

GAYA KOMUNIKASI MANAJER KEPADA STAFF BAGIAN URUSAN PROMOSI PADA DIVISI MARKETING COMMUNICATION

Renata Octaviani Priono

Fakultas Komunikasi dan Bisnis Universitas Telkom, Bandung
renataocta@gmail.com

Abstrak

Setiap pimpinan dalam sebuah organisasi atau perusahaan pastilah memiliki gaya komunikasi dalam menyampaikan sebuah pesan. Seperti halnya seorang manajer dalam sebuah organisasi ketika menyampaikan pesan atau sebuah informasi baik berupa pekerjaan, saran atau sebuah opini kepada karyawannya. Gaya komunikasi tersebutlah yang mempengaruhi tanggapan seperti apa yang akan diberikan oleh staff. Oleh karena itulah gaya komunikasi sangat penting dalam sebuah organisasi atau perusahaan. Penelitian ini membahas tentang Bagaimana Gaya Komunikasi Manajer Kepada Staff Bagian Urusan Promosi Pada Divisi Marketing Communication (Studi Deskriptif Kualitatif di PT. Pikiran Rakyat, Bandung). Metode yang digunakan pada penelitian ini adalah deskriptif kualitatif dengan teknik pengumpulan data meliputi wawancara terarah dan observasi. Teknik analisis data yang digunakan meliputi reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan serta verifikasi. Penelitian ini disertai dengan pembahasan menggunakan teori gaya komunikasi dan budaya organisasi.

Hasil penelitian ini berdasarkan wawancara terarah dan observasi yang dilakukan oleh peneliti menunjukkan bahwa gaya komunikasi manajer divisi marketing communication kepada staff bagian urusan promosi menggunakan gaya komunikasi mengendalikan dan gaya komunikasi yang dinamis. Gaya komunikasi tersebut didukung oleh budaya organisasi yang ada di divisi marketing communication yaitu predatory cultures dan frozen cultures.

Kata kunci : komunikasi organisasi gaya komunikasi, budaya organisasi, manajer, staff

Abstract

Every leader in an organization or company have certain communication style to deliver a message. Just like a manager in an organization when delivering a message or information whether about a job, solution, or opinion to the employee. That communication style is the one that influences responses given by the staffs. Thus, communication style is very important in an organization or company. This research will describe about the Communication Style of a Manager to the Promotion Staffs on Marketing Communication Division (Qualitative Descriptive Study in PT. Pikiran Rakyat, Bandung). The method used in this research is qualitative descriptive by collecting data technique that covers interviewing and doing observation. The data analysis technique used including data reduction, and drawing conclusion and verification. This research is supported by discussion using theory Bout communication style and organization culture.

The result of this research is drawn based on the result Of interview and observation done by writer to show that the communication style of the marketing communication division manager to the promotion staffs use controlling communication style and dynamic communication style. Those communication style are supported by the organization culture that exists in the marketing communication division which are predatory cultures and frozen cultures.

Keywords: organization communication, communication style, organization culture, manager, staff

Salah satu koran yang masih bertahan hingga saat ini adalah Koran Pikiran Rakyat. Koran yang pertama kali terbit pada tanggal 30 Mei 1950. Koran Pikiran Rakyat merupakan salah satu media koran yang paling tua di Jawa Barat. PT. Pikiran Rakyat merupakan Koran lokal Jawa Barat. Peredaran dari koran Pikiran Rakyat telah merambah ke seluruh pelosok Jawa Barat dan sudah memantapkan diri sebagai korannya orang Jawa Barat, sekaligus yang menjadi media cetak terbesar di provinsi ini. Padahal sebelumnya, dalam kurun waktu 1967-1973, koran-koran berskala nasional terbitan Jakarta yang mendominasi peredaran koran di Jawa Barat. Pada perkembangan selanjutnya lembaga ini menjadi identik dengan milik warga Jabar. Dari aspek bisnis pun terjadi pertumbuhan yang signifikan. Lalu kemudian lahirlah PT Granesia, anak perusahaan dari PT. Pikiran Rakyat yang percetakan dan penerbitan tak hanya mencetak Pikiran Rakyat, tapi juga tabloid berbahasa Sunda Galura serta koran lokal grup Pikiran Rakyat lainnya seperti Galamedia yang terbit di wilayah Bandung Raya, Kabar Banten di wilayah Banten, Kabar Cirebon dan Kabar Priangan. Pikiran Rakyat juga mengelola radio PRFM “News Channel” di Bandung. Sejalan dengan perkembangannya saat ini Koran Pikiran Rakyat dicetak dengan mempergunakan mesin Web Goss Universal 50 produksi tahun 2005 dengan spesifikasi Shaftless 4 tower - speed 50.000 eksemplar/jam. Berbagai penghargaan telah diperoleh Pikiran Rakyat sebagai media terbesar dan berpengaruh di Jawa Barat yang paling membanggakan adalah dengan diterimanya dua penghargaan bergengsi dari Lembaga Independen MARS Indonesia, berupa Global Customer Satisfaction Standart Five Stars (standar pelayanan bintang lima) dan Word Class Quality Achievement (penghargaan kelas Dunia). Pikiran Rakyat merupakan media cetak pertama di Indonesia yang memperoleh penghargaan standar pelayanan global bintang lima. Penghargaan lain yang diterima seperti Indonesia Most Favorite “Youth Brand” dan Indonesia Most Favorite “Women Brand”, The Best Newspaper Category IBBA 2011, serta penghargaan dari Serikat Penerbitan Pers termasuk juga dari instansi pemerintah, baik pusat maupun daerah. Di era persaingan media yang sangat ketat, Pikiran Rakyat pun tidak luput untuk terus memberikan perhatiannya kepada para pelanggan tetapnya dengan memberikan manfaat dan benefit (<http://www.pikiran-rakyat.com/profil-perusahaan#page/1> , 20 Oktober 2015, 19:47).

PT. Pikiran Rakyat merupakan salah satu media cetak yang paling berpengaruh di Jawa Barat khususnya di Bandung Raya dilihat dari pembaca surat kabar PT. Pikiran Rakyat yang menjadikan PT. Pikiran Rakyat sebagai Tempat Promosi terbaik serta Market Leader

terbesar di Bandung Raya berdasarkan research yang telah dilakukan oleh PT. Pikiran Rakyat, Bandung, bahwa PT. Pikiran Rakyat telah memiliki awareness yang tinggi dari masyarakat Bandung. Akan tetapi tidak menutup kemungkinan akan ada penurunan jika PT. Pikiran Rakyat tidak pandai untuk mempertahankan serta mengelola komunikasi di dalam organisasi maupun di luar organisasi dengan masyarakat.

Salah satu divisi yang memegang peran penting dalam pemasaran PT. Pikiran Rakyat Bandung adalah divisi marketing communication. Penulis memilih untuk meneliti divisi marketing communication karena divisi marketing communication merupakan divisi yang secara langsung mengkomunikasikan, memperkenalkan serta mempromosikan produk-produk yang ada di PT. Pikiran Rakyat kepada para konsumen dan pihak eksternal dari perusahaan. Jika komunikasi yang ada di dalam divisi marketing communication itu sendiri masih terdapat noise atau miss communication maka komunikasi yang akan disampaikan kepada konsumen tidak akan efektif. Jika komunikasi dan penyampaian informasi yang ada di dalam divisi marketing communication masih belum efektif maka konsumen tidak akan mendapatkan informasi yang tepat.

Dibandingkan dengan divisi lain seperti divisi iklan ketika peneliti melakukan pra riset dengan mewawancarai karyawan dari divisi iklan, karyawan tersebut mengatakan bahwa permasalahan yang ada di divisi iklan bukan berasal dari miss communication antara manajer terhadap pegawai. Melainkan permasalahan tersebut berasal dari klien yang memasang iklan di koran pikiran rakyat. Sering kali klien tersebut tidak mengecek ulang materi dari iklan yang sudah dibuat oleh divisi iklan sehingga ketika iklan tersebut tayang dan dicetak di koran pikiran rakyat ternyata terdapat kesalahan yang memang sebelumnya tidak dicek kembali oleh klien tersebut. Sedangkan gaya komunikasi manajer di divisi iklan sangatlah santai dan ketika ada permasalahan akan selalu diskusikan bersama-sama sehingga tidak terjadi miss communication.

Berbeda dengan divisi redaksi yang sistem organisasinya membawahi hingga seratus karyawan yang bisa diibaratkan sebagai perusahaan di dalam perusahaan. Sistem operasi yang digunakan pun sangatlah berbeda dengan divisi-divisi lainnya yang ada di PT. Pikiran Rakyat. Komunikasi antara atasan dan bawahan yang dilakukan oleh divisi redaksi harus melalui prosedur-prosedur tertentu. Pernyataan ini didapatkan ketika peneliti melakukan pra riset dengan mewawancarai karyawan dari divisi redaksi.

Berdasarkan dari data yang didapat dari PT. Pikiran Rakyat. Tingkat produktivitas kinerja karyawan divisi marketing communication mengalami kenaikan dan

penurunan kinerja dari tahun 2012 hingga tahun 2015. Hal ini mengindikasikan bahwa dalam divisi tersebut terdapat permasalahan. Setiap perusahaan pastilah memiliki permasalahannya masing-masing mulai dari tekanan yang di dapat oleh karyawan dari atasan, klien yang bermasalah, miss communication, dsb. Terdapat beberapa kemungkinan bahwa salah satu faktor penyebab menurunnya kinerja dari para karyawan adalah miss communication antara pegawai atau dikarenakan oleh tekanan dari atasan.

Setelah membandingkan dengan beberapa divisi lainnya, peneliti memilih untuk meneliti divisi marketing communication berdasarkan dari hasil pra riset yang telah dilakukan bahwa di divisi marketing communication terdapat miss communication.

Berdasarkan data yang didapatkan dari perusahaan mengenai program kerja atau proker di divisi marketing communication terdapat program kerja yang berjalan dan program kerja yang tertunda atau tidak berjalan. Menurut salah satu karyawan di divisi marketing communication salah satu faktor yang menyebabkan tertundanya atau gagalnya proker tersebut adalah karena persiapan yang kurang matang serta terdapat beberapa miss communication diantara pegawai di divisi marketing communication.

Budaya yang digunakan di PT. Pikiran Rakyat khususnya di dalam divisi marketing communication sendiri menganut budaya sunda yaitu Silih Asah, Silih Asih, Silih Asuh. Menurut karyawan divisi marketing communication ketika mereka memiliki permasalahan maka masalah tersebut akan diselesaikan secara musyawarah atau kekeluargaan dengan diskusi bersama. Namun pada kenyataannya masih saja terdapat miss communication.

Silih Asah, Silih Asih, Silih Asuh adalah filsafat hidup yang dianut mayoritas penduduk Jawa Barat. Filosofi ini mengajarkan manusia untuk saling mengasuh dengan landasan saling mengasahi dan saling berbagi pengetahuan dan pengalaman. Sejatinya, inilah suatu konsep kehidupan demokratis yang berakar pada kesadaran dan keluhuran akal budi, yang akar filsafatnya menelusuri jauh ke dalam bumi dalam pengertian hafiah. Berbeda dengan peradaban masyarakat lain di Nusantara, peradaban masyarakat Jawa Barat yang berpenduduk asli dan berbahasa Sunda sangat dipengaruhi oleh alam yang subur dan alami. Itulah sebabnya, dalam interaksi sosial, masyarakat di sana menganut falsafah seperti di kutip di atas. Selain akrab dengan alam lingkungan dan sesama manusia, manusia Sunda juga dekat dengan Tuhan yang menciptakan mereka dan menciptakan alam semesta tempat mereka berkehidupan (Triangle of life). Keakraban masyarakat Sunda dengan lingkungan tampak dari bagaimana masyarakat Jawa Barat, khususnya

di pedesaan, memelihara kelestarian lingkungan. Di provinsi ini banyak muncul anggota masyarakat yang atas inisiatif sendiri memelihara lingkungan alam mereka. Keakraban masyarakat Jawa Barat dengan Tuhan, menyebabkan masyarakat di sana relatif dikenal sebagai masyarakat yang agamis, religius, yang memegang teguh nilai-nilai ajaran agama yang mereka anut yakni agama Islam sebagai agama dengan penganut terbesar, kemudian Kristen (Katolik dan Protestan), Hindu, Budha, dan lainnya. Kendati demikian, dalam proses kehidupan sehari-hari, masyarakat Jawa Barat relatif terbuka saat berinteraksi dengan nilai-nilai baru yang cenderung sekuler dalam suatu proses interaksi dinamis dan harmonis. (<http://jabarprov.go.id>, diakses pada 5 Februari 2016 10:37 AM)

Divisi Marketing Communication PT. Pikiran Rakyat Bandung memiliki tiga departemen bagian yaitu bagian promosi penjualan, bagian promosi dan yang terakhir bagian consumer care. Peneliti memilih untuk meneliti bagian Promosi dikarenakan menurut pendapat dari dua orang staff NN1 dan NN2 yang bekerja di bagian urusan promosi yang disamakan namanya demi kepentingan perusahaan mengatakan bahwa di bagian urusan promosi cukup banyak terjadi Noise atau Miss Communication yang diantaranya adalah informasi materi yang seharusnya bisa lebih awal datang sering mendadak diberikan sehingga kurangnya persiapan. Lalu penentuan kebijakan serta penyampaian kebijakan terutama detail dari kebijakan itu sendiri kurang lengkap yang menyebabkan adanya kerjaan yang terlewatkan.

Oleh karena itu tanpa komunikasi yang baik dan juga kepemimpinan yang baik PT. Pikiran Rakyat dapat tersingkirkan oleh media-media online lainnya yang sedang booming saat ini. Sangatlah penting untuk PT. Pikiran Rakyat mengetahui gaya komunikasi seperti apa yang cocok untuk terus membangun dan mempertahankan PT. Pikiran Rakyat di era globalisasi saat ini. Berdasarkan uraian diatas peneliti mengambil penelitian yang berjudul "Gaya Komunikasi Manajer kepada bagian urusan Promosi pada Divisi Marketing Communication PT. Pikiran Rakyat Bandung".

Tinjauan Pustaka Komunikasi Organisasi

Menurut R. Wayne Pace dan Don F. Faules yang dialih bahasakan oleh Mulyana (2001: 31-32) mengemukakan definisi fungsional komunikasi organisasi sebagai pertunjukan dan penafsiran pesan diantara unit-unit komunikasi yang merupakan bagian dari suatu organisasi tertentu. Suatu organisasi dengan demikian, terdiri dari unit-unit komunikasi dalam hubungan hierarkis antara yang satu dengan lainnya dan berfungsi dalam suatu lingkungan.

Dalam arti yang lebih luas komunikasi organisasi adalah proses penciptaan dan saling menukar pesan dalam satu jaringan hubungan yang saling tergantung satu sama lain untuk mengatasi lingkungan yang tidak pasti atau yang selalu berubah-ubah. Pengertian tersebut mengandung konsep-konsep menurut Goldhaber (dalam Ruliana 2014:21-22) sebagai berikut:

Proses, Suatu organisasi adalah suatu sistem terbuka yang dinamis yang menciptakan dan saling menukar informasi diantara anggotanya. Karena gejala menciptakan dan menukar informasi ini berjalan terus menerus dan tidak ada hentinya, maka dikatakan sebagai suatu proses.

Pesan, yang dimaksud pesan adalah susunan simbol yang penuh arti tentang orang, objek, kejadian yang dihasilkan oleh interaksi dengan orang lain. Dalam komunikasi organisasi kita mempelajari ciptaan dan pertukaran pesan dalam seluruh organisasi. Pesan dalam organisasi dapat dilihat menurut beberapa klasifikasi yang berhubungan dengan bahasa, penerima yang dimaksud, metode difusi, dan arus tujuan dari pesan. Pengklasifikasian pesan menurut bahasa dapat dibedakan pesan verbal dan non verbal. Pesan verbal dalam organisasi misalnya: surat, memo, pidato, dan percakapan. Sedangkan pesan nonverbal dalam organisasi terutama sekali yang tidak diucapkan atau ditulis seperti: bahasa gerak tubuh, sentuhan, nada suara, ekspresi wajah, dan lain-lain.

Jaringan, organisasi terdiri dari satu seri orang yang tiap-tiapnya menduduki posisi atau peranan tertentu dalam organisasi. Ciptaan dan pertukaran pesan dari orang-orang ini sesamanya terjadi melewati suatu set jalan kecil yang dinamakan jaringan komunikasi. Suatu jaringan komunikasi ini mungkin mencakup hanya dua orang, beberapa orang atau keseluruhan organisasi. Hakikat dan luas dari jaringan ini dipengaruhi oleh banyak faktor antara lain; hubungan peranan, arah dan arus pesan, hakikat seri dari arus pesan, dan isi dari pesan.

Keadaan Saling Tergantung, Konsep kunci komunikasi organisasi keempat adalah keadaan yang saling tergantung satu bagian dengan bagian lainnya. Hal ini telah menajadi sifat dari suatu organisasi yang merupakan suatu sistem terbuka. Bila suatu bagian dari organisasi mengalami gangguan maka akan berpengaruh kepada bagian lainnya dan mungkin juga kepada seluruh sistem organisasi. Implikasinya, bila pimpinan membuat suatu keputusan dia harus memperhitungkan implikasi keputusan itu terhadap organisasinya secara menyeluruh.

Hubungan, Konsep kunci yang kelima dari komunikasi organisasi adalah hubungan. Karena organisasi merupakan suatu sistem terbuka, sistem kehidupan sosial maka untuk berfungsinya bagian-bagian itu terletak

pada manusia yang ada dalam organisasi. Dengan kata lain jaringan melalui mana jalannya pesan dalam suatu organisasi dihubungkan oleh manusia. Oleh karena itu hubungan manusia dalam organisasi yang memfokuskan kepada venicetingkah laku komunikasi dari orang yang terlibat suatu hubungan perlu dipelajari.

Sikap, skill, moral dari seseorang, mempengaruhi dan dipengaruhi oleh hubungan yang bersifat organisasi. Hubungan manusia dalam organisasi berkisar mulai dari yang sederhana yaitu hubungan diantara dua orang sampai kepada hubungan yang kompleks. Jadi dalam organisasi terjadi hubungan yang sifatnya individual, kelompok, dan Hubungan organisasi.

Lingkungan, yang dimaksud lingkungan adalah semua totalitas secara fisik dan faktor sosial yang diperhitungkan dalam pembuatan keputusan mengenai individu dalam suatu sistem. Yang termasuk lingkungan internal adalah personal/anggota, tujuan, produk, dll. Sedangkan lingkungan eksternal adalah: langganan, saingan, teknologi, dan lain-lain. Komunikasi organisasi terutama berkenaan dengan transaksi yang terjadi dalam lingkungan internal organisasi yang terdiri dari organisasi dan budayanya, dan antar organisasi dengan lingkungan eksternalnya. Yang dimaksud dengan kultur organisasi adalah pola kepercayaan dan harapan dari anggota organisasi yang menghasilkan norma-norma yang membentuk tingkah laku individu dan kelompok dalam organisasi. Organisasi sebagai suatu sistem terbuka harus berinteraksi dengan lingkungan eksternal seperti: teknologi, ekonomi, undang-undang, dan faktor sosial. Karena faktor lingkungan berubah-ubah, maka organisasi memerlukan informasi baru. Informasi ini harus dapat mengatasi perubahan dalam lingkungan dengan menciptakan dan pertukaran pesan baik secara internal dalam unit-unit yang relevan maupun terhadap kepentingan umum secara eksternal.

Ketidakpastian, adalah perbedaan informasi yang tersedia dengan informasi yang diharapkan. komunikasi organisasi adalah pengiriman dan penerimaan dalam organisasi yang kompleks. komunikasi organisasi ialah suatu proses sosial yang mempunyai relevansi terluas di dalam memfungsikan setiap kelompok, organisasi atau masyarakat. Sedangkan untuk organisasi ialah suatu koordinasi rasional kegiatan sejumlah orang, untuk mencapai beberapa tujuan umum melalui pembagian pekerjaan dan fungsi, melalui hierarki otoritas dan tanggung jawab, serta organisasi mempunyai karakteristik tertentu yaitu mempunyai struktur, tujuan, saling berhubungan satu bagian dengan bagian yang lain, dan tergantung kepada komunikasi manusia untuk mengkoordinasikan aktivitas dalam organisasi tersebut. Pengertian lain mengenai komunikasi organisasi menurut Sendjaja, S. Djuarsa dalam Suryanto (2015:320)

pada umumnya membahas struktur dan fungsi organisasi, hubungan antarmanusia, komunikasi dan proses pengorganisasian serta budaya organisasi. Komunikasi organisasi diberi batasan sebagai arus pesan dalam suatu jaringan yang sifatnya saling bergantung satu sama lain meliputi arus komunikasi vertikal dan horizontal. Menurut Sutrisno (2010:47) komunikasi organisasi, dipandang dari suatu perspektif interpretative (subjektif) adalah proses penciptaan makna atas interaksi yang merupakan organisasi. Proses interaksi tersebut tidak mencerminkan organisasi. Komunikasi organisasi adalah perilaku pengorganisasian yang terjadi dan bagaimana mereka terlibat dalam proses itu bertransaksi dan memberi makna atas apa yang sedang terjadi. Konsep makna adalah relevan dan penting untuk membedakan antara perspektif fungsional dan perspektif interpretative mengenai komunikasi organisasi.

Gaya Komunikasi

Gaya komunikasi didefinisikan oleh Steward L. Tubbs dan Sylvia Moss dalam Ruliana (2014:31) sebagai seperangkat perilaku antarpribadi yang terspesialisasi yang digunakan dalam suatu situasi tertentu. Masing-masing gaya komunikasi terdiri dari sekumpulan perilaku komunikasi yang dipakai guna memperoleh respons atau tanggapan tertentu dalam situasi yang tertentu pula. Kesesuaian dari satu gaya komunikasi yang digunakan bergantung pada maksud dari pengirim (sender) dan harapan dari (receiver).

Enam gaya komunikasi versi Steward L. Tubbs dan Sylvia Moss dalam buku Suryanto (2015:321-324) adalah sebagai berikut:

Gaya komunikasi mengendalikan

Gaya komunikasi mengendalikan (dalam bahasa Inggris: *The Controlling Style*) ditandai dengan adanya satu kehendak atau maksud untuk membatasi, memaksa dan mengatur perilaku, pikiran dan tanggapan orang lain. Orang-orang yang menggunakan gaya komunikasi ini dikenal dengan nama komunikator satu arah atau *one way communications*. Pihak-pihak yang memakai *controlling style of communication* ini, lebih memusatkan perhatian kepada pengirim pesan dibanding upaya mereka untuk berharap pesan. Mereka tidak mempunyai rasa ketertarikan dan perhatian untuk berbagi pesan. Mereka tidak mempunyai rasa ketertarikan dan perhatian pada umpan balik, kecuali jika umpan balik atau feedback tersebut digunakan untuk kepentingan pribadi mereka. Para komunikator satu arah tersebut tidak khawatir dengan pandangan negatif orang lain, tetapi justru berusaha menggunakan kewenangan dan kekuasaan untuk memaksa orang lain mematuhi pan-

dangan-pandangannya. Pesan-pesan yang berasal dari komunikator satu arah ini tidak berusaha “menjual” gagasan agar dibicarakan bersama namun lebih pada usaha menjelaskan kepada orang lain apa yang dilakukannya. *The controlling of communication* ini sering dipakai untuk mempersuasi orang lain supaya bekerja dan bertindak secara efektif dan pada umumnya dalam bentuk kritik. Namun demikian, gaya komunikasi yang bersifat mengendalikan ini tidak jarang bernada negatif sehingga menyebabkan orang lain memberi respons atau tanggapan yang negatif pula.

Dari pengertian di atas, maka peneliti dapat menyimpulkan bahwa gaya komunikasi *the controlling style* ini pemimpin menjadi seseorang yang lebih ingin didengarkan perkataannya dibandingkan mendengarkan perkataan atau pendapat karyawan atau bawahan dan tidak mengharapkan adanya feedback dari orang yang menerima pesan tersebut. Akan tetapi pemimpin tersebut akan menerima feedback tersebut jika feedback yang didapat menguntungkan hanya untuk pemimpin tersebut

Gaya komunikasi dua arah

Dalam gaya komunikasi ini, tindak komunikasi dilakukan secara terbuka. Artinya setiap anggota dapat mengungkapkan gagasan ataupun pendapat dalam suasana yang rileks, santai dan informal. Dalam suasana yang demikian, memungkinkan setiap anggota organisasi mencapai kesepakatan dan pengertian bersama. Aspek penting gaya komunikasi ini ialah adanya kesamaan. *The equalitarian style of communication* ini ditandai dengan berlakunya arus penyebaran pesan-pesan verbal secara lisan maupun tertulis yang bersifat dua arah (*two-way communication*). Orang-orang ini yang menggunakan gaya komunikasi yang bermakna kesamaan ini, adalah orang-orang yang memiliki sikap kepedulian yang tinggi serta kemampuan membina hubungan yang baik dengan orang lain baik dalam konteks pribadi maupun dalam lingkup hubungan kerja. *The equalitarian style* ini akan memudahkan tindak komunikasi dalam organisasi, sebab gaya ini efektif dalam memelihara empati dan kerja sama, khususnya dalam situasi untuk mengambil keputusan terhadap suatu permasalahan yang kompleks. Gaya komunikasi ini pula yang menjamin berlangsungnya tindak berbagi informasi diantar para anggota.

Gaya komunikasi dua arah ini menurut peneliti berdasarkan pengertian di atas, pemimpin secara terbuka mendengarkan opini-opini, saran, ataupun kritikan dari para karyawan atau bawahan. Dalam memecahkan suatu masalah pemimpin tersebut akan mendengarkan

pendapat karyawan atau bawahan dan memberikan mereka kebebasan untuk berpendapat.

The Structuring Style

Gaya komunikasi yang berstruktur ini, memanfaatkan pesan-pesan verbal secara tertulis maupun lisan guna memantapkan perintah yang harus dilaksanakan, penjadwalan tugas dan pekerjaan serta struktur organisasi. Pengirim pesan lebih memberi perhatian kepada keinginan untuk mempengaruhi orang lain dengan jalan berbagi informasi.

Peneliti menyimpulkan bahwa gaya komunikasi the structuring style ini pemimpin mampu memanfaatkan setiap informasi untuk mempengaruhi orang lain dan menggunakan informasi tersebut untuk menyempurnakan perintah yang akan diberikan kepada karyawan atau bawahan.

The Dynamic Style

Gaya komunikasi yang dinamis ini memiliki kecenderungan agresif, karena pengirim pesan atau sender memahami bahwa lingkungan pekerjaannya berorientasi pada tindakan (action-oriented). The dynamic style of communication ini sering dipakai oleh para juru kampanye ataupun supervisor yang membawa wiraniaga. Tujuan gaya komunikasi yang agresif ini adalah menstimulasi atau merangsang pekerja/karyawan untuk bekerja dengan lebih cepat dan lebih baik. Gaya komunikasi ini cukup efektif digunakan dalam mengatasi persoalan-persoalan yang bersifat kritis, namun dengan persyaratan bahwa karyawan atau bawahan mempunyai kemampuan yang cukup untuk mengatasi masalah yang kritis tersebut.

Berdasarkan pengertian di atas peneliti dapat menyimpulkan bahwa gaya komunikasi the dynamic style ini pemimpin cenderung agresif karena ia mengetahui bahwa dirinya sedang bekerja dalam lingkungan yang membutuhkan tindakan yang cepat dalam menyelesaikan masalah-masalah yang kritis. Namun gaya komunikasi tersebut cocok jika dibantu oleh karyawan atau bawahan yang memiliki sifat yang kritis juga dalam menyelesaikan suatu masalah.

The Relinquishing Style

Gaya komunikasi ini lebih mencerminkan kesediaan untuk menerima saran, pendapat ataupun gagasan orang lain, daripada keinginan untuk memberi perintah, meskipun pengirim pesan mempunyai hak untuk memberi perintah dan mengontrol orang lain. Pesan dalam gaya komunikasi ini akan efektif ketika pengirim pesan sedang bekerja sama dengan orang-orang yang berpen-

getahuan luas, berpengalaman, teliti serta bersedia untuk bertanggung jawab atas semua tugas atau pekerjaan yang dibebankannya.

Kesimpulan peneliti berdasarkan pernyataan dari ahli di atas bahwa Gaya the relinquishing style ini membuat pemimpin berkomunikasi dengan karyawan lebih kepada mendengarkan semua saran, pendapat mereka daripada memberikan perintah dan mengontrol karyawannya. Gaya komunikasi ini cocok diterapkan kepada karyawan yang memiliki rasa tanggung jawab yang besar terhadap tugas dan pekerjaan yang diberikan kepada mereka.

The Withdrawal Style

Akibat yang muncul jika gaya ini digunakan adalah melemahnya tindak komunikasi, artinya tidak ada keinginan dari orang-orang yang memakai gaya ini untuk berkomunikasi dengan orang lain, karena ada beberapa persoalan ataupun kesulitan antar pribadi yang dihadapi oleh orang-orang tersebut.

Gaya komunikasi the withdrawal style ini berdasarkan kesimpulan yang diambil oleh peneliti adalah gaya komunikasi dimana pemimpin tersebut tidak memiliki keinginan untuk berkomunikasi dengan karyawan atau bawahan dikarenakan terdapat permasalahan diantara pemimpin dengan karyawan atau bawahan.

Budaya Organisasi

Dalam lingkup organisasi, budaya organisasi sering diartikan sebagai sekumpulan sistem nilai yang diakui dan dibuat oleh semua anggotanya. Menurut Robbins (dalam Mulyadi, 2015:95) budaya organisasi adalah "Istilah yang dipakai untuk mengacu kepada nilai-nilai, kepercayaan-kepercayaan, dan prinsip pokok yang berperan sebagai suatu dasar bagi suatu sistem manajemen organisasi".

Miller (dalam Mulyadi, 2015:95) menyebutkan bahwa: Budaya organisasi adalah nilai dan semangat yang mendasar dalam cara mengelola serta mengorganisasikannya. Nilai-nilai itu merupakan keyakinan yang dipegang teguh dan kadang-kadang tidak terungkap. Dengan demikian nilai-nilai dan semangat ini akan mendasari sifat organisasi dalam usaha menjawab tantangan. Sedangkan menurut Daniel Delson (dalam Mulyadi, 2015:95) menyatakan bahwa budaya organisasi adalah kekuatan dan potensi yang dimiliki suatu organisasi untuk melakukan koordinasi dan kontrol terhadap perilaku anggota organisasi. Sehingga kuatnya suatu budaya organisasi yang baik, akan berpengaruh makin meningkatnya mutu informasi serta koordinasi perilaku.

Menurut definisi Victor S.L. Tan (dalam Wibowo, 2013:18) budaya korporasi sebagai cara orang melaku-

kan sesuatu dalam organisasi. Budaya organisasi merupakan serangkaian norma terdiri dari keyakinan, sikap, nilai-nilai inti dan pola perilaku mempengaruhi kinerja dalam organisasi. Keyakinan bersama, nilai-nilai inti dan pola perilaku mempengaruhi kinerja dalam organisasi. *Belief* atau keyakinan adalah asumsi atau persepsi tentang sesuatu, orang dan organisasi secara keseluruhan, diterima sebagai sesuatu yang benar dan layak. *Core Values* adalah nilai dominan atau inti, yang diterima di seluruh organisasi. *Behaviour Pattern* atau pola perilaku adalah cara orang bertindak satu sama lain.

Pascale (dalam Mulyadi, 2015:97) menegaskan bahwa budaya organisasi pada dasarnya berfungsi untuk mengajarkan kepada para anggotanya, bagaimana mereka harus berkomunikasi dan berhubungan dalam menyelesaikan masalah. Ada empat fungsi budaya organisasi, yaitu: (1) Menentukan peran yang membedakan organisasi yang satu dengan lainnya, (2) Menimbulkan dan merangsang perasaan ikut memiliki identitas bagi para karyawan, (3) Mengutamakan tercapainya tujuan bersama dibandingkan sekedar kesenangan individu, (4) Menjaga stabilitas (kemampuan) sosial organisasi.

Tipe budaya organisasi oleh Jerome Want (dalam Wibowo, 2013:32) diklasifikasikan menjadi tujuh macam, yaitu sebagai berikut:

Predatory cultures, tidak mempunyai visi yang bersifat memotivasi dan strategis yang mengikat perusahaan bersama. Mereka mempunyai beberapa aturan main, prinsip bimbingan, nilai-nilai bersama, atau adat istiadat. Apabila terdapat pernyataan misi korporasi formal, biasanya salah dan diabaikan. *Predatory cultures* buta terhadap *stakeholders* bisnis dan tidak dapat mengantisipasi konsekuensi tidakannya.

Frozen cultures, mempunyai kebencian pada inovasi dan pengambilan resiko. Kebencian dimulai dari atasan dan dikenakan pada seluruh organisasi oleh manajemen. *Frozen cultures* mempunyai misi dan strategi usang, dan seringkali strategi hampa atau tidak menyentuh perubahan pasar. Kepemimpinan biasanya bersifat otoriter dan harus menjadi sumber semua pengambilan keputusan. Hasilnya, manajemen bekerja dengan membuta, dan tidak memerhatikan informasi lain.

Chaotic cultures, orang yang bekerja dengan *chaotic cultures* sering kali mudah dapat menerima tindak konsisten apabila kinerjanya terus melemah. *Chaotic cultures* terfragmentasi dan tidak fokus. Jarang mempunyai misi atau strategi fokus yang dapat berlanjut di pasar. Banyak kekacauan datang dari kepemimpinan *chaotic* yang bimbang, tidak konsisten, dan tidak efektif. Sebagai hasilnya, perusahaan mempunyai kesulitan merespon dengan cara berkelanjutan dan erat.

Political cultures, mempunyai misi dan strategi yang di definisikan dengan baik, tetapi tidak diimplementa-

sikan secara konsisten. Terlalu sering, reorganisasi dan restrukturisasi diimplementasikan untuk mengatasi budaya politik berlebihan, tetapi pendekatan ini hampir selalu gagal. Membangun budaya merupakan sarana paling dapat dipercaya untuk mentransformasi *political culture* ke dalam budaya yang lebih erat dan menyatu.

Bureaucratic cultures, adalah sikap pandang, bukan hanya ukuran dan struktur. Birokrasi menjadi model masyarakat modern untuk pelanggan, pekerja loyal, manajer, dan mereka yang berada di puncak. Sering kali kita menuding birokrasi pada pemerintah karna tidak responsif dan sepertinya melayani sendiri di semua tingkat, sambil mengabaikan birokrasi sektor bisnis yang selalu berkembang. Di pemerintahan, birokrasi terjadi untuk memperkuat hukum, peraturan, kebijakan pemerintah dan keamanan, baik bersifat lokal maupun nasional.

Service cultures, merupakan budaya perubahan atau budaya kinerja tinggi pertama. Budaya ini memfokus pada melebihi, bukan hanya sekedar memenuhi kebutuhan pelanggan, dengan maksud mencapai sasaran bisnisnya. Mereka melakukan praktik penjualan dengan jujur, etis dan melalui dukungan purna-jual unggul. Secara khusus, mereka menyelesaikan masalah untuk pelanggan, dan tidak membuat dukungan kepada pelanggan sebagai bagian dari masalah. *Service culture* mempunyai *outward focus* yang jelas terdapat pasar. Mereka mengukur kinerja dalam bentuk umpan balik dari pelanggan.

New age cultures, merupakan tipe budaya menciptakan perubahan di pasar, seringkali dengan menciptakan pasar baru, bukan hanya produk baru. Dikatakan sebagai *New Age* karena menunjukkan perilaku, nilai-nilai, kualitas dan karakteristik sama sekali baru dalam menjalankan bisnis. Mereka mengkombinasikan inovasi dengan keinginan kuat mengubah pasar untuk keuntungannya. Mereka mempunyai intensitas perasaan komitmen pada pelanggan. Mereka sangat demokratis, sehingga pengambilan keputusan didorong ke bawah; dengan pendekatan *bottom-up*. Produk baru dan inovasi datang dari dalam perusahaan bukan dari atas.

Karakteristik budaya organisasi menurut Jeff Cartwright (dalam Wibowo, 2013:38-47) bahwa terdapat sembilan karakteristik budaya organisasi yang bersifat motivasional, yang terdiri dari: *identification*, *equity*, *equality*, *consensus*, *instrumentality*, *rationality*, *development*, *group dynamics*, dan *internalization*.

Identification (Identifikasi)

Identifikasi memotivasi melalui mempengaruhi orang lain atau dipengaruhi orang lain. Mempengaruhi orang lain dengan apa yang kita katakan dan lakukan. Dipengaruhi orang lain dalam apa yang dipikirkan dan

bagaimana kita merasa. Perilaku harus konsisten dengan citra yang menarik. Perilaku yang berhasil dapat mengubah sikap. Apabila perusahaan atau manajer sebenarnya kuat, penuh perhatian, dapat dipercaya dan jujur akan memberikan citra positif. Apabila ternyata kemudian palsu, maka citranya menjadi pudar, kepercayaan hilang dan rusak, sering tidak dapat diperbaiki. Tampilan penting dari identifikasi sebagai motivator positif merupakan sumber pengaruh, bagi perusahaan, manajer atau team leader, harus dipandang sebagai target sasaran. Perilaku sukses dapat mengubah sikap manajer yang dihargai atau dikagumi, memengaruhi orang lain untuk mengubah keyakinan, sikap atau perilaku mereka dengan maksud mengidentifikasi mana yang seperti mereka. Etika memperkuat suatu citra untuk dipercaya. Ketertarikan bersifat memaksa, sedangkan ketertarikan bersifat mendorong, dan tidak tergantung pada fakta. Hierarki yang bersifat motivasional adalah: Internalization (Internalisasi), Identifikation (Identifikasi), Compliance (Pemenuhan). Internalisasi nilai-nilai kualitas membangun kualitas kedalam orang dan proses. Identifikasi memerlukan citra organisasi yang kuat, jelas dan menarik, diperkuat oleh gaya manajemen. Gaya manajemen yang bersahabat, terbuka, dan mudah dihubungi menunjukkan citra yang dapat dipengaruhi.

Equity (Keadilan)

Equity atau keadilan adalah keseimbangan antara harapan dan tindakan. Equity merupakan kontrak psikologis antara usaha dan pengakuan, antara nilai tertentu dan nilai yang diterima. Inequity atau ketidakadilan menciptakan terganggan dan mempercepat reaksi. Persepsi tentang keadilan tergantung pada budaya. Keadilan dan ketidakadilan merupakan motivator penting yang dapat bersifat positif dan negatif. Sistem pembayaran terlihat adil dalam organisasi apabila diambilkan dengan diluarnya. Ketidakadilan dinyatakan melalui diskusi bebas dan terbuka. Pekerja didorong untuk menyatakan perasaan, gagasan dan pendapatnya secara benar. Motivasi positif memerlukan adanya perasaan keseimbangan keadilan yang menguntungkan pekerja.

Equality (Persamaan)

Diskriminasi dan prasangka merupakan karakteristik budaya. Equality atau persamaan merupakan penghargaan kepada orang lain menurut nilai-nilai dan perilaku tanpa memandang status. Penghargaan atau penghormatan bukan lah hak, tetapi harus diperoleh melalui perilaku. Persamaan memuaskan kebutuhan dasar untuk menjadi bagian, rasa aman dan mengagumi diri sendiri, dan memberikan hak dan peluang yang sama. Ketidaksamaan menurunkan harga diri, menyebabkan pengasingan dan berdasarkan prasangka. Saling meng-

ormati merupakan ikatan hubungan yang sangat kuat. Prasangka mecegah pertumbuhan psikologis. Motivasi positif meningkatkan pertumbuhan pribadi; sedangkan motivasi negatif menghalangi pertumbuhan. Budaya yang holistik dimulai dengan Identification, equity dan equality. Budaya persamaan mendapatkan kinerja terbaik dari tenaga kerjanya. Budaya persamaan menghilangkan larangan dan batasan karena favoritisme dan prasangka. Manajer menghapuskan perbedaan “kita dan mereka” karena dianggap tidak jujur. Organisasi adalah keluarga yang diperluas dimana semua anggota merasa menjadi bagiannya. Gaya manajemen partisipatif dengan “listening and caring” mendorong kesamaan dan memberikan penghormatan.

Aktifitas sosial memberikan peluang untuk mengembangkan hubungan persahabatan. Manajer menghormati dan menghargai orang sebagai makhluk individu. Organisasi menunjukkan penghargaan pada orangnya dengan memberikan kondisi kerja.

Consensus (Konsensus)

Konsensus lebih dalam dan lebih kuat daripada kompromi. Konsensus tergantung pada nilai bersama dan harmoni sosial. Sedangkan kompromi sering memisah ditengah dua pandangan yang ekstrem. Konsensus adalah saling pengertian tanpa harus menyetujui, meningkatkan kepemilikan keputusan, dan membangun jembatan antara sudut pandang yang berbeda. Manajemen berbasis konsensus mengembangkan hubungan berdasar saling pengertian. Manajemen berbasis konsensus mengubah sikap dan perilaku melalui diskusi positif. Individu diperdayakan untuk mengubah pemikiran kelompok dalam diskusi tanpa memandang status dan tanpa menyalahkan. Konsensus memberdayakan manajer untuk membuat keputusan sulit dapat diterima. Konsensus adalah berbagi visi untuk mencapai saling komitmen. Konsensus membutuhkan manajer untuk mendengarkan dan menjelaskan pada tingkat saling pengertian yang cocok. Konsensus mendorong partisipasi pekerja dan pemilihan keputusan berikutnya.

Instrumentality (Instrumentalitas)

Instrumentalitas merupakan kekuatan motivasi yang mengarahkan tindakan manusia untuk mencapai tujuan yang diinginkan dan menghindari dampak yang tidak diinginkan. Terdapat dua arah kekuatan motivasi, yaitu: (1) Feed-forward, Termotivasi oleh tujuan, sasaran, dan harapan, dan (2) Feedback, memberikan pengakuan dan dorongan untuk usaha yang dilakukan atau memberi peringatan apabila sesuatu tidak berjalan dengan baik. Komitmen merupakan sarana yang bersifat memotivasi, keberhasilan organisasi akan tergantung pada komitmen orang-orangnya untuk mencapai tujuan

harapan atau expectation juga menjadi kekuatan yang bersifat multifungsional. Harapan merupakan apa yang kita harapkan terjadi berbagai hasil tindakan kita atau apa yang akan terjadi jika kita gagal melakukan tindakan yang diperlukan. Reward and punishment merupakan penguatan motivasi. Kepuasan sebagai sikap yang mengatur jumlah usaha yang dilakukan sehingga penting menjadi motivator. Harapan adalah pemicu feed-forward, komitmen adalah motivasi dan penguatan adalah penguat umpan balik. Motivating factor merupakan instrumen untuk meningkatkan motivasi. Penggunaan motivating factor secara efektif sebagai instrumen manajemen memberi keunggulan yang positif bagi manajer dan organisasi. Manajer melihat motivasi sebagai cara terbaik untuk mencapai perbaikan berkelanjutan. Kepuasan pelanggan adalah tujuan tetap yang mendorong organisasi yang progresif. Meningkatkan harapan akan mengangkat motivasi, mencapai harapan memperkuat motivasi, gagal memenuhi harapan menurunkan motivasi. Menjadi terbaik merupakan motivator utama.

Rationality (Rasionalitas)

Rasionalitas merupakan pendekatan sistematis dalam pemecahan masalah. Metode yang sukses adalah motivator yang kuat. Menggunakan alat dan teknik rasional memungkinkan pekerja menemukan sebab sebenarnya dari masalah dan bagaimana menyelesaikan yang terbaik. Rasionalitas merupakan penempatan motif yang logis dan secara sosial diinginkan pada apa yang kita lakukan yang terlihat rasional. Untuk menemukan fakta memerlukan kejelasan, kejujuran dan pertimbangan perasaan. Untuk menjalankan apa yang menjadi temuan memerlukan keberanian, dan perasaan. Rasionalitas memerlukan tanggapan yang seimbang pada setiap situasi. Diperlukan peningkatan pemikiran rasional sebagai instrumen untuk perilaku rasional. Untuk mencari solusi yang rasional, perlu dilakukan keputusan yang dihasilkan secara manusiawi. Kesalahan dapat dipandang merupakan peluang pembelajaran. Manajemen saintifik harus menerapkan rasionalitas dengan sensitivitas. Manajer menggunakan alat dan teknik yang sudah tersedia untuk pemecahan masalah. Logika dan alasan menunjukkan situasi manusia tidak memihak dan simpatik. Rasionalitas memerlukan orang mencari sebab sebenarnya dari kesalahan dan masalah. Apabila suatu sistem distandarkan, maka diperkuat, tetapi dapat diubah untuk perbaikan. Semua informasi yang relevan diberikan kepada setiap orang yang memerlukan untuk membuat keputusan rasional. Kejujuran, konsistensi, keterbukaan, dan integritas merupakan tanda manajemen rasional.

Development (Pengembangan)

Development atau pengembangan adalah motivasi untuk perbaikan diri. Pengembangan dilakukan dengan dua cara: (1) melatih orang untuk tugas dengan maksud dapat melayani organisasi lebih baik, (2) pendidikan orang untuk mengembangkan fleksibilitas dan kemampuan adaptasi individual melalui pembelajaran, pemahaman, dan pengembangan. Pengembangan menambah nilai pada orang dan organisasi. Pembelajaran sebagai proses pengembangan pribadi berkelanjutan memerlukan komitmen jangka panjang. Suatu organisasi mengembangkan dirinya melalui pengembangan orangnya. Pengembangan adalah aktualisasi diri. Budaya yang bersifat mendukung adalah medium untuk pertumbuhan organisasi dan orangnya. Akar dari budaya adalah tumbuh dalam lingkungan yang mendukung. Ditanamkan dalam pikiran dan badan. Oleh karena itu, pengembangan dihubungkan dengan budaya organisasi sebagai elemen penting pertumbuhan, pembelajaran, adaptasi, fleksibilitas, dan perubahan progresif. Motivasi untuk pengembangan memerlukan rekrutmen dan pelatihan untuk sikap dan bakat. Organisasi mengembangkan diri dengan dan melalui pengembangan orangnya. Pemilikan, pemberdayaan, dan otonomi mengalir melalui organisasi. Manajer berhubungan dengan kesalahan dan masalah sebagai peluang mengembangkan orangnya. Pengembangan psikologis menghasilkan perbaikan sikap dan perilaku. Sikap positif, moral dan motivasi adalah penting bagi organisasi yang sedang berkembang. Apabila otonomi meningkat, maka manajer mengembangkan dirinya melalui pendidikan yang lebih luas.

Group dynamics (Dinamika kelompok)

Dinamika kelompok mempunyai dua dimensi, yaitu: (1) Inter-group relationship di antara kelompok, (2) intra-group relationship di dalam kelompok. Antara in-group dan out-group relationship harus saling cocok. Motivasi positif kelompok termasuk loyalitas, konsensus dan sharing. Motivasi negatif kelompok termasuk konflik, perpecahan dan egois. Equity, equality dan consensus merupakan faktor kunci bagi eratnya hubungan dalam kelompok. Identifikasi merupakan motivator kunci untuk keeratan dan loyalitas kelompok. Loyalitas di dalam kelompok seharusnya tidak melarang loyalitas pada organisasi dan kerja sama dengan kelompok kerja lain. Suatu budaya yang dapat bertahan dan berhasil menjaga perasaan ketidakpuasan dapat menjadi katalis untuk perubahan budaya. Manajer mengembangkan perasaan setiap individu sebagai bagian suatu kelompok sebagai basis team spirit. Rapat dan briefing team difokuskan dan secara proaktif efektif. Kelompok individual dan departemen dikombinasikan untuk

membentuk struktur organisasi dari kelompok interaktif. Pemimpin kelompok dan manajer bekerja sebagai anggota kelompok apabila perlu melakukannya. Manajer tahu secara pribadi dan menilai setiap anggota dari kelompoknya. Manajer mengembangkan kualitas kepemimpinan dan nilai-nilai untuk mendapatkan kinerja terbaik dari masing-masing anggota kelompok. Keterampilan setiap anggota kelompok dikembangkan secara individual dan dalam kelompok untuk saling menuntungkan.

Internalization (Internalisasi)

Internalisasi keyakinan dan nilai-nilai budaya merupakan faktor motivasi paling kuat dan permanen dari kesembilan faktor. Hal penting ini untuk pembentukan budaya. Internalisasi mempertimbangkan sikap, pendirian, dan perilaku. Hierarki psikologis motivasi dimulai dengan pemenuhan yang bersifat memerhatikan instruksi, kemudian identifikasi yang mengidentifikasi dengan dan percaya pada orang lain, dan akhirnya internalisasi yang berarti memercayai diri sendiri. Internalisasi keyakinan dan nilai-nilai tergantung pada integritas yang dirasakan sumbernya. Sikap sangat resistenblematik, tetapi penting untuk perubahan budaya. Perilaku sukses mengubah sikap. Memahami teori memberikan informasi untuk mempraktikkan. Nilai-nilai budaya lebih sulit untuk harmonis daripada pelaku. Harmonisasi budaya memerlukan saling pengertian dan toleransi terhadap keyakinan, nilai-nilai, dan perilaku lain dalam satu budaya organisasi yang dapat diterima. Manajer percaya terhadap dan menjalankan nilai-nilai budaya organisasi. Manajer adalah model peran yang bangga atas apa yang dilakukan bersama bawahan dan mencapai tujuan secara bersama-sama. Gaya manajemen dibentuk pada etika dan nilai-nilai standar tinggi. Manajemen menunjukkan komitmen pada standar kualitas tinggi dalam bekerja dan menjalin hubungan kerja. Manajer menunjukkan sikap dan loyalitas positif terhadap organisasi dan pekerja. Manajer memberikan orang lain perasaan bahwa pekerjaan yang mereka lakukan dihargai betapapun sederhananya.

Pola Aliran Informasi

Meskipun organisasi formal amat mengandalkan proses berurutan umum untuk menghimpun dan menyebarkan informasi, pola khusus aliran informasi berkembang dari kontak antarpersona yang teratur dan cara-cara rutin pengiriman dan penerimaan pesan. Katz and Kahn dalam Pace (2006:174) menunjukkan bahwa pola atau keadaan urusan yang teratur mensyaratkan bahwa komunikasi diantara para anggota system tersebut dibatasi sifat asal organisasi mengisyaratkan pembatasan mengenai siapa berbicara kepada siapa. Burgess dalam

Pace (2006:174) mengamati bahwa karakter komunikasi yang ganjil dalam organisasi adalah bahwa "pesan mengalir menjadi amat teratur sehingga kita dapat berbicara tentang jaringan atau struktur komunikasi." (hlm.138). ia juga menyatakan bahwa organisasi formal mengendalikan struktur organisasi dengan menggunakan sarana tertentu seperti menunjukkan otoritas dan hubungan-hubungan kerja, penetapan kantor, dan fungsi-fungsi komunikasi khusus.

Analisis eksperimental pola-pola komunikasi menyatakan bahwa pengaturan tertentu mengenai "siapa berbicara kepada siapa" mempunyai konsekuensi besar dalam berfungsinya organisasi. Kita akan mengambil contoh dan membandingkan dua pola yang berlawanan, pola roda dan pola lingkaran untuk menggambarkan pengaruh aliran komunikasi yang dibatasi dalam organisasi (gambar 2.1). pola roda adalah pola yang mengarahkan seluruh informasi kepada individu yang menduduki posisi sentral. Orang yang dalam posisi sentral menerima kontak dan informasi yang disediakan oleh anggota organisasi lainnya dan memecahkan masalah dengan saran dan persetujuan anggota lainnya. Pola lingkaran memungkinkan semua anggota berkomunikasi satu dengan yang lainnya hanya melalui sejenis system pengulangan pesan. Tidak seorang anggotapun yang dapat berhubungan langsung dengan semua anggota lainnya, demikian pula tidak ada anggota yang memiliki akses langsung terhadap seluruh informasi yang diperlukan untuk memecahkan persoalan.

Pola lingkaran meliputi kombinasi orang-orang penyampaian pesan cenderung lebih baik daripada pola roda yang mencakup aliran komunikasi yang amat terpusat dalam keseluruhan aksesibilitas anggota antara yang satu dengan yang lainnya, moral atau kepuasan terhadap prosesnya, jumlah pesan yang dikirimkan, dan kemampuan beradaptasi dengan perubahan-perubahan dalam tugas; dipihak lain, pola roda dengan memungkinkan pengawasan lebih baik atas aliran pesan, kemunculan seorang pemimpin bisa lebih cepat dan organisasi lebih stabil, menunjukkan kecermatan tinggi dalam pemecahan masalah, cepat dalam memecahkan masalah, tetapi terlihat cenderung mengalami kelebihan beban pesan dan pekerjaan.

Burgess dalam Pace (2006:176) mengamati bahwa sebagai upaya untuk memecahkan masalah dalam eksperimen-eksperimen, para anggota kelompok harus "belajar bagaimana menangani peralatan eksperimen dengan benar dan efisien; dan bagaimana mengefisienkan pengiriman pesan kepada satu atau beberapa posisi yang dihubungkan dengan pesan-pesan tersebut". Hal ini berimplikasi bahwa perilaku-perilaku peranan tertentu yang rumit harus dipelajari, agar pola komunikasi berfungsi secara optional, beberapa penelitian

mengenai jaringan komunikasi dalam organisasi besar menunjukkan bahwa distribusi peranan jaringan penting untuk efisiensi berfungsinya organisasi.

Setelah memahami pendapat mengenai pola aliran informasi yang dikemukakan oleh Pace, penulis menyimpulkan bahwa pola aliran informasi sangatlah berpengaruh terhadap arus informasi yang diterima oleh anggota organisasi, lalu kecepatan dalam memecahkan suatu masalah. Setiap pola aliran komunikasi memiliki kelebihan serta kekurangannya masing-masing.

Peranan Manajer

Menurut Bangkit (2015:31) Seorang manajer harus selalu menjaga komunikasi ke atasan dan karyawan. Banyak masalah didalam organisasi yang disebabkan oleh kurangnya komunikasi yang jelas antara manajemen dan karyawan. Sebagai seorang manajer, harus sangat aktif dan tepat dalam memberikan informasi dari para manajer ke karyawan, dan juga dalam memberikan laporan dari karyawan ke manajer sehingga masalah dapat terbaca dan terselesaikan.

Henry Mintzberg (dalam Romli, 2011: 3-5) menyatakan wewenang formal seorang manajer menyebabkan timbulnya tiga peranan yaitu peranan antar pesona, peranan informasi, dan peranan memutuskan. Berikut ini akan dijelaskan ketiga peranan dari seorang manajer tersebut.

Peranan Antarpesona

Dalam kaitannya dengan peranan antarpesona seorang manajer meliputi tiga hal, yaitu:

Peranan Tokoh

Kedudukan sebagai suatu unit organisasi, membuat seorang manajer melakukan tugas yang bersifat keupacaraan. Karena ia merupakan seorang tokoh, maka selain memimpin berbagai upacara di kantornya, ia juga diundang oleh pihak luar untuk menghadiri berbagai upacara. Dalam peranan ini seorang manajer berkesempatan untuk memberikan penerangan, penjelasan, imbauan, ajakan, dan sebagainya.

Peranan Pimpinan

Seorang pemimpin, seorang manajer bertanggung jawab atas lancar tidaknya pekerjaan yang dilakukan bawahannya. Beberapa kegiatan bersangkutan langsung dengan kepemimpinannya pada semua tahap manajemen: penentuan kebijakan, perencanaan, pengorganisasian, penggerakan, pengawasan, dan penilaian. Ada juga kegiatan-kegiatan yang tidak langsung berkaitan dengan kepemimpinannya, antara lain memotivasi para karyawan agar giat bekerja. Untuk melaksanakan kepemimpinannya secara efektif. Dalam konteks kepe-

mimpinan, seorang manajer berkomunikasi efektif bila ia mampu membuat para karyawan melakukan kegiatan tertentu dengan kesadaran, kegairahan, dan kegembiraan. Dengan suasana kerja seperti itu akan dapat diharapkan hasil yang memuaskan.

Peranan Penghubung

Dalam peranan sebagai penghubung, seorang manajer melakukan komunikasi dengan orang-orang-orang di jalur komando vertikal, baik secara formal maupun secara tidak formal.

Peranan Informasi

Dalam organisasi, seorang manajer berfungsi sebagai pusat informasi. Ia mengembangkan pusat informasi bagi kepentingan organisasinya. Peranan informasional dari seorang manajer meliputi peranan-peranan sebagai berikut:

Peranan Monitor

Dalam melakukan peranan monitornya, manajer memandang lingkungan sebagai sumber informasi. Ia mengajukan berbagai pertanyaan kepada rekan-rekan atau bawahannya, dan ia menerima informasi pula dari mereka tanpa diminta berkat hubungan pribadinya yang selalu dibinannya.

Peranan Penyebar

Dalam peranannya sebagai penyebar, seorang manajer menerima dan menghimpun informasi dari luar dan penting artinya dan bermanfaat bagi organisasi, untuk kemudian disebarkan kepada bawahannya.

Peranan Juru Bicara

Peranan ini memiliki kesamaan dengan peranan penghubung, yakni dalam hal mengkomunikasikan informasi kepada khalayak luar. Perbedaannya ialah dalam hal caranya: jika dalam peranannya sebagai penghubung ia menyampaikan informasi secara antarpribadi dan tidak selalu resmi, namun dalam peranannya sebagai juru bicara tidak selamanya secara kontak pribadi, tetapi selalu resmi. Dalam peranannya sebagai juru bicara itu, ia juga harus mengkomunikasikan informasi kepada orang-orang yang berpengaruh yang melakukan pengawasan terhadap organisasinya. Kepada khalayak bahwa organisasi yang dipimpinnya telah melakukan tanggung jawab sosial sebagaimana mestinya. Ia meyakinkan pula para pejabat pemerintah bahwa organisasinya berjalan sesuai dengan peraturan sebagaimana mestinya.

Peranan Memutuskan

Seorang manajer memegang peranan yang amat pent-

ing dalam sistem pengambilan keputusan dalam organisasinya. Ada empat peranan yang dicakup pada peranan ini, yaitu:

Perana Wiraswasta

Seorang manajer berusaha memajukan organisasinya dan mengadakan penyesuaian atas perubahan kondisi lingkungannya. Ia senantiasa memandang ke depan untuk mendapatkan gagasan baru. Jika sebuah gagasan muncul, maka ia mengambil prakarsa untuk mengembangkan sebuah proyek yang diawasinya sendiri atau didelegasikannya kepada bawahan.

Peranan Pengendali Gangguan

Seorang manajer berusaha sebaik mungkin menanggapi setiap tekanan yang menimpa organisasi, seperti buruh mogok, para pelanggan menghilang dan sebagainya.

Peranan Penentu Sumber

Seorang manajer bertanggung jawab memutuskan pekerjaan apa yang harus dilakukan, siapa yang akan melaksanakan, dan bagaimana pembagian pekerjaan dilangsungkan. Manajer juga mempunyai kewenangan mengenai pengambilan keputusan penting sebelum implementasi dijalankan. Dengan kewenangan itu, manajer dapat memastikan bahwa keputusan-keputusan yang berkaitan semuanya berjalan melalui pemikiran tunggal.

Peranan Perunding

Manajer melakukan peranan perunding bukan saja tentang hal-hal yang resmi dan langsung berhubungan dengan organisasi, melainkan juga tentang hal-hal yang tidak resmi dan tidak langsung berkaitan dengan kekayaan. Bagi manajer, perundingan merupakan “gaya hidup” karena hanya dialah yang mempunyai kewenangan untuk menanggapi sumber-sumber organisasional pada waktu yang tepat dan hanya dialah yang merupakan pusat jaringan informasi yang sangat diperlukan bagi perundingan yang penting.

Metodologi Penelitian

Pada penelitian ini peneliti menggunakan paradigma konstruktivistik. Peneliti ingin melihat bagaimana suatu realita dibentuk oleh berbagai macam latar belakang serta berdasarkan pengalaman sosial yang dialami oleh aktor sosial.

Ardianto dan Q-Anees (2009:154) mengatakan bahwa para konstruktivis percaya bahwa pengetahuan itu ada di dalam diri seseorang yang sedang mengetahui. Pada proses komunikasi, pesan tidak dapat dipindahkan begitu saja dari otak seseorang ke kepala orang lain.

Penerima pesan sendirilah yang harus mengartikan apa yang telah apa yang telah diajarkan dengan menyesuaikan pengalaman mereka.

Pendekatan dalam penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif. Peneliti menggunakan pendekatan kualitatif karena berkaitan dengan penelitian yang menghasilkan penemuan yang tidak dapat diukur dengan data statistik atau cara-cara kuantitatif.

Menurut Bogdan Taylor (dalam Sujarweni 2014:19) menjelaskan bahwa penelitian kualitatif adalah salah satu prosedur penelitian yang menghasilkan data deskriptif berupa ucapan atau tulisan dan perilaku orang-orang yang diamati. Pendekatan kualitatif diharapkan mampu menghasilkan uraian yang mendalam tentang ucapan, tulisan, dan atau perilaku yang dapat diamati dari suatu individu, kelompok, masyarakat, dan atau organisasi tertentu dalam suatu keadaan konteks tertentu yang dikaji dari sudut pandang yang utuh, komprehensif, dan holistik.

Jenis penelitian yang digunakan oleh peneliti adalah penelitian deskriptif kualitatif. Menurut Rakhmat (dalam Ardianto, 2011:60) Metode penelitian deskriptif-kualitatif bebas mengamati objeknya, menjelajahi, dan menemukan wawasan-wawasan baru sepanjang penelitian. Peneliti terus-menerus mengalami reformulasi dan redireksi ketika informasi-informasi baru ditemukan.

Hasil Penelitian

Sejarah PT. Pikiran Rakyat

Koran yang pertama kali terbit pada tanggal 30 Mei 1950 yang bernama Pikiran Rakyat, harus berhenti terbit pada bulan Januari 1966, dikarenakan terlambat memenuhi ketentuan yang mengharuskan untuk berafiliasi dengan salah satu kekuatan politik atau memilih bergabung dengan koran yang ditentukan Departemen Keuangan, sehingga wartawan-wartawan tadi yang diwakili Sakti Alamsyah dan Atang Ruswita menerbitkan koran Angkatan Bersenjata edisi Jawa Barat. Nomor perdana yang terbit pada 24 Maret 1966 ini bertepatan dengan peringatan ke-20 peristiwa heroik Bandung Lautan Api.

Namun belum genap setahun koran ini terbit, Menteri Penerangan mencabut kembali peraturannya tentang keharusan berafiliasi. Pangdam Siliwangi pun serta-merta melepas sepenuhnya ketergantungan Koran ini dengan Kodam. Seiring dengan keputusan ini pulalah, terhitung 24 Maret 1967, Harian Angkatan Bersenjata edisi Jawa Barat berganti nama menjadi Harian Umum Pikiran Rakyat yang kemudian dikenal dengan singkatan “PR” hingga saat ini. Enam tahun pertama sejak masa kelahirannya, bisa dikatakan merupakan masa-masa penuh keprihatinan. Kantor maupun peralatan cetak

dan tulis bukanlah milik Pikiran Rakyat. Pada masa ini, oplah Pikiran Rakyat pun tak pernah lebih dari 20.000 eksemplar per harinya. Namun berkat kegigihan dan keuletan yang didasari jiwa idealisme para perintis saat itu, Pikiran Rakyat secara pasti terus mendapat tempat di hati pembacanya. Pada 9 April 1973, bentuk badan hukumnya pun diubah dari yayasan menjadi perseroan terbatas dengan nama PT. Pikiran Rakyat Bandung.

Visi dan Misi PT. Pikiran Rakyat

Visi

Menjadi media tepercaya, berpengaruh dan terbesar di Jawa Barat dalam pembangunan karakter, pemberdayaan dan kemakmuran masyarakat Indonesia.

Misi

(1) Pikiran Rakyat menjadi media yang paling dipercaya karena paling tahu tentang Jawa Barat. Pikiran Rakyat menjadi tempat pertama dan utama bagi masyarakat luas untuk mengetahui segala informasi tentang Jawa Barat. (2) Pikiran Rakyat menjadi media yang dihargai, dihormati dalam menjalankan fungsinya sebagai pilar keempat demokrasi sehingga dapat memengaruhi para pemangku kepentingan (stakeholder) dalam menentukan kebijakan pembangunan Jawa Barat. (3) Pikiran Rakyat memiliki berbagai jenis media yang menjadi alat untuk menjalankan roda bisnis perusahaan. (4) Pikiran Rakyat selalu aktif dalam membangun karakter, memberdayakan, dan memakmurkan masyarakat Jawa Barat melalui gerakan-gerakan perubahan sebagai bentuk tanggung jawab sosial perusahaan (Corporate Social Responsibility).

Struktur Organisasi PT. Pikiran Rakyat

Struktur Organisasi PT. Pikiran Rakyat yang dipimpin oleh Direktur Utama, dalam pelaksanaan kepengimpinannya Direktur Utama dibantu oleh Direktur Operational yang membawahi Bagian Sumber Daya Manusia, Bagian Redaksi, Bagian Produksi, Bagian Umum, Bagian Akuntansi, dan Bagian Satuan Pengendali Informasi. Lalu Direktur Bisnis membawahi Bagian Sirkulasi, Bagian Perencanaan dan Pengembangan, Bagian Iklan, Bagian Promosi dan Pemasaran. Diantara Direktur Operational dan Direktur Bisnis terdapat Satuan Pengendali Internal. Lalu terdapat Sekretaris yang membawahi Bagian Humas, Bagian CSR, dan Bagian Hukum.

Deskripsi Divisi Marketing Communication di PT. Pikiran Rakyat

Divisi Marketing Communication PT. Pikiran Rakyat Bandung memiliki tiga departemen bagian yaitu bagian

promosi penjualan, bagian promosi dan yang terakhir bagian consumer care.

Penelitian ini dilakukan pada bulan September 2015 sampai April 2016 di beberapa tempat yaitu Telkom University dan Kantor PT. Pikiran Rakyat Bandung. Penelitian ini menggunakan beberapa teknik pengumpulan data untuk memperoleh data antara lain melalui wawancara terarah dan observasi. Penelitian dilakukan mengenai pengembangan pertanyaan dari teori untuk mencari fakta mengenai gaya komunikasi yang diterapkan oleh manajer divisi marketing communication kepada staff bagian urusan promosi yang mana peneliti menemukan adanya kesempatan serta peluang yang didapat untuk menggali lebih dalam agar memperoleh fakta penting terkait dengan gaya komunikasi yang diterapkan manajer divisi marketing communication kepada staff bagian urusan promosi saat ini.

Pembahasan

Penentuan Budaya Organisasi yang Diterapkan di Marketing Communication Bagian Urusan Promosi

Menurut definisi Victor S.L. Tan (dalam Wibowo, 2013:18) budaya korporasi sebagai cara orang melakukan sesuatu dalam organisasi. Budaya organisasi merupakan serangkaian norma terdiri dari keyakinan, sikap, nilai-nilai inti dan pola perilaku mempengaruhi kinerja dalam organisasi. Keyakinan bersama, nilai-nilai inti dan pola perilaku mempengaruhi kinerja dalam organisasi. Belief atau keyakinan adalah asumsi atau persepsi tentang sesuatu, orang dan organisasi secara keseluruhan, diterima sebagai sesuatu yang benar dan layak. Core Values adalah nilai dominan atau inti, yang diterima di seluruh organisasi. Behaviour Pattern atau pola perilaku adalah cara orang bertindak satu sama lain.

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dijabarkan sebelumnya dapat diketahui bahwa budaya organisasi yang diterapkan di bagian urusan promosi divisi marketing communication memiliki keyakinan, sikap, nilai-nilai inti dan pola perilaku yang mempengaruhi kinerja dalam organisasi sesuai dengan teori di atas berdasarkan hasil wawancara terarah dan observasi peneliti. Keyakinan yang masih dimiliki oleh manajer divisi marketing communication yang meyakini bahwa staff divisi marketing communication khususnya bagian urusan promosi masih memiliki kemauan dan kemampuan untuk maju agar bisa menjadi manajer pada periode selanjutnya. Nilai-nilai inti yang masih dianut oleh manajer serta karyawan divisi marketing communication khususnya bagian urusan promosi yaitu nilai-nilai kekeluargaan yang selama ini terus turun-temurun sejak PT. Pikiran Rakyat pertama kali berdiri. Pola perilaku manajer serta staff divisi marketing communication khususnya bagian urusan promosi yang saling

tolong-menolong satu sama lain ketika salah satu staff mengalami kesulitan. Dalam setiap organisasi atau perusahaan terdapat budaya organisasi yang diterapkan pada organisasi atau perusahaan tersebut. Terdapat Tipe budaya organisasi oleh Jerome Want (dalam Wibowo, 2013:32) diklasifikasikan menjadi tujuh macam, yaitu sebagai berikut:

Predatory cultures, tidak mempunyai visi yang bersifat memotivasi dan strategis yang mengikat perusahaan bersama. Mereka mempunyai beberapa aturan main, prinsip bimbingan, nilai-nilai bersama, atau adat istiadat. Apabila terdapat pernyataan misi korporasi formal, biasanya salah dan diabaikan. **Predatory cultures** buta terhadap stakeholders bisnis dan tidak dapat mengantisipasi konsekuensi tidakannya.

Frozen cultures, mempunyai kebencian pada inovasi dan pengambilan resiko. Kebencian dimulai dari atasan dan dikenakan pada seluruh organisasi oleh manajemen. **Frozen cultures** mempunyai misi dan strategi usang, dan seringkali strategi hampa atau tidak menyentuh perubahan pasar. Kepemimpinan biasanya bersifat otoriter dan harus menjadi sumber semua pengambilan keputusan. Hasilnya, manajemen bekerja dengan membuta, dan tidak memerhatikan informasi lain.

Chaotic cultures, orang yang bekerja dengan chaotic cultures sering kali mudah dapat menerima tindak konsisten apabila kinerjanya terus melemah. **Chaotic cultures** terfragmentasi dan tidak fokus. Jarang mempunyai misi atau strategi fokus yang dapat berlanjut di pasar. Banyak kekacauan datang dari kepemimpinan chaotic yang bimbang, tidak konsisten, dan tidak efektif. Sebagai hasilnya, perusahaan mempunyai kesulitan merespon dengan cara berkelanjutan dan erat.

Political cultures, mempunyai misi dan strategi yang di definisikan dengan baik, tetapi tidak diimplementasikan secara konsisten. Terlalu sering, reorganisasi dan restrukturisasi diimplementasikan untuk mengatasi budaya politik berlebihan, tetapi pendekatan ini hampir selalu gagal. Membangun budaya merupakan sarana paling dapat dipercaya untuk mentransformasi political culture ke dalam budaya yang lebih erat dan menyatu.

Bureaucratic cultures, adalah sikap pandang, bukan hanya ukuran dan struktur. Birokrasi menjadi model masyarakat modern untuk pelanggan, pekerja loyal, manajer, dan mereka yang berada di puncak. Sering kali kita menuding birokrasi pada pemerintah karna tidak responsif dan sepertinya melayani sendiri di semua tingkat, sambil mengabaikan birokrasi sektor bisnis yang selalu berkembang. Di pemerintahan, birokrasi terjadi untuk memperkuat hukum, peraturan, kebijakan pemerintah dan keamanan, baik bersifat lokal maupun nasional.

Service cultures, merupakan budaya perubahan atau

budaya kinerja tinggi pertama. Budaya ini memfokus pada melebihi, bukan hanya sekedar memenuhi kebutuhan pelanggan, dengan maksud mencapai sasaran bisnisnya. Mereka melakukan praktik penjualan dengan jujur, etis dan melalui dukungan purna-jual unggul. Secara khusus, mereka menyelesaikan masalah untuk pelanggan, dan tidak membuat dukungan kepada pelanggan sebagai bagian dari masalah. **Service culture** mempunyai outward focus yang jelas terdapat pasar. Mereka mengukur kinerja dalam bentuk umpan balik dari pelanggan.

New age cultures, merupakan tipe budaya menciptakan perubahan di pasar, seringkali dengan menciptakan pasar baru, bukan hanya produk baru. Dikatakan sebagai **New Age** karena menunjukkan perilaku, nilai-nilai, kualitas dan karakteristik sama sekali baru dalam menjalankan bisnis. Mereka mengkombinasikan inovasi dengan keinginan kuat mengubah pasar untuk keuntungannya. Mereka mempunyai intensitas perasaan komitmen pada pelanggan. Mereka sangat demokratis, sehingga pengambilan keputusan didorong ke bawah; dengan pendekatan bottom-up. Produk baru dan inovasi datang dari dalam perusahaan bukan dari atas.

Tipe budaya organisasi yang diterapkan di divisi marketing communication khususnya bagian urusan promosi berdasarkan wawancara terarah dan observasi peneliti yaitu:

Predatory Cultures

Divisi Marketing Communication khususnya bagian urusan promosi menganut tipe budaya organisasi **Predatory Cultures**. Terdapat beberapa unsur dari **Predatory Cultures** yang juga dimiliki oleh Divisi Marketing Communication yaitu memiliki nilai-nilai bersama atau adat istiadat. Adat istiadat yang terdapat di Divisi Marketing Communication khususnya bagian urusan promosi adalah budaya sunda yaitu Silih Asah, Silih Asih, Silih Asuh adalah filsafat hidup yang dianut mayoritas penduduk Jawa Barat. Filosofi ini mengajarkan manusia untuk saling mengasuh dengan landasan saling mengasihi dan saling berbagi pengetahuan dan pengalaman.

Budaya sunda yang terdapat di Divisi Marketing Communication sangatlah jelas terlihat bagaimana setiap staff yang ada di Divisi Marketing Communication berkomunikasi dengan bahasa sunda setiap harinya. Lalu kehangatan antara staff bagian urusan promosi yang sudah seperti keluarga kecil di dalam Divisi Marketing Communication. Para staff yang terdapat di bagian urusan promosi sangatlah ramah walaupun dengan staff job trainee dan sering kali staff job trainee dibelikan makan siang oleh para staff tetap di bagian urusan promosi. Keakraban staff bagian urusan promosi yang satu dengan lainnya sangatlah terlihat jelas

karna staff bagian urusan promosi hanya terdiri dari empat staff.

Lalu unsur lain dari tipe budaya organisasi *Predatory Cultures* yang dimiliki oleh divisi marketing communication yaitu terdapat pernyataan misi korporasi formal, biasanya salah dan diabaikan. Manajer divisi marketing communication berdasarkan hasil wawancara terarah dan observasi yang dilakukan oleh peneliti seringkali mengabaikan ketentuan yang sudah ditetapkan oleh perusahaan dalam membuat beberapa ketentuan baru yang berbeda dengan ketentuan yang sudah ditetapkan oleh perusahaan sehingga membuat staff bagian urusan promosi menjadi bingung terhadap pekerjaan yang diberikan karna tidak sesuai dengan ketentuan perusahaan.

Frozen cultures

Tipe budaya organisasi yang juga dimiliki oleh Divisi Marketing Communication yaitu *Frozen cultures* karna terdapat beberapa unsur yang terdapat di Divisi Marketing Communication yaitu Kepemimpinan yang cenderung otoriter dan pemimpin menjadi sumber semua keputusan. Setiap kebijakan yang diterapkan divisi marketing communication harus mendapat persetujuan dari manajer sebagai pimpinan.

Setiap pekerjaan yang terdapat di divisi marketing communication yang menjadi pemberi keputusan adalah manajer sebagai pimpinan yang ada di divisi marketing communication. Staff bekerja hanya berdasarkan acuan yang diberikan oleh manajer tanpa melihat informasi lainnya yang menyebabkan *miss communication* karna pada saat manajer memberikan informasi yang kurang jelas staff menjadi bingung karna acuan mereka hanya informasi yang diberikan oleh manajer tersebut. Hal tersebut sangatlah menghambat pekerjaan para staff.

Penentuan Komunikasi Organisasi yang Diterapkan di Divisi Marketing Communication Bagian Urusan Promosi

Dalam arti yang lebih luas komunikasi organisasi adalah proses penciptaan dan saling menukar pesan dalam satu jaringan hubungan yang saling tergantung satu sama lain untuk mengatasi lingkungan yang tidak pasti atau yang selalu berubah-ubah. Pengertian tersebut mengandung konsep-konsep menurut Goldhaber (dalam Ruliana 2014:21-22) sebagai berikut:

Proses suatu organisasi adalah suatu sistem terbuka yang dinamis yang menciptakan dan saling menukar informasi diantara anggotanya. Karena gejala menciptakan dan menukar informasi ini berjalan terus menerus dan tidak ada hentinya, maka dikatakan sebagai suatu proses. Berdasarkan hasil observasi dan wawancara terarah yang dilakukan oleh peneliti pada divisi marketing

communication khususnya pada bagian urusan promosi bahwa dalam divisi tersebut terdapat suatu proses yang berupa pertukaran informasi yang tidak ada hentinya antara staff yang satu dengan lainnya lalu pertukaran informasi antara staff dengan manajer sebagai pimpinan dan pertukaran informasi antara manajer dengan staff.

Pesan, yang dimaksud pesan adalah susunan simbol yang penuh arti tentang orang, objek, kejadian yang dihasilkan oleh interaksi dengan orang lain. Dalam komunikasi organisasi kita mempelajari ciptaan dan pertukaran pesan dalam seluruh organisasi. Pesan dalam organisasi dapat dilihat menurut beberapa klasifikasi yang berhubungan dengan bahasa, penerima yang dimaksud, metode difusi, dan arus tujuan dari pesan. Pengklasifikasian pesan menurut bahasa dapat dibedakan pesan verbal dan non verbal. Pesan verbal dalam organisasi misalnya: surat, memo, pidato, dan percakapan. Sedangkan pesan nonverbal dalam organisasi terutama sekali yang tidak diucapkan atau ditulis seperti: bahasa gerak tubuh, sentuhan, nada suara, ekspresi wajah, dan lain-lain. Divisi marketing communication khususnya bagian urusan promosi berdasarkan hasil dari wawancara terarah serta observasi yang dilakukan oleh peneliti para staff serta manajer dalam divisi tersebut menggunakan pesan pada saat berinteraksi dengan orang lain, staff atau manajer dan pimpinan yang lain. Pesan yang digunakan dapat berupa pesan verbal seperti berbicara mengenai pekerjaan dengan staff maupun manajer, membuat surat untuk divisi lain dan menggunakan pesan non verbal seperti nada suara yang tinggi pada saat berbicara dan ekspresi wajah yang terlihat bingung ketika informasi yang diberikan kurang jelas.

Jaringan, organisasi terdiri dari satu seri orang yang tiap-tiapnya menduduki posisi atau peranan tertentu dalam organisasi. Ciptaan dan pertukaran pesan dari orang-orang ini sesamanya terjadi melewati suatu set jalan kecil yang dinamakan jaringan komunikasi. Suatu jaringan komunikasi ini mungkin mencakup hanya dua orang, beberapa orang atau keseluruhan organisasi. Hakikat dan luas dari jaringan ini dipengaruhi oleh banyak faktor antara lain; hubungan peranan, arah dan arus pesan, hakikat seri dari arus pesan, dan isi dari pesan. Berdasarkan hasil observasi dan wawancara terarah yang dilakukan oleh peneliti pada divisi marketing communication khususnya bagian urusan promosi memiliki suatu jaringan komunikasi yaitu staff pada setiap bagian urusan memiliki keterkaitan satu sama lain dan memiliki hubungan peranan yang berkaitan satu dengan yang lain. Contohnya adalah pada saat bagian urusan customer care menerima proposal kerjasama yang masuk maka proposal tersebut akan di proses sesuai dengan ketentuan yang telah disepakati dan proses se-

lanjutnya akan dilanjutkan pada bagian urusan promosi untuk membuat design dari produk yang telah disepakati untuk proposal kerjasama tersebut lalu produk tersebut masuk ke percetakan dan diserahkan kembali kepada bagian customer care untuk menyerahkan produk tersebut kepada klien yang bekerjasama. Inilah bentuk dari jaringan yang terdapat di divisi marketing communication khususnya bagian urusan promosi. Produk tersebut dapat berupa piala, spanduk atau backdrop dll sesuai dengan kesepakatan yang dibuat dengan klien.

Keadaan Saling Tergantung, Konsep kunci komunikasi organisasi keempat adalah keadaan yang saling tergantung satu bagian dengan bagian lainnya. Hal ini telah menjadi sifat dari suatu organisasi yang merupakan suatu sistem terbuka. Bila suatu bagian dari organisasi mengalami gangguan maka akan berpengaruh kepada bagian lainnya dan mungkin juga kepada seluruh sistem organisasi. Implikasinya, bila pimpinan membuat suatu keputusan dia harus memperhitungkan implikasi keputusan itu terhadap organisasinya secara menyeluruh. Di dalam divisi marketing communication berdasarkan hasil observasi dan wawancara yang dilakukan oleh peneliti. Terdapat tiga bagian urusan yaitu bagian urusan promosi penjualan, bagian urusan promosi dan yang terakhir bagian urusan consumer care yang saling tergantung satu bagian urusan dengan bagian urusan lainnya. Misalkan pekerjaan yang dikerjakan oleh bagian urusan consumer care memiliki hubungan dengan apa yang dikerjakan oleh bagian urusan promosi lalu dengan bagian urusan promosi penjualan. Jika bagian urusan consumer care tidak berjalan dengan semestinya maka bagian urusan promosi tidak akan berjalan dengan semestinya juga karena kedua bagian tersebut berhubungan satu dengan yang lain dan saling tergantung satu sama lain.

Hubungan, Konsep kunci yang kelima dari komunikasi organisasi adalah hubungan. Karena organisasi merupakan suatu sistem terbuka, sistem kehidupan sosial maka untuk berfungsinya bagian - bagian itu terletak pada manusia yang ada dalam organisasi. Dengan kata lain jaringan melalui mana jalannya pesan dalam suatu organisasi dihubungkan oleh manusia. Oleh karena itu hubungan manusia dalam organisasi yang memfokuskan kepada tingkah laku komunikasi dari orang yang terlibat suatu hubungan perlu dipelajari. Sikap, skill, moral dari seseorang, mempengaruhi dan dipengaruhi oleh hubungan yang bersifat organisasi. Hubungan manusia dalam organisasi berkisar mulai dari yang sederhana yaitu hubungan diantara dua orang sampai kepada hubungan yang kompleks. Jadi dalam organisasi terjadi hubungan yang sifatnya individual, kelompok, dan Hubungan organisasi. Setiap staff maupun manajer pada divisi marketing communication khususnya ba-

gian urusan promosi berdasarkan hasil observasi dan wawancara terarah memiliki hubungan yang bersifat individual, hubungan yang bersifat kelompok dan hubungan yang bersifat organisasi. Dilihat dari kedekatan hubungan tersebut dimana setiap staff di divisi marketing communication menjalin hubungan yang baik satu sama lain.

Lingkungan, yang dimaksud lingkungan adalah semua totalitas secara fisik dan faktor sosial yang diperhitungkan dalam pembuatan keputusan mengenai individu dalam suatu sistem. Yang termasuk lingkungan internal adalah personal/anggota, tujuan, produk, dll. Sedangkan lingkungan eksternal adalah: langganan, saingan, teknologi, dan lain-lain. Berdasarkan hasil observasi dan wawancara yang dilakukan oleh peneliti pada divisi marketing communication khususnya bagian urusan promosi memiliki lingkungan internal yaitu anggota atau personal yang bekerja di dalam divisi marketing communication tersebut, lalu memiliki tujuan dan mempunyai produk untuk dipasarkan. Lalu memiliki lingkungan eksternal seperti langganan yang membaca koran pikiran rakyat, lalu memiliki pesaing lainnya seperti koran tribun jabar.

Penentuan Pola Aliran Informasi yang Diterapkan di Divisi Marketing Communication Bagian Urusan Promosi

Pola roda menurut Burgess dalam Pace (2006:174) adalah pola yang mengarahkan seluruh informasi kepada individu yang menduduki posisi sentral. Orang yang dalam posisi sentral menerima kontak dan informasi yang disediakan oleh anggota organisasi lainnya dan memecahkan masalah dengan saran dan persetujuan anggota lainnya. Pola lingkaran memungkinkan semua anggota berkomunikasi satu dengan yang lainnya hanya melalui sejenis system pengulangan pesan. Tidak seorang anggotapun yang dapat berhubungan langsung dengan semua anggota lainnya, demikian pula tidak ada anggota yang memiliki akses langsung terhadap seluruh informasi yang diperlukan untuk memecahkan persoalan. Pola aliran informasi yang digunakan oleh divisi marketing communication khususnya bagian urusan promosi berdasarkan wawancara terarah dan observasi yang dilakukan oleh peneliti adalah pola roda karena terdapat satu posisi sentral yaitu manajer divisi marketing communication yang menjadi sentral atau pusat yang menerima informasi dari berbagai staff di divisi marketing communication.

Penentuan Gaya Komunikasi Manajer yang Diterapkan di Divisi Marketing Communication Bagian Urusan Promosi

Gaya komunikasi didefinisikan oleh Steward L.

Tubbs dan Sylvia Moss dalam Ruliana (2014:31) sebagai seperangkat perilaku antarpribadi yang terspesialisasi yang digunakan dalam suatu situasi tertentu. Masing-masing gaya komunikasi terdiri dari sekumpulan perilaku komunikasi yang dipakai guna memperoleh respons atau tanggapan tertentu dalam situasi yang tertentu pula. Kesesuaian dari satu gaya komunikasi yang digunakan bergantung pada maksud dari pengirim (sender) dan harapan dari (receiver). Terdapat Enam gaya komunikasi versi Steward L. Tubbs dan Sylvia Moss dalam buku Suryanto (2015:321-324) adalah sebagai berikut:

Gaya komunikasi mengendalikan

Gaya komunikasi mengendalikan (dalam bahasa Inggris: *The Controlling Style*) ditandai dengan adanya satu kehendak atau maksud untuk membatasi, memaksa dan mengatur perilaku, pikiran dan tanggapan orang lain. Orang-orang yang menggunakan gaya komunikasi ini dikenal dengan nama komunikator satu arah atau *one way communications*. Pihak-pihak yang memakai *controlling style of communication* ini, lebih memusatkan perhatian kepada pengirim pesan dibanding upaya mereka untuk berharap pesan. Mereka tidak mempunyai rasa ketertarikan dan perhatian untuk berbagi pesan. Mereka tidak mempunyai rasa ketertarikan dan perhatian pada umpan balik, kecuali jika umpan balik atau feedback tersebut digunakan untuk kepentingan pribadi mereka. Para komunikator satu arah tersebut tidak khawatir dengan pandangan negatif orang lain, tetapi justru berusaha menggunakan kewenangan dan kekuasaan untuk memaksa orang lain mematuhi pandangan-pandangannya. Pesan-pesan yang berasal dari komunikator satu arah ini tidak berusaha “menjual” gagasan agar dibicarakan bersama namun lebih pada usaha menjelaskan kepada orang lain apa yang dilakukannya. *The controlling of communication* ini sering dipakai untuk mempersuasi orang lain supaya bekerja dan bertindak secara efektif dan pada umumnya dalam bentuk kritik. Namun demikian, gaya komunikasi yang bersifat mengendalikan ini tidak jarang bernada negatif sehingga menyebabkan orang lain memberi respons atau tanggapan yang negatif pula. Dari pengertian di atas, maka peneliti dapat menyimpulkan bahwa gaya komunikasi *the controlling style* ini pemimpin menjadi seseorang yang lebih ingin didengarkan perkataannya dibandingkan mendengarkan perkataan atau pendapat karyawan atau bawahan dan tidak mengharapkan adanya feedback dari orang yang menerima pesan tersebut. Akan tetapi pemimpin tersebut akan menerima feedback tersebut jika feedback yang didapat menguntungkan hanya untuk pemimpin tersebut

Gaya komunikasi dua arah

Dalam gaya komunikasi ini, tindak komunikasi dilakukan secara terbuka. Artinya setiap anggota dapat mengungkapkan gagasan ataupun pendapat dalam suasana yang rileks, santai dan informal. Dalam suasana yang demikian, memungkinkan setiap anggota organisasi mencapai kesepakatan dan pengertian bersama. Aspek penting gaya komunikasi ini ialah adanya kesamaan. *The equalitarian style of communication* ini ditandai dengan berlakunya arus penyebaran pesan-pesan verbal secara lisan maupun tertulis yang bersifat dua arah (*two-way communication*). Orang-orang ini yang menggunakan gaya komunikasi yang bermakna kesamaan ini, adalah orang-orang yang memiliki sikap kepedulian yang tinggi serta kemampuan membina hubungan yang baik dengan orang lain baik dalam konteks pribadi maupun dalam lingkup hubungan kerja. *The equalitarian style* ini akan memudahkan tindak komunikasi dalam organisasi, sebab gaya ini efektif dalam memelihara empati dan kerja sama, khususnya dalam situasi untuk mengambil keputusan terhadap suatu permasalahan yang kompleks. Gaya komunikasi ini pula yang menjamin berlangsungnya tindak berbagi informasi diantar para anggota. Gaya komunikasi dua arah ini menurut peneliti berdasarkan pengertian di atas, pemimpin secara terbuka mendengarkan opini-opini, saran, ataupun kritikan dari para karyawan atau bawahan. Dalam memecahkan suatu masalah pemimpin tersebut akan mendengarkan pendapat karyawan atau bawahan dan memberikan mereka kebebasan untuk berpendapat.

The Structuring Style

Gaya komunikasi yang berstruktur ini, memanfaatkan pesan-pesan verbal secara tertulis maupun lisan guna memantapkan perintah yang harus dilaksanakan, penjadwalan tugas dan pekerjaan serta struktur organisasi. Pengirim pesan lebih memberi perhatian kepada keinginan untuk mempengaruhi orang lain dengan jalan berbagi informasi. Peneliti menyimpulkan bahwa gaya komunikasi *the structuring style* ini pemimpin mampu memanfaatkan setiap informasi untuk mempengaruhi orang lain dan menggunakan informasi tersebut untuk menyempurnakan perintah yang akan diberikan kepada karyawan atau bawahan

The Dynamic Style

Gaya komunikasi yang dinamis ini memiliki kecenderungan agresif, karena pengirim pesan atau sender memahami bahwa lingkungan pekerjaannya berorientasi pada tindakan (*action-oriented*). *The dynamic style of communication* ini sering dipakai oleh para juru kampanye ataupun supervisor yang membawa wiraniaga. Tujuan gaya komunikasi yang agresif ini adalah men-

stimulasi atau merangsang pekerja/karyawan untuk bekerja dengan lebih cepat dan lebih baik. Gaya komunikasi ini cukup efektif digunakan dalam mengatasi persoalan-persoalan yang bersifat kritis, namun dengan persyaratan bahwa karyawan atau bawahan mempunyai kemampuan yang cukup untuk mengatasi masalah yang kritis tersebut. Berdasarkan pengertian di atas peneliti dapat menyimpulkan bahwa gaya komunikasi the dynamic style ini pemimpin cenderung agresif karena ia mengetahui bahwa dirinya sedang bekerja dalam lingkungan yang membutuhkan tindakan yang cepat dalam menyelesaikan masalah-masalah yang kritis. Namun gaya komunikasi tersebut cocok jika dibantu oleh karyawan atau bawahan yang memiliki sifat yang kritis juga dalam menyelesaikan suatu masalah.

The Relinquishing Style

Gaya komunikasi ini lebih mencerminkan kesediaan untuk menerima saran, pendapat ataupun gagasan orang lain, daripada keinginan untuk memberi perintah, meskipun pengirim pesan mempunyai hak untuk memberi perintah dan mengontrol orang lain. Pesan dalam gaya komunikasi ini akan efektif ketika pengirim pesan sedang bekerja sama dengan orang-orang yang berpengalaman, terlatih serta bersedia untuk bertanggung jawab atas semua tugas atau pekerjaan yang dibebankannya. Kesimpulan peneliti berdasarkan pernyataan dari ahli di atas bahwa Gaya the relinquishing style ini membuat pemimpin berkomunikasi dengan karyawan lebih kepada mendengarkan semua saran, pendapat mereka daripada memberikan perintah dan mengontrol karyawannya. Gaya komunikasi ini cocok diterapkan kepada karyawan yang memiliki rasa tanggung jawab yang besar terhadap tugas dan pekerjaan yang diberikan kepada mereka.

The Withdraawal Style

Akibat yang muncul jika gaya ini digunakan adalah melemahnya tindak komunikasi, artinya tidak ada keinginan dari orang-orang yang memakai gaya ini untuk berkomunikasi dengan orang lain, karena ada beberapa persoalan ataupun kesulitan antarpribadi yang dihadapi oleh orang-orang tersebut. Gaya komunikasi the withdrawal style ini berdasarkan kesimpulan yang diambil oleh peneliti adalah gaya komunikasi dimana pemimpin tersebut tidak memiliki keinginan untuk berkomunikasi dengan karyawan atau bawahan dikarenakan terdapat permasalahan diantara pemimpin dengan karyawan atau bawahan.

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dijabarkan sebelumnya dapat diketahui bahwa gaya komunikasi manajer yang diterapkan pada divisi marketing communication khususnya bagian urusan promosi adalah

Gaya komunikasi Mengendalikan.

Beberapa unsur dari gaya komunikasi mengendalikan terdapat di gaya komunikasi manajer divisi marketing communication saat ini yaitu terdapat di hasil pembahasan serta pada saat observasi hasil dari peneliti tersebut mengarah kepada gaya komunikasi mengendalikan. Manajer divisi marketing communication lebih memusatkan kepada pengiriman pesan atau informasi yang berupa perintah kepada para staff khususnya staff bagian urusan promosi dibandingkan dengan menerima pesan dari staff khususnya bagian urusan promosi. Lalu sering kali pesan yang disampaikan oleh manajer tersebut tidak jelas sehingga menimbulkan kebingungan para staff yang pada akhirnya staff tersebut harus menanyakan kembali kepada manajer bagaimana tugas tersebut dengan jelas. Berdasarkan hasil observasi peneliti manajer tersebut tidak khawatir dengan pandangan negatif orang lain mengenai dirinya. Lalu manajer tersebut memiliki wewenang untuk membuat staff mengikuti pandangan manajer tersebut seperti pada saat manajer memberikan tugas atau perintah harus sesuai dengan apa yang manajer tersebut inginkan. Manajer tersebut lebih berusaha menjelaskan kepada para staff apa yang manajer tersebut inginkan terhadap pekerjaan yang diberikan tersebut. Manajer tersebut selalu mempersuasi para staff agar mengerjakan pekerjaan tersebut dan bertindak secara efektif dan bekerja sesuai dengan kebijakan yang telah ditentukan.

Hal inilah yang sering menimbulkan staff khususnya staff bagian urusan promosi memberi respon atau komentar negatif mengenai manajer divisi marketing communication. Namun menurut hasil wawancara dengan manajer serta staff bagian urusan promosi. Para staff bagian urusan promosi boleh untuk memberikan opini, tanggapan atau keluhan kepada manajer. Jika terdapat opini, tanggapan atau keluhan dari staff khususnya staff bagian urusan promosi hal tersebut disampaikan kepada manajer pada saat rapat rutin.

The Dynamic Style

Berdasarkan hasil wawancara terarah dan observasi yang telah dilakukan oleh peneliti. Peneliti menemukan bahwa terdapat unsur dari Gaya Komunikasi yang Dinamis yang digunakan dalam gaya komunikasi manajer divisi marketing communication khususnya bagian urusan promosi. Unsur gaya komunikasi yang dinamis yang terdapat dalam gaya komunikasi manajer divisi marketing communication yaitu Manajer memahami bahwa lingkungan divisi marketing communication bekerja pada lingkungan yang berorientasi pada tindakan. Karena divisi marketing communication memiliki deadline pekerjaan setiap harinya yang harus diberikan kepada client yang bekerja sama dengan PT. Pikiran

Rakyat yang merupakan perusahaan media cetak koran yang masih berpengaruh di Jawa Barat. Sehingga bekerja di divisi marketing communication penuh dengan tekanan karena iklan dan produk sponsorship yang ada di divisi marketing communication harus cepat diselesaikan agar tidak ada pekerjaan yang menumpuk karena iklan dan produk sponsorship datang setiap harinya. Oleh karena itu manajer menggunakan gaya komunikasi yang dinamis agar dapat menstimulasi atau merangsang para staff agar bekerja lebih cepat dan lebih baik lagi. Namun karena informasi yang diberikan oleh manajer tersebut terkadang terlalu cepat maka sering kali staff khususnya bagian urusan promosi mengalami kesulitan karena informasi yang disampaikan tidak jelas karena terlalu cepat penyampaian tugas dari manajer tersebut. Hal ini sangatlah menghambat pekerjaan yang dikerjakan oleh staff khususnya staff bagian urusan promosi. Akan tetapi berdasarkan keterangan staff bagian urusan promosi ketika terdapat masalah seperti ini staff akan mengklarifikasi lagi tugas yang diberikan kepada manajer agar informasinya lebih jelas dan ada juga karyawan yang tidak mengklarifikasi informasi yang kurang jelas tersebut karena staff tersebut sudah terbiasa dan sudah mengerti apa yang harus dikerjakan.

Peranan Manajer yang Diterapkan di Divisi Marketing Communication Bagian Urusan Promosi.

Menurut Bangkit (2015:31) Seorang manajer harus selalu menjaga komunikasi ke atasan dan karyawan. Banyak masalah didalam organisasi yang disebabkan oleh kurangnya komunikasi yang jelas antara manajemen dan karyawan. Sebagai seorang manajer, harus sangat aktif dan tepat dalam memberikan informasi dari para manajer ke karyawan, dan juga dalam memberikan laporan dari karyawan ke manajer sehingga masalah dapat terbaca dan terselesaikan.

Peranan manajer divisi marketing communication berdasarkan hasil wawancara dan observasi yang dilakukan oleh peneliti bahwa peranan manajer divisi marketing communication kurang memberikan informasi serta komunikasi yang kurang jelas sehingga sering menyebabkan miss communication antara manajer dengan staff yang ada di bagian urusan promosi. Manajer divisi marketing communication sudah sangat aktif dalam menyampaikan informasi namun karena waktu penyampaian yang begitu singkat karena manajer divisi marketing communication hanya memiliki waktu yang terbatas sehingga informasi yang disampaikan seringkali kurang detail.

Kesimpulan

Kesimpulan dari penelitian ini adalah gaya komunikasi manajer dipengaruhi oleh budaya organisasi yang

diterapkan pada divisi marketing communication khususnya bagian urusan promosi. Gaya komunikasi serta budaya organisasi saling berhubungan satu sama lain dan saling berpengaruh satu dan yang lain. Jika seorang pemimpin akan merubah gaya komunikasinya maka budaya organisasi di dalam organisasi tersebut pun harus berubah menyesuaikan dengan gaya komunikasi yang digunakan dan begitu juga sebaliknya jika budaya organisasi dalam sebuah perusahaan akan berubah maka gaya komunikasi yang digunakan pun harus dirubah.

Gaya komunikasi manajer divisi marketing communication yang saat ini diterapkan memang masih belum sempurna namun seiring berjalannya waktu akan terus diperbaiki begitu juga budaya organisasi yang diterapkan memang belum tepat namun kedepannya akan terus diperbaiki lagi.

Saran

Dalam penelitian ini, peneliti bertujuan untuk mengetahui bagaimana gaya komunikasi yang digunakan oleh manajer kepada staff bagian urusan promosi di divisi marketing communication PT. Pikiran Rakyat Bandung. Untuk penelitian selanjutnya diharapkan peneliti tidak hanya meneliti bagian urusan promosi saja tetapi peneliti dapat meneliti divisi marketing communication secara keseluruhan. Karena akan mendapatkan penemuan baru yang lebih baik lagi. Untuk Penelitian selanjutnya diharapkan tidak meneliti mengenai gaya komunikasi lagi tetapi bisa meneliti strategi pemasaran yang digunakan di divisi marketing communication. Untuk penelitian selanjutnya, diharapkan tidak hanya meneliti divisi marketing communication saja tetapi dapat meneliti divisi lain juga seperti divisi iklan yang ada di PT. Pikiran Rakyat, Bandung.

Kepada manajer divisi marketing communication agar gaya komunikasi yang saat ini diterapkan diperbaiki lagi agar menjadi lebih baik lagi nantinya. Lalu informasi yang diberikan lebih diperjelas lagi agar tidak terjadi miss communication dengan staff. Serta membangun suasana yang lebih nyaman lagi untuk para karyawan dan lebih memahami apa yang karyawan inginkan.

Kepada staff bagian urusan promosi agar mengingatkan manajer dan membantu manajer ketika terdapat kesalahan dalam menyampaikan informasi, mendukung manajer untuk membuat divisi marketing communication menjadi lebih baik lagi dari sebelumnya.

Daftar Pustaka

Buku

Ardianto, Elvinaro dan Q-Anees. 2009. Filsafat Ilmu Komunikasi. Bandung: Simbiosis Rektama

- Media.
- Bangkit, Sandi. 2015. *Manajer Sukses*. Yogyakarta: Kobis.
- Bungin, Burhan. 2007. *Penelitian Kualitatif: Komunikasi, Ekonomi, Kebijakan Publik, dan Ilmu Sosial Lainnya*. Jakarta: Kencana.
- Creswell, John W. 2014. *Penelitian Kualitatif dan Desain Riset: Memilih Diantara Lima Pendekatan*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Henry. 2014. *Manajer Super*. Jakarta: Grasindo.
- Moleong, Lexy J. 2014. *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Bandung: Remaja Rosada Karya.
- Pace, R. Wayne dan Faules. 2006. *Komunikasi Organisasi: Strategi Meningkatkan Kinerja Perusahaan* dibahas oleh Deddy Mulyana. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Pujileksono, Sugeng. 2015. *Metode Penelitian Komunikasi Kualitatif*. Malang: Kelompok Intrans Publishing.
- Ratna, Nyoman Kutha. 2010. *Metodologi Penelitian: Kajian Budaya dan Ilmu Sosial Humaniora Pada Umumnya*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Ruben, Brent D dan Stewart. 2014. *Komunikasi dan Perilaku Manusia*. Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- Ruliana, Poppy. 2014. *Komunikasi Organisasi: Teori dan Studi Kasus*. Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- Sugiyono. 2013. *Memahami Penelitian Kualitatif*. Bandung: Alfabeta.
- Sujarweni, Wiratna. 2014. *Metodologi Penelitian*. Yogyakarta: Pustaka Baru.
- Suryanto. 2015. *Pengantar Ilmu Komunikasi*. Bandung: Pustaka Setia.
- Sutrisno, Edy. 2010. *Budaya Organisasi*. Jakarta: Kencana.
- Wibowo. 2013. *Budaya Organisasi : Sebuah Kebutuhan untuk Meningkatkan Kinerja Jangka Panjang*. Jakarta: Rajawali Pers
- Web Online**
- www.potretnews.com, diakses pada 16 Desember 2015, 07:15 AM
- <http://nasional.sindonews.com>, diakses pada 16 Desember 07:53 AM
- <http://www.republika.co.id/>, diakses pada 16 Desember 19:37 PM
- <http://www.pikiran-rakyat.com/profil-perusahaan#page/1>, diakses pada 20 Oktober 2015, 19:47
- (<http://www.pikiran-rakyat.com/profil-perusahaan#page/10>), diakses pada 16 Desember 2015 08:06 AM
- (<http://www.pikiran-rakyat.com/profil-perusahaan#page/10>), diakses pada 16 Desember 2015 08:06 AM
- (<http://www.statista.com>, diakses pada 17 Desember 2015, 18:55
- <http://communicationtheory.org/patterns-of-communication/>, diakses pada 16 Desember 2015, 9:13 AM