahkan dirinya sendiri ataupun orang lain. TRE menekankan bahwa manusia berpikir, beremosi, dan bertindak secara simultan. Jarang manusia beremosi tanpa berpikir, sebab perasaan-perasaan biasanya dicetuskan oleh persepsi atas suatu situasi yang spesifik. Sebagaimana dinyatakan oleh Albert Ellis yang dikutip oleh Gerald Corey, mengemukakan Gerald Corey (mengutip Albert Ellis, Humanistic Psychotherapy), Teori dan Praktek Konseling & Psikoterapi (Bandung: Refika Aditama, 2013), bahwa “ketika mereka beremosi, mereka juga berpikir dan bertindak. Ketika mereka bertindak, mereka juga mereka juga berpikir dan beremosi. Ketika mereka berpikir, mereka juga beremosi dan bertindak”. Dalam rangka memahami tingkah laku menolak diri, orang harus memahami bagaimana seseorang beremosi, berpikir, mempersepsi, dan bertindak. Untuk memperbaiki pola-pola yang disfungsi, seseorang idealnya harus menggunakan metode-metode perseptual-kognitif, emotif-evokatif, dan behavioristik reedukatif. Tentang sifat manusia, sebagaimana dikutip oleh Gerald Corey mengemukakan, Albert Ellis menyatakan bahwa baik pendekatan psikoanalitik Freudian maupun pendekatan eksistensial telah keliru dan bahwa metodologimetodologi yang dibangun di atas kedua sistem psikoterapi tersebut tidak efektif dan tidak memadai. Menurut Albert Ellis, sebagaimana yang dikutip oleh Gerald Corey, mengemukakan sebagai bahwa: Manusia bukanlah makhluk yang sepenuhnya ditentukan secara biologis dan didorong oleh naluri-naluri. Ia melihat individu sebagai makhluk unik dan memiliki kekuatan untuk memahami keterbatasan-keterbatasan, untuk mengubah pandangan-pandangan dan nilai-nilai dasar yang telah diintroyeksikannya secara tidak kritis pada masa kanak-kanak, dan untuk mengatasi kecenderungan-kecenderungan menolak diri sendiri. Orang-orang memiliki kesanggupan untuk mengonfrontasikan sistem sistem nilainya sendiri dan mereindoktrinasi diri dengan keyakinan-keyakinan. Gerald Corey (mengutip Albert Albert Ellis , Rational-Emotive Psychotherapy) gagasan-

gagasan, dan nilai-nilai yang berbeda. Sebagai akibatnya, mereka akan bertingkah laku di masa lampau. Jadi, karena bisa berpikir dan bertindak sampai menjadikan dirinya berubah, mereka bukan korban-korban pengondisian masa lampau yang pasif. Albert Ellis, sebagaimana yang dikutip oleh Gerald Corey, mengemukakan bahwa: Albert Ellis tidak sepenuhnya menerima pandangan eksistensial tentang kecenderungan mengaktualkan diri disebabkan oleh fakta bahwa manusia adalah makhluk-makhluk biologis dengan kecenderungan-kecenderungan naluriahnya yang kuat untuk bertingkah laku dengan cara-cara tertentu. Dari situ Albert Ellis menyatakan bahwa bila individu-individu tidak dikondisikan untuk berpikir dan merasa dengan cara tertentu, maka mereka cenderung untuk bertingkah laku dengan cara demikian meskipun mereka menyadari bahwa tingkah laku mereka itu menolak atau meniadakan diri. Albert Ellis juga berpendapat bahwa tidaklah tepat anggapan yang menyebutkan bahwa pertemuan eksistensial dengan terapis yang bersikap menerima, permisif, dan otentik biasanya membongkar pola-pola tingkah laku. Konsep Utama Tentang Kepribadian Konsep utama tentang kepribadian yang dikembangkan oleh Albert Ellis sebagaimana yang dikutip oleh Gerald Corey mengemukakan bahwa: Pandangan teoritis tentang ciri-ciri tertentu kepribadian dan tingkah laku berikut, gangguan-gangguannya memisahkan terapi rasional-emosif dari teori yang melandasi sebagian besar pendekatan terapi yang lainnya. Pandangan RET tentang manusia adalah sebagai berikut. Neurosis, yang didefinisikan sebagai “berpikir dan bertingkah laku irasional”, adalah suatu keadaan alami yang pada taraf tertentu menimpa kita semua. Keadaan ini berakar dalam kenyataan bahwa kita adalah manusia dan hidup dengan manusia-manusia lain dalam masyarakat. Psikopatologi pada mulanya dipelajari dan diperhebat oleh timbunan keyakinan-keyakinan irasional yang berasal dari orang-orang yang berpengaruh selama masa kanak-kanak. Bagaimanapun, kita secara aktif membentuk keyakinan-keyakinan keliru dengan proses otosugesti dan repetisi diri. Oleh karena itu, sikap-sikap yang disfungsi hidup dan bekerja di dalam diri kita lebih disebabkan oleh pengulangan pemikiran-pemikiran irasional yang diterimakan pada masa dini yang dilakukan oleh kita sendiri daripada oleh pengulangan yang dilakukan oleh orang tua. Emosi-emosi adalah produk pemikiran manusia. Jika kita berpikir buruk tentang sesuatu, maka kita pun akan merasakan sesuatu itu sebagai hal yang buruk. Albert Ellis, sebagaimana yang dikutip oleh Gerald Corey menyatakan sebagai berikut: Gangguan emosi pada dasarnya terdiri atas kalimat-kalimat atau arti-arti yang keliru, tidak logis dan tidak disahihkan, yang diyakini secara dogmatis dan tanpa kritik, dan terhadapnya, orang-orang yang terganggu beremosi atau bertindak sampai ia sendiri kalah. Berdasarkan kutipan di atas, dapat dipahami bahwa gangguan emosional pada diri individu itu dikarenakan ia mempertahankan pikiran-pikiran yang tidak logis,

tanpa memikirkan makna dan efek dari yang ia pikirkan seperti mengucapkan kalimat yang bermakna negatif yang terus-menerus diulang oleh individu sehingga menimbulkan reaksi emosional yang terganggu seperti depresi. Seperti yang kita ketahui bahwasanya kita adalah apa yang kita pikirkan. REBT menekankan bahwa menyalahkan adalah inti sebagian besar gangguan emosional. Oleh karena itu, jika kita ingin menyembuhkan orang yang neurotik atau psikotik, kita harus menghentikan penyalahan diri dan penyalahan terhadap orang lain yang ada pada orang tersebut. Orang perlu belajar untuk menerima dirinya sendiri dengan segala kekurangannya. Kecemasan bersumber pada pengulangan internal dari putusan "Aku tidak menyukai tingkah laku sendiri dan aku ingin mengubahnya" dan kalimat menyalahkan diri " karena tingkah laku yang keliru dan kesalahankesalahanku, aku menjadi orang yang tak berharga, aku malu, dan aku patut menderita." Menurut TRE, kecemasan semacam itu tidak berguna. Orang bisa dibantu untuk menyadari bahwa putusan-putusan irasional yang dipertahankannya itu keliru dan untuk melihat penyalahan diri yang telah menjebakannya.^{35 3}). Activity-Belief-Consequences dan Dispute dalam Teori kepribadian Konsep (A) activity, (B) belief, (C) consequences, dan (D) dispute yang dikembangkan oleh Albert Ellis ialah sebagai berikut: a) Konsep Activity dalam REBT Dalam teori REBT, Albert Ellis memperkenalkan sebuah teori yang disebut dengan teori kepribadian. Teori ini merupakan salah satu teori utama mengenai kepribadian, salah satunya ialah yang dikenal dengan teori A yaitu "activity, action, atau agent" yang berarti hal-hal, kegiatan, pengalaman-pengalaman pemicu atau peristiwa yang mendahului atau situasi yang menggerakkan individu (activating event), atau hal-hal lain yang terjadi di luar atau sekitar individu yang dianggap menjadi sumber atau menjadi penyebab ketidak bahagiaan. Gerald Corey, Teori dan Praktek Konseling & Psikoterapi..., hlm. 241. 37 b) Konsep Belief dalam REBT Belief (B) yaitu keyakinan, pandangan dan nilai yang terdapat dalam diri individu, yakni keyakinan yang Irrasional, serta pemikiran yang tidak layak terhadap kejadian-kejadian atau peristiwa yang menimpa di luar atau pada diri individu. Belief dalam REBT terbagi menjadi dua yaitu (IB) irrasional beliefs yakni keyakinan-keyakinan yang irrasional atau tidak layak terhadap kejadian eksternal (A). Sedangkan yang kedua yaitu (RB) yaitu rational beliefs, yakni keyakinan-keyakinan yang rasional atau logis dan layak secara empirik mendukung kejadian eksternal (A). Keduanya saling berkaitan dimana proses terjadinya di dalam diri individu, yakni apa yang ia katakan atau yakini yang berhubungan dengan (A) secara terus menerus akan sangat berdampak terhadap dirinya. Berdasarkan uraian diatas, penulis dapat menyimpulkan bahwa keyakinan-keyakinan yang terdapat dalam diri individu terhadap peristiwa yang sedang dialami, atau orang lain di sekitarnya sangat berdampak terhadap dirinya. Dampak yang diterima oleh individu tersebut tergantung

pada keyakinan yang individu itu tanamkan dalam dirinya sendiri. c) Konsep Consequences dalam REBT Consequences yaitu konsekuensi-konsekuensi atau reaksi emosional seseorang sebagai akibat atau reaksi individu dalam bentuk perasaan senang, sedih atau hambatan. yang berasal dari (B) beliefs atau keyakinan individu terhadap (A) peristiwa. Konsekuensi dalam REBT juga terbagi menjadi dua yaitu (IC) irrasioanal consequences dan (RC) rasional consequences. Irrasional 38 consequences ialah konsekuensi-konsekuensi yang irrasional atau tidak layak yang berasal dari (A). Sedangkan rasional consequences ialah konsekuensi-konsekuensi rasional atau layak yang dianggap berasal dari (rB) yaitu keyakinan yang rasional yang mendukung kejadian eksternal (A). Dari pernyataan di atas, penulis dapat menyimpulkan bahwa konsekuensi ataupun dampak yang diterima oleh individu ialah berasal dari (B) keyakinannya terhadap (A) peristiwa atau kejadian yang dialami individu tersebut. d) Konsep Dispute dalam REBT Dalam teori ini, dispute (D) atau dispute irrasional beliefs ialah keyakinankeyakinan irrasional yang terdapat dalam diri individu yang saling bertentangan dan membantah apa yang dipikirkan. Keyakinan yang rasional dan irrasional dalam diri individu tentang peristiwa atau pengalaman-pengalaman yang mengaktifkan sistem keyakinan mereka akan saling bertentangan dan keyakinan yang rasional bertugas secara aktif untuk menolak keyakinan yang irrasional yang terdapat dalam diri individu. Dari pernyataan di atas, Albert Ellis, sebagaimana dikutip oleh Gerald Corey mengemukakan sebagai berikut: Teori A-B-C tentang kepribadian sangatlah penting bagi teori dan praktek TRE. A adalah keberadaan suatu fakta, suatu peristiwa, tingkah laku atau sikap seseorang. C adalah konsekuensi atau reaksi emosional seseorang. Reaksi ini bisa layak dan bisa pula tidak layak. A (peristiwa yang mengaktifkan) bukan penyebab timbulnya C (konsekuensi emosional). Sedangkan B, yaitu keyakinan individu tentang A, yang menjadi penyebab C, yakni reaksi emosional. Berdasarkan kutipan di atas, Albert Ellis memberikan contoh pada kasus perceraian. Misalnya, jika seseorang mengalami depresi sesudah perceraian, bukan perceraian itu sendiri yang menjadi penyebab timbulnya reaksi depresif, melainkan keyakinan orang itu tentang perceraian sebagai kegagalan, penolakan, atau kehilangan teman hidup. Maka dapat dipahami bahwa keyakinan individu akan penolakan dan kegagalan (pada B) adalah yang menyebabkan depresi (pada C), bukan peristiwa perceraian yang sebenarnya (pada A). Jadi, manusia itu bertanggung jawab atas penciptaan reaksi-reaksi emosional dan gangguangangguannya sendiri. Albert Ellis sebagaimana yang dikutip oleh Gerald Corey, menyatakan bahwa: "Anda merasakan sebagaimana yang anda pikirkan". Reaksi-reaksi emosional yang terganggu seperti depresi dan kecemasan diarahkan dan dipertahankan oleh sistem keyakinan yang meniadakan diri, yang berlandaskan gagasangagasan yang irrasional yang telah dimasukkan oleh individu ke dalam dirinya. Albert Ellis percaya percaya

bahwa gangguan-gangguan emosional bisa dihilangkan atau diperbaiki dengan menangani perasaan-perasaan (depresi, kemarahan, kebencian, ketakutan dan sebagainya) secara langsung, ia menyatakan bahwa “teknik yang paling cepat, paling mendasar, paling rapi, dan memiliki efek paling lama untuk membantu orang-orang dalam mengubah respon-respon emosionalnya yang disfungsi barangkali adalah mendorong mereka agar mampu melihat dengan jelas apa yang dikatakan oleh mereka kepada diri mereka sendiri pada B, sistem keyakinan mereka tentang stimulus yang mengenai diri mereka pada A (pengalaman-pengalaman yang mengaktifkan) dan mengajari mereka bagaimana secara aktif dan tegas membantah (pada D). Keyakinan-keyakinan irrasional mereka sendiri. Jika kita gambarkan hubungan antara peristiwa, sistem keyakinan dan reaksi seperti gambar berikut: Teori A-B-C-D Teori kepribadian yang dikembangkan oleh Albert Ellis, sebagaimana yang dikutip oleh Stephen Palmer mengemukakan tentang teori kepribadian A-B-C-D sebagai berikut: REBT menawarkan model yang relatif sederhana untuk memahami bagaimana aspek pemikiran kita bisa menciptakan perasaan terganggu kita, dan untuk mengatasi pikiran-pikiran yang menimbulkan gangguan seperti itu melalui teori A-B-C-D. A = activating event, yaitu peristiwa yang memicu (misalnya kehilangan pekerjaan). B = belief, yaitu keyakinan yang mendasari pandangan seseorang tentang peristiwa tersebut (misalnya, “karena aku kehilangan pekerjaan, yang seharusnya tidak terjadi padaku, artinya aku ini bukan orang baik”). C = emotional and behavioural consequence, konsekuensi perilaku dan emosi terutama ditentukan oleh kepercayaan seseorang tentang peristiwa tersebut (misalnya, depresi dan menarik diri dari dunia mencegahnya untuk mencari pekerjaan lain). Dan D = disputing, yaitu mendebatkan keyakinan yang menyebabkan gangguan (misalnya, “tentu saja, aku lebih suka tidak kehilangan pekerjaan, tapi tidak ada alasan dalam analisis akhir mengapa itu tidak harus terjadi padaku. Tanpa itu, aku masih bisa bahagia dan menerima diriku. Aku terlalu rumit untuk mengutuk diriku, karena itu tak ada gunanya terkait dengan hilangnya pekerjaanku”).³⁸ Berdasarkan kutipan di atas, dapat dipahami bahwa setiap peristiwa yang kita alami, konsekuensi atau dampak dan perasaan emosional yang kita rasakan bukanlah disebabkan karena peristiwa yang menimpa kita, melainkan karena sistem keyakinan yang terdapat dalam diri kita. Sistem keyakinan tersebut bisa jadi keyakinan yang rasional, namun bisa juga berupa keyakinan yang irrasional.