

BAB I

PENDAHULUAN



1.1 Latar Belakang Masalah

Pergeseran sistem manajemen yang bersifat sentralistik menjadi desentralistik telah terjadi hampir di seluruh belahan dunia. Pemilihan sistem manajemen, baik yang bersifat sentralistik maupun desentralistik, berkaitan erat dengan komunikasi yang terjadi dalam organisasi (A. Ika Rahutami, 2003:1). Sistem manajemen yang bersifat sentralistik cenderung menunjukkan komunikasi yang tertutup, sehingga terdapat keterbatasan komunikasi dalam organisasi, sedangkan sistem manajemen yang bersifat desentralisasi dianggap lebih menguntungkan untuk terjadinya komunikasi dalam organisasi, karena sistem komunikasinya akan lebih terbuka.

A. Ika Rahutami (2003:6), mengemukakan pendapatnya bahwa:

“pergeseran dari sentralisasi ke desentralisasi mengakibatkan adanya perubahan paradigma dalam organisasi pemerintahan. Selama ini pemerintah berperan sebagai *Public administration* dan sekarang peran pemerintah berubah menjadi *Public Management*. Perubahan peran ini memberikan tekanan yang signifikan bagi organisasi. Untuk itu dibutuhkan proses komunikasi yang efektif dalam organisasi untuk dapat mengakomodasi kebutuhan-kebutuhan yang muncul akibat adanya desentralisasi”.

Dalam konteks pemerintahan di Indonesia, telah terjadi perubahan politik secara mendasar karena adanya gerakan reformasi. Salah satu agenda perubahan politik adalah pergantian sistem penyelenggaraan pemerintahan yang semula bercorak sentralistik menjadi bercorak desentralistik.

Perubahan di atas harus diikuti dengan penataan ulang kelembagaan pemerintahan daerah, agar mampu mengadaptasi perubahan yang berjalan secara cepat. Kelembagaan yang dimaksudkan adalah meliputi organisasi dan tatakerjanya. Hal ini dipertegas dengan Peraturan Pemerintah Nomor 8 Tahun 2003 tentang Pedoman Organisasi Perangkat Daerah. Dalam rangka implementasi Peraturan Pemerintah tersebut, Pemerintah Kota Bandung telah membentuk tim melalui Keputusan Walikota Nomor: 060/Kep 1103-Org 2003 tentang Tim Penataan Organisasi Perangkat Daerah Pemerintah Kota Bandung.

Organisasi adalah sebuah tempat dimana terdapat orang-orang yang memiliki perbedaan, baik itu latar belakang bahasa, budaya, pendidikan maupun isi jalan pikiran mereka. Untuk menyikapi perbedaan itu tidaklah mudah, pemimpin harus mampu mengendalikan agar tujuan organisasi dapat tercapai. Cara pertama yang ditempuh adalah dengan mengakomodasi perbedaan itu dalam suatu kebersamaan untuk merealisasikan visi dan misi organisasi. Disini setiap anggota mempunyai kewajiban yang sama untuk ikut serta memajukan organisasi demi tercapainya tujuan yang diinginkan, sehingga semua anggota organisasi dapat mengembangkan kerja sama.

Kebersamaan (*teamwork*) merupakan karakteristik yang dituntut dalam sebuah organisasi karena tercapainya tujuan organisasi merupakan hasil kolektif dari seluruh anggota organisasi yang bersangkutan, bukan hasil individual. Oleh karena itu budaya kerjasama antar fungsi dalam organisasi harus merupakan kebiasaan hidup sehari-hari anggota organisasi.

Membangun tim (*team building*) merupakan proses kerjasama dalam melaksanakan pekerjaan. Membangun tim mensyaratkan para anggota organisasi untuk komitmen kepada tujuan bersama yang ingin dicapai. Oleh karena itu, potensi individu harus diselaraskan dengan kepentingan bersama. Tanggung jawab, tugas, prosedur, sistem dan interaksi dari semua anggota organisasi harus sinergi. Sikap dan semangat kebersamaan merupakan syarat mutlak untuk membangun tim yang efektif.

Berdasarkan hasil wawancara yang dilakukan peneliti dengan Ketua Tim Penataan Organisasi Perangkat Daerah Pemerintah Kota Bandung, Drs. Atet Dedi Handiman dan Sekretaris Tim, Edi Razali Zein, SH. dapat diperoleh data sementara bahwa sampai saat ini kinerja membangun tim dari anggota Tim Penataan Organisasi Perangkat Daerah masih belum maksimal, karena masih ada beberapa anggota tim yang mengalami kesulitan dalam melakukan pekerjaan tim. Salah satu faktor yang mempengaruhi kinerja anggota tim adalah komunikasi yang terdapat di dalam organisasi.

Menurut Richard Y. Chang (2001: 4), komunikasi adalah inti dari keberhasilan kerjasama tim. Komunikasi yang efektif adalah titik berangkat pemahaman, penafsiran dan tindakan. Di lain pihak, komunikasi tim yang tidak efektif bisa mengarah pada kesalahpahaman, salah penafsiran, dan kekeliruan tindakan.

Komunikasi merupakan aktivitas dasar manusia, dengan komunikasi manusia dapat berhubungan satu dengan yang lainnya dalam kehidupan sehari-hari. Dengan komunikasi itu pula manusia dapat menciptakan sikap saling

pengertian, menumbuhkan sikap persahabatan, dan saling bertukar informasi. Sebaliknya melalui komunikasi pula manusia bisa menciptakan perpecahan, pemusuhan dan pertentangan. Komunikasi memberikan sesuatu kepada orang lain dengan kontak tertentu atau dengan mempergunakan suatu alat. Pentingnya komunikasi bagi manusia tidaklah dapat dipungkiri, begitu juga bagi suatu organisasi.

Dalam kehidupan organisasi, komunikasi menjadi sesuatu yang sangat penting karena komunikasi dapat meningkatkan saling pengertian antara pegawai bawahan dan atasan, serta meningkatkan koordinasi dari berbagai macam kegiatan/tugas yang berbeda. Komunikasi yang tidak baik dapat menyulitkan berbagai macam kegiatan bersama dan lebih jauh lagi bisa menyebabkan stress dan ketidakpuasan diantara pegawai. Untuk itu, dalam organisasi atau dalam hubungan kepegawaian harus dikembangkan suatu sistem komunikasi yang terbuka. Sebab, terlepas dari banyaknya sistem komunikasi dan beberapa hambatan dalam komunikasi, dapat dikatakan komunikasi terbuka lebih baik daripada komunikasi tertutup, dengan menggunakan berbagai macam media dari yang bersifat formal hingga yang informal.

Banyak komunikasi yang terjadi dan berlangsung kadang-kadang tidak tercapai kepada sasaran tentang apa yang dikomunikasikan itu. Untuk menciptakan komunikasi yang baik memang tidaklah mudah. Banyak sekali rintangan yang ditemui dan dihadapi baik rintangan yang bersifat fisik, individual, bahasa, dan sampai perbedaan arti yang dimaksud oleh orang yang diajak berkomunikasi, sehingga komunikasi menjadi tidak efektif. Seperti dikemukakan

oleh Kusnadi dkk. (1999:46) bahwa: "Hambatan utama dalam proses komunikasi yang efektif adalah berkaitan dengan persepsi antara pengirim dan penerima berita, pesan atau informasi". Selanjutnya menurut pendapat Hamzah Yaqub (1984:168) bahwa: Komunikasi akan terhambat "bila pihak komunikator menggunakan bahasa yang tidak dipahami oleh pihak *receiver*, jadi komunikasi tidak akan berjalan bila pihak komunikator atau *receiver* tidak memahami bahasa yang disampaikan atau yang diterima". Saling tidak percaya atau saling tidak menghormati antara pegawai serta lingkungan kerja yang tidak mendukung juga akan menghambat proses komunikasi antar pegawai.

M.T.E. Hariandja (2002:296) mengemukakan bahwa: "komunikasi yang tidak baik bisa mempunyai dampak yang luas terhadap kehidupan organisasi, dan sebaliknya, komunikasi yang baik dapat meningkatkan saling pengertian, kerjasama, dan juga kepuasan kerja".

Memang benar pernyataan di atas, komunikasi yang dilakukan haruslah jelas dan tepat, sehingga informasi itu tepat pada sasaran atau sesuai dengan yang diinginkan. Seorang pemimpin harus memberikan informasi yang jelas mengenai apa yang diharapkan oleh mereka dari bawahannya dan bawahan pun harus tahu mengapa dan untuk siapa mereka melakukan pekerjaannya. Jika dalam prosesnya komunikasi mengalami hambatan, maka kerja sama dalam organisasi akan mengalami hambatan pula.

Indikator keberhasilan implementasi otonomi daerah selain komunikasi organisasi yang efektif adalah dimilikinya *teamwork* yang kuat dan dinamis. Sehubungan dengan itu, Andre Hardjana (2000:2) mengemukakan bahwa:

Jaringan komunikasi dapat dikembangkan demi terselenggaranya kerja sama dalam organisasi, hal yang tidak mungkin terjadi dalam birokrasi pemerintahan sentralistis, khususnya dalam masa orde baru yang terbius oleh konsep "stabilitas nasional". Dalam Otonomi Daerah komunikasi tidak hanya terbatas pada komunikasi administratif yang birokratis-formal, struktural, impersonal-yang tidak efektif dan tidak efisien.

Pendapat di atas menunjukkan pentingnya mengembangkan komunikasi dalam organisasi demi terselenggaranya kerja sama dalam organisasi. Membangun Tim (*team building*) sebagai bagian dari kerja sama yang terdapat dalam organisasi, mutlak dilakukan oleh setiap orang yang ada dalam organisasi. Dalam Manajemen yang sentralisasi, paradigma yang diterapkan dalam membangun tim hanyalah ada di tangan seorang pemimpin, hal ini sangat kental dengan nuansa politis, yaitu dimana untuk menciptakan "stabilitas politik". Padahal, untuk membangun sebuah tim yang kuat dan dinamis, seharusnya melibatkan orang-orang yang ada dalam organisasi.

Seperti pada organisasi pemerintahan, komunikasi merupakan hal yang sangat penting terutama dalam rangka penerapan otonomi daerah. Kinerja membangun tim mutlak dilakukan oleh anggota tim untuk menciptakan kondisi *good governance*. Proses pencapaian kondisi *good governance* tersebut tidak saja dipengaruhi oleh faktor-faktor eksternal yang ada di luar organisasi pemerintah, namun yang lebih utama dipengaruhi oleh kondisi internal dalam organisasi pemerintahan. Kondisi internal suatu organisasi pemerintah berkaitan erat dengan komunikasi organisasi.

Dengan demikian, pelaksanaan otonomi daerah yang mampu menghasilkan kondisi *good governance* merupakan tuntutan besar bagi organisasi pemerintahan. Organisasi pemerintah dituntut untuk mengkondisikan maupun

mengembangkan komunikasi organisasi yang efektif agar terciptanya kinerja membangun tim (*team building*) pada setiap anggota demi tercapainya *good governance* sebagai tolok ukur keberhasilan otonomi daerah.

Berdasarkan uraian di atas, merupakan suatu hal yang cukup penting dan menarik untuk meneliti fenomena tentang “Hubungan antara komunikasi organisasi dengan kinerja membangun tim (*team building*) pada Tim Penataan Organisasi Perangkat Daerah Kota Bandung”

1.2 Identifikasi Masalah

Kajian dalam penelitian ini difokuskan pada masalah belum optimalnya kinerja membangun tim (variabel Y). Kinerja membangun tim yang dimaksud yaitu kinerja pada karyawan sebagai anggota tim yang ada di suatu organisasi untuk membangun sebuah tim dalam menyelesaikan beberapa pekerjaan. Tim merupakan aktivitas kerja yang tidak mengandalkan supervisor/penyelia atau manajemen untuk membuat segala keputusan. Oleh karena itu pihak manajemen dituntut kemampuannya untuk dapat menciptakan kinerja pada setiap anggota tim dalam membangun tim yang mandiri.

Tim berbeda dengan kelompok kerja tradisional, anggota tim harus mempelajari keahlian-keahlian baru yang menunjukkan bahwa mereka berhasil sebagai anggota sebuah tim. Keahlian-keahlian itu meliputi beberapa penugasan kerja dan juga melibatkan cara-cara baru dalam berinteraksi dengan sesama anggota tim maupun dengan pihak-pihak di luar tim. Keahlian-keahlian yang memberi sumbangan bagi keberhasilan sebuah tim menurut Richard Y. Chang

yang ditejemahkan Christiadi (1998:5) yaitu: “kepemimpinan, komunikasi, perbaikan proses, dinamika tim, manajemen proyek, manajemen konflik, pembuatan keputusan, bimbingan dan umpan balik dari rekan kerja, pemecahan masalah bersama, dan interpersonal”.

Tim merupakan aktivitas kerja yang dilakukan secara sistematis dan saling ketergantungan baik antar individu maupun antar unit kerja sehingga diperlukan interaksi yang efektif sebagai satu tim. Tim kerja yang efektif dan sinergik akan menghasilkan kinerja yang tinggi. Pada kenyataannya membangun tim kerja yang solid tidaklah mudah, banyak kendala dan friksi yang dihadapi. Membangun dan mengelola tim membutuhkan kesadaran, tanggung jawab dan disiplin dari individu-individu akan pentingnya tim kerja yang efektif.

Banyak faktor yang mempengaruhi kinerja tim mulai dari kontribusi individu, jenis tugas, visi, misi dan tujuan tim. Sebuah tim dalam organisasi (termasuk organisasi pemerintahan) selain dipengaruhi oleh faktor-faktor tadi juga dipengaruhi oleh faktor komunikasi organisasi. Menurut Thomas Leech yang dikutip Aribowo Prijaksono dan Roy Sembel (2002:3) bahwa: “Tidak ada persahabatan atau teamwork tanpa adanya komunikasi yang efektif”

Sebuah tim yang tidak berkomunikasi akan terpecah-pecah dan komitmennya lemah. Tim yang demikian hanya menyia-nyiakan waktu dan hanya mencapai sedikit dari tujuan yang telah ditetapkan. Diskusi yang dilakukan hanya berjalan sedikit atau tanpa kemajuan. Tetapi tim yang berkomunikasi dengan baik akan mengalami kemajuan terus menerus dan dapat mencapai tujuannya.

Berdasarkan pemikiran di atas, jelaslah bahwa kinerja membangun tim (*team bulding*) dalam suatu organisasi tidak dapat dipisahkan dari proses komunikasi yang dilakukan. Efektif tidaknya komunikasi yang dilakukan akan sangat berpengaruh terhadap kinerja membangun tim dari anggota tim itu sendiri. Karena begitu luas dan kompleknya ruang lingkup dalam komunikasi serta keterbatasan sumber daya, maka penulis hanya menyoroti pembahasan skripsi ini pada komunikasi organisasi untuk meningkatkan kinerja membangun tim.

1.3 Rumusan Masalah

Berdasarkan identifikasi masalah yang terungkap di atas, maka masalah utama yang akan dibahas dalam penelitian ini adalah: Bagaimana hubungan antara komunikasi organisasi dengan kinerja membangun tim. Pencapaian tujuan organisasi akan terwujud dengan baik melalui pengelolaan aktivitas kerja dengan membangun tim jika komunikasi yang dilakukan itu efektif. Adapun hasil penelitian ini berdasarkan atas persepsi responden terhadap Komunikasi Organisasi dan Kinerja Membangun Tim pada Tim Penataan Organisasi Perangkat Daerah Pemerintah Kota Bandung. Untuk menunjukkan bagaimana fokus pembahasan masalah tersebut, maka harus dibuat rumusan masalah. Hal ini dilakukan untuk menghindari melebarnya permasalahan dalam penelitian. Rumusan masalah tersebut yaitu:

1. Bagaimana kinerja membangun tim pada Tim Penataan Organisasi Perangkat Daerah Kota Bandung?

2. Bagaimana pelaksanaan komunikasi organisasi pada Tim Penataan Organisasi Perangkat Daerah Kota Bandung?
3. Bagaimana hubungan antara komunikasi organisasi dengan kinerja membangun tim pada Tim Penataan Organisasi Perangkat Daerah Kota Bandung?

1.4 Tujuan dan Kegunaan Penelitian

1.4.1 Tujuan Penelitian

Tujuan umum penelitian ini adalah untuk memperoleh gambaran yang jelas dan menyeluruh tentang hubungan antara komunikasi organisasi dengan kinerja membangun tim pada Tim Penataan Organisasi Perangkat Daerah Kota Bandung, berdasarkan persepsi anggota tim.

Secara khusus tujuan penelitian ini adalah:

- a) Untuk memberikan gambaran tentang kinerja membangun tim (*team building*) pada Tim Penataan Organisasi Perangkat Daerah Kota Bandung.
- b) Untuk memberikan gambaran mengenai komunikasi organisasi pada Tim Penataan Organisasi Perangkat Daerah Kota Bandung.
- c) Untuk mengukur apakah terdapat hubungan antara komunikasi organisasi dengan kinerja membangun tim (*team building*) pada Tim Penataan Organisasi Perangkat Daerah Kota Bandung.

1.4.2. Kegunaan Penelitian

Hasil penelitian ini diharapkan akan berguna secara teoritis sebagai dasar pengembangan ilmu pengetahuan yang lebih luas, terutama dalam mengembangkan ilmu komunikasi dari kajian tentang sumber daya manusia.

Adapun manfaat lain yang bisa diambil yaitu:

1. Bagi organisasi, penelitian ini diharapkan dapat memberikan informasi dan bahan masukan sehingga dapat digunakan sebagai salah satu alternatif pengembangan untuk perbaikan-perbaikan yang dilakukan pada masa yang akan datang.
2. Bagi penulis, meningkatkan pemahaman dan wawasan keilmuan khususnya di bidang manajemen dan sebagai aplikasi dari teori-teori yang penulis peroleh selama masa kuliah.

1.5 Kerangka Pemikiran

Membangun sebuah tim bukan berarti hanya mengumpulkan orang-orang dan bukan sekedar membagi-bagikan tugas tetapi membangun kerjasama yang kompak dalam menjalankan aktivitas organisasi. Seperti dikatakan John Davis (1997:1) bahwa: "tim terbentuk untuk berupaya keras demi menghasilkan kinerja yang lebih baik dibandingkan jika kinerja itu diupayakan oleh orang-orang secara sendiri-sendiri".

Sebuah tim akan lebih efektif bila dibandingkan dengan kerja sendiri-sendiri, walaupun seseorang itu memiliki kecakapan tinggi. Dalam sebuah tim bukan saja kerjasama tetapi juga merupakan satu kesatuan yang utuh sehingga

saling mempengaruhi satu dengan yang lainnya, sehingga pekerjaan dapat diselesaikan dengan mudah dan cepat. Hal itu sejalan dengan pendapat Richard Y. Chang & Mark J. Curtin (1998:4) bahwa:

Bila diterapkan dengan tepat, tim mandiri terbukti lebih efektif dari kelompok kerja tradisional karena sistem ini benar-benar mendorong adanya kerjasama. Dalam tim mandiri, bila seseorang melakukan kesalahan, seluruh tim akan terkena akibatnya. Setiap anggota tim belajar untuk dapat bertanggung jawab dalam segala usahanya untuk menyelesaikan pekerjaan.

Untuk membangun tim yang sukses, harus mengenal peran seseorang yang menunjukkan kinerjanya dalam tim seperti yang diungkapkan John Davis dkk (1997:43) bahwa:

Terdapat beberapa peran yang menunjukkan seseorang mempunyai kinerja untuk membangun tim, yaitu setidaknya dapat dilihat dari segi mengembangkan gagasan, mampu mengarahkan pada tujuan, inovatif, merencanakan strategi kerja, menyusun jadwal, memecahkan masalah, mengelola sumber daya, menyebarkan gagasan, melakukan negosiasi, produktif, mampu berkordinasi, memelihara keutuhan tim serta menilai dan mengevaluasi tim

Banyak pergeseran dan perubahan yang harus dihadapi sebuah organisasi dan juga anggotanya dalam perjalanan untuk membantu sebuah tim secara penuh. Namun, banyak manfaat yang akan diperoleh dari sebuah tim. Berikut ini pendapat Richard Y. Chang & Mark J. Curtin(1998:7-10):

- Manfaat tim bagi individu:
 - ✓ Pekerjaan lebih bervariasi
 - ✓ Lebih banyak kebebasan untuk membuat dan menindaklanjuti keputusan yang benar
 - ✓ Meningkatkan kesempatan untuk mempelajari keahlian baru
- Manfaat tim bagi organisasi
 - ✓ Meningkatnya komitmen karyawan terhadap keputusan yang diambil
 - ✓ Meningkatnya produktivitas tim kerja
 - ✓ Lebih fleksibel dalam operasional kerja
 - ✓ Meningkatnya rasa tanggung jawab.

Dewasa ini komunikasi merupakan hal yang perlu mendapat perhatian dari manajemen karena sangat vital bagi kelangsungan hidup dan pertumbuhan organisasi. Dengan komunikasi memudahkan bagi pihak manajer dan pekerja dalam melakukan tugasnya.

Sebagaimana Onong U.E, (1993:28) mengungkapkan bahwa: "Hakikat komunikasi adalah proses pernyataan antar manusia. Yang dinyatakan itu adalah pikiran atau perasaan seseorang kepada orang lain dengan menggunakan bahasa sebagai alat penyalurnya". Demikian juga Kusnadi, dkk. (1999: 436) menjelaskan bahwa: "Yang dimaksud dengan komunikasi adalah proses mengirimkan dan menerima berita diantara pihak-pihak yang saling berhubungan sehingga daripadanya diperoleh pemahaman tentang apa yang dimaksud satu sama lain. Kemudian G. Mills, dkk. (1990: 36) mengungkapkan: "Komunikasi adalah salah satu fungsi dasar dari kantor dan merupakan proses yang esensial bagi semua bentuk perusahaan. Komunikasi merupakan proses penyampaian informasi dari satu orang ke orang lain melalui pos, telepon, teleprinter, jasa kurir, atau sarana lain". Selanjutnya Menurut Marihot T.E.H. (2002: 296), bahwa "komunikasi adalah proses penyampaian informasi, gagasan, fakta, pikiran, dan perasaan, dari orang yang satu kepada orang lain". Sedangkan Eduard D. (1992:2) mengungkapkan bahwa komunikasi yaitu: "...Proses penyampaian gagasan, harapan, pesan, yang disampaikan melalui lambang tertentu yang mengandung arti, dilakukan oleh penyampai pesan (*source, communicator, sender*) ditujukan pada penerima pesan (*receiver, communicator* atau *audience*) dengan maksud mencapai kebersamaan (*commones*)". Sementara Harold koontz (1980:688) dalam

Tjutju Yunuiarsih dkk. (1998: 86) mendefinisikan komunikasi sebagai: “*the transfer of information from the sender to the receiver with the information being understood by the receiver*”.

Dari beberapa pengertian di atas mengandung makna bahwa komunikasi yaitu proses penyampaian informasi antara dua pihak yaitu *sender* dan *receiver* baik melalui komunikasi verbal maupun non verbal, dengan tujuan informasi yang disampaikan itu bisa dimengerti dan dipahami. Dari pendapat di atas dapat penulis kemukakan bahwa komunikasi adalah proses penyampaian informasi atau pesan dari seseorang kepada orang lain melalui lambang dapat berupa data, fakta, tulisan atau informasi serta isyarat tertentu yang dapat dipahami oleh kedua belah pihak dengan memperhatikan faktor-faktor yang mempengaruhi komunikasi, diantaranya adalah: keterbukaan untuk berkomunikasi, media yang digunakan, hubungan kerja, informasi yang disampaikan, pemahaman menerima pesan.

Dalam suatu organisasi komunikasi memegang peranan yang sangat penting, karena setiap tindakan yang akan dilakukan haruslah dikomunikasikan dengan baik diantara pihak manajer dan bawahan agar *feedback* yang dihasilkan baik pula. Seperti menurut Maman Ukas (1999: 314):

Maksud komunikasi adalah memberikan akibat perubahan melalui tindakan mempengaruhi untuk mencapai tujuan. Komunikasi sangat essensial dalam orgaanisasi untuk menyatukan faktor internal sehingga fungsi-fungsi manajerial dapat bekerja dengan efektif. komunikasi terutama ditujukan:

1. Menetapkan dan menyebarkan maksud dari suatu usaha
2. Mengembangkan rencana-rencana untuk pencapaian tujuan
3. Mengorganisasikan sumber daya manusia dan sumber daaya lainnya dengan cara yang paling efektif dan efisien
4. Memilih, mengembangkan, dan menilaaai anggota organisasi
5. Memimpin, mengarahkan, memotivasi dan menciptakan suatu iklim kerja dimana setiap orang mau memberikan kontribusi.

Tanpa adanya komunikasi, organisasi tidak akan berjalan. Manajer mempunyai tanggung jawab terhadap organisasi dalam mencapai tujuannya. Dengan jalan melalui komunikasi segala berita, perintah/instruksi, informasi mempengaruhi, persuasi atau integrasi, koordinasi dapat dilakukan sehingga tercipta iklim kerja yang kondusif dan *favourable* dengan penuh saling pengertian serta tanggung jawab.

Gunawan Jiwanto (1985:45) mengemukakan bahwa untuk mencapai sasaran komunikasi yang efektif maka diperlukan persyaratan dasar yang harus diperhatikan seperti yang penulis simpulkan di bawah ini, yaitu:

1. Keterbukaan

Dalam proses komunikasi sikap jujur seseorang komunikator sangat diperlukan, oleh karena itu seorang pimpinan dalam berkomunikasi dengan bawahannya hendaklah disertai sikap yang jujur, artinya apa yang diucapkan itu disampaikan sesuai dengan tindakan yang dilakukan.

2. Ketepatan informasi

Konisten, tidak ada kesimpangsiuran antara perintah, pesan-pesan, berita-berita, informasi yang dikeluarkan, dan harus tampak adanya ketegasan dari apa yang dikomunikasikan.

3. Ketepatan media

Penggunaan saluran dan media komunikasi yang tepat akan dapat mencapai efektifitas komunikasi secara maksimal sesuai dengan tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya.

4. Hubungan kerja

Hendaklah dalam berkomunikasi jangan hanya membicarakan masalah-masalah yang berhubungan dengan kepentingan organisasi saja, akan tetapi hal-hal yang ada hubungannya dengan kebutuhan dan kepentingan karyawan pun harus sering dibicarakan.

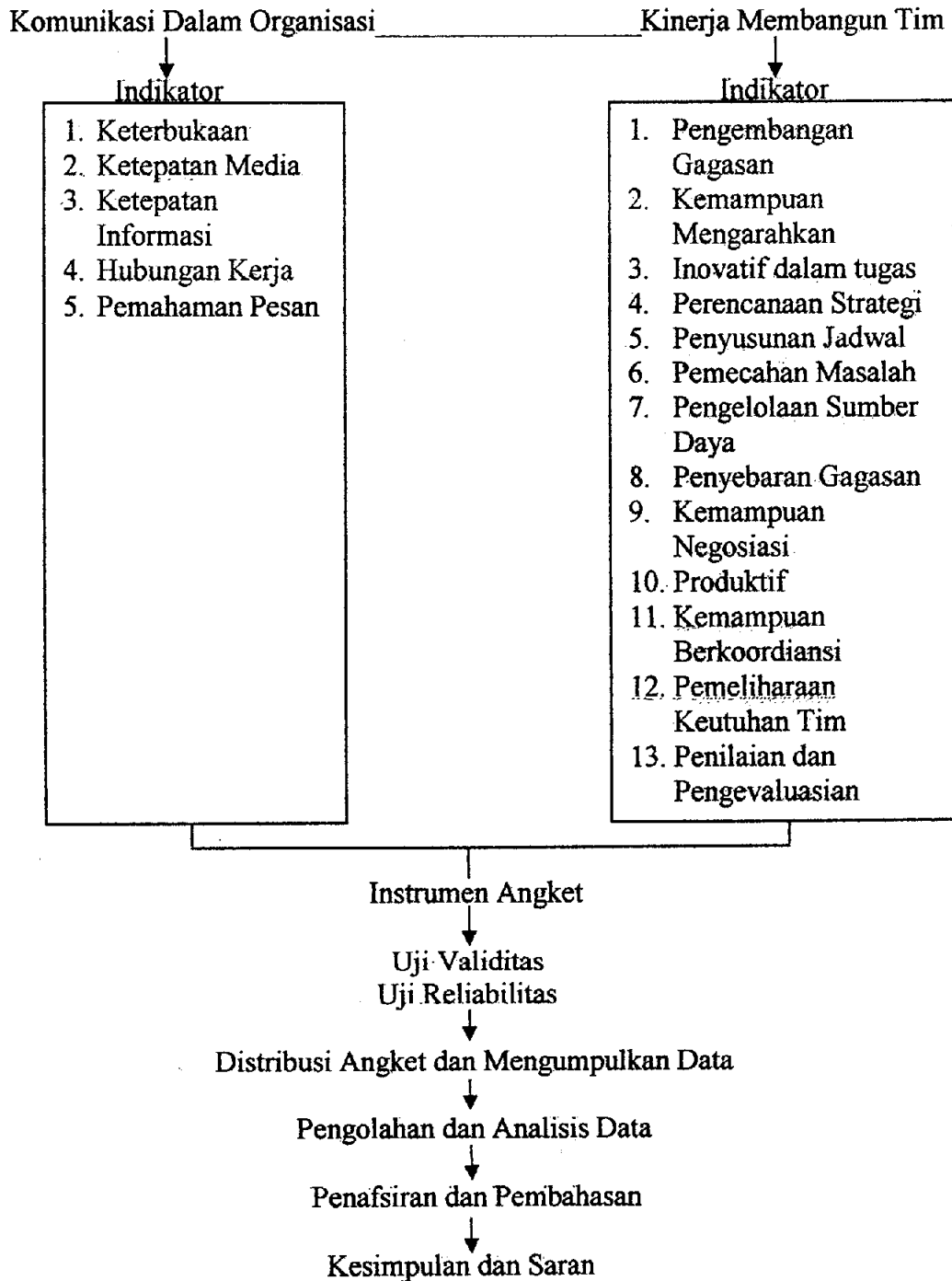
5. Tersedianya umpan balik dan pemahaman terhadap pesan

Dalam komunikasi harus ada umpan balik dari komunikan kepada komunikator, dimana dengan adanya umpan balik tersebut dapat diketahui apakah segala pesan, ide, instruksi, informasi dan pendapat yang disampaikan dapat diterima dengan baik atau tidak.

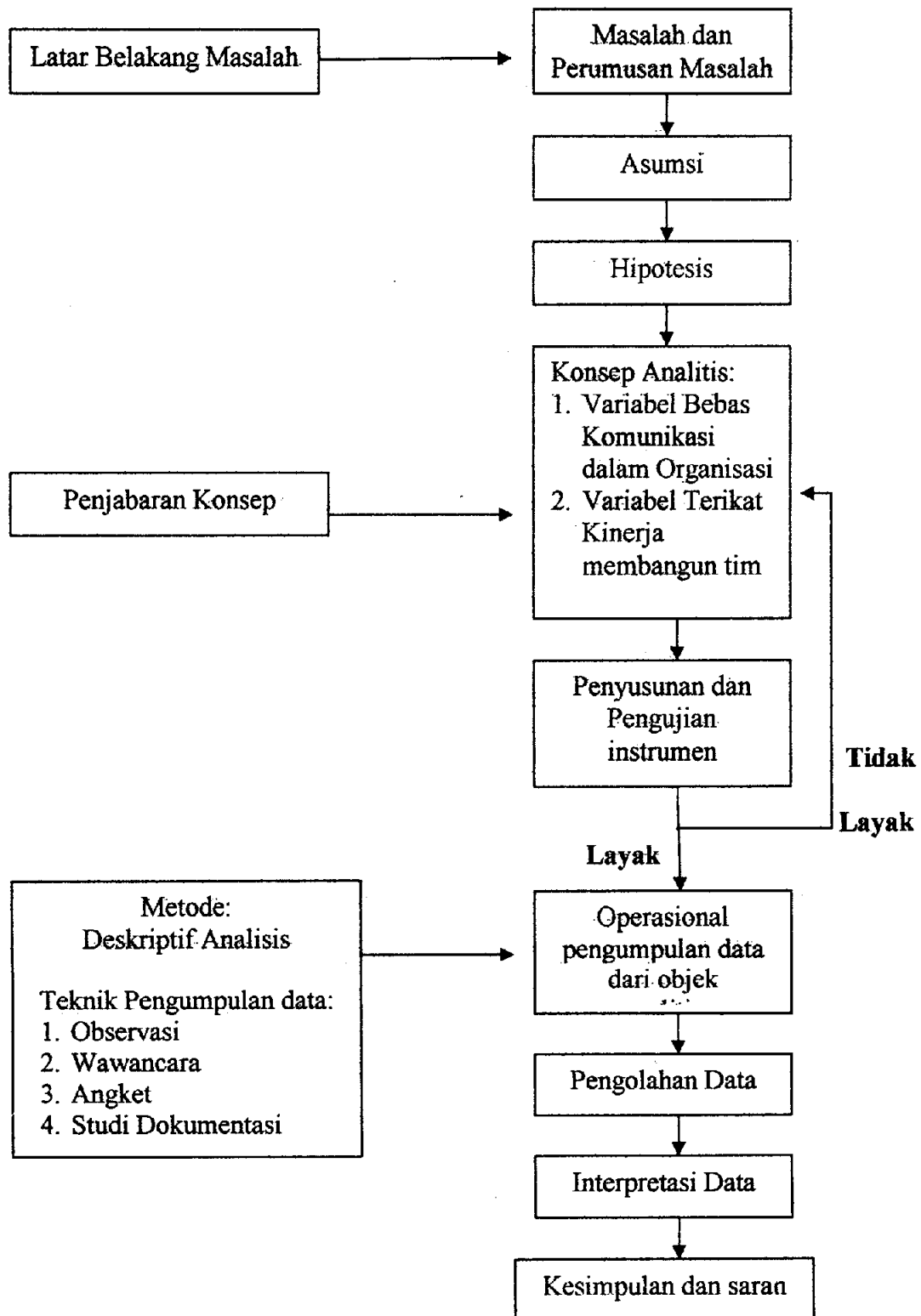
Keberhasilan atau kegagalan komunikasi memang sangat berpengaruh terhadap situasi sosial yang terjalin. Komunikasi yang efektif adalah titik berangkat pemahaman, penafsiran dan tindakan. Di lain pihak, komunikasi yang tidak efektif bisa mengarah pada kesalahpahaman, salah penafsiran, dan kekeliruan tindakan. Komunikasi yang efektif akan mengarah pada keberhasilan membangun tim. Seorang personil dalam sebuah organisasi tidak bisa bekerja sendiri, artinya memerlukan orang lain untuk berinteraksi dan bekerjasama. Untuk itu diperlukan kekompakan tim yang solid agar produktivitas kerjanya meningkat.

Berhasil tidaknya pelaksanaan otonomi daerah dari sisi organisasi/institusi pemerintahan ditentukan oleh faktor-faktor manajemen yang ada di dalamnya disamping faktor lingkungan dan politik yang lebih bersifat *uncontrollable*. Dari sisi manajemen, kemampuan organisasi pemerintahan dalam melaksanakan otonomi daerah ikut dipengaruhi oleh komunikasi organisasi dan kinerja membangun tim.

Gambar 1.1
Langkah-langkah Penelitian
Hubungan Komunikasi Dalam Organisasi
dengan Kinerja Membangun Tim (Team Building)



Gambar 1.2
KERANGKA PENELITIAN



1.6 Asumsi dan Premis

Untuk menghindari ketidaksesuaian antara masalah yang diteliti dengan pembahasan masalah, maka perlu menetapkan asumsi dan premis terlebih dahulu.

1.6.1. Asumsi

Kedudukan asumsi dalam penelitian sangat besar, artinya bahwa asumsi akan memberikan hakekat, bentuk, arah, argumentasi dan untuk menghindari agar tidak terjadi pembahsan masalah yang terlalu melebar. Seperti yang dikemukakan oleh Komaruddin (1985:22) bahwa: "Asumsi adalah sesuatu yang dianggap tidak mempengaruhi atau dianggap konstan. Asumsi menetapkan faktor-faktor yang diawasi, kondisi-kondisi dan tujuan. Asumsi memberikan hakekat, bentuk dan arah argumentasi".

Berdasarkan pendapat tersebut, maka penulis mengemukakan asumsi penelitian sebagai berikut:

1. Struktur organisasi dalam jangka waktu tertentu dianggap tidak berubah.
2. Perbedaan jenis kelamin dianggap tidak mempengaruhi.
3. Latar belakang pendidikan pimpinan dan bawahan dianggap cukup memadai.
4. Sarana dan prasarana yang menunjang kelancaran kerja cukup memadai.
5. Lingkungan kerja dianggap cukup menunjang pekerjaan kantor.

1.6.2. Premise

Dalam penelitian ilmiah, premise merupakan titik tolak untuk berpijak atau sebagai dasar setiap argumentasi dan kebenarannya diterima oleh umum. Suharsimi Arikunto (1992:56) mengemukakan bahwa: "Premis adalah sesuatu yang diyakini kebenarannya oleh peneliti yang akan berfungsi sebagai hal-hal

yang akan dipakai untuk tempat berpijak bagi peneliti dalam melaksanakan penelitian.

Berpijak dari pendapat tersebut di atas, penulis mengemukakan premis sebagai berikut:

- a) "Manusia adalah faktor yang memegang peranan penting dalam pencapaian tujuan organisasi". (Kusnadi, dkk. 1999)
- b) "Komunikasi merupakan sarana memadukan aktivitas-aktivitas yang terorganisasi. Komunikasi dapat dipandang sebagai sarana untuk menyalurkan masukan sosial kedalam sistem sosial. Komunikasi juga merupakan sarana untuk memodifikasi informasi dan sarana untuk mencapai tujuan". (A.M. Kadarman dan Jusuf Udaya, 1997)
- c) "Komunikasi dapat menyatukan seluruh komponen organisasi, menuju ke arah tercapainya tujuan. Komunikasi berlangsung multi arah: horisontal, vertikal dan lintas sektoral, sehingga informasi yang menyebar di berbagai unit organisasi bisa saling menembus dan saling mendukung". (A.A. Wahab, 1987).
- d) "Sebuah tim yang baik akan menjadi tempat yang menyenangkan untuk bekerja. Anggota-anggotanya menjadi lebih produktif, mereka merasa kontribusinya diakui dan pekerjaannya dihargai". (John Davis, 1997).
- e) "Tim adalah kumpulan orang. Apabila orang bergabung menjadi sebuah tim akan memiliki kebutuhan tertentu. Kebutuhan tersebut mencakup: komunikasi yang efektif, mendengarkan aktif, menyelesaikan konflik yang pasti muncul

ketika orang bekerja dalam kelompok, dan menjaga motivasi diantara semua anggota tim". (Richard Y. Chang, 2001).

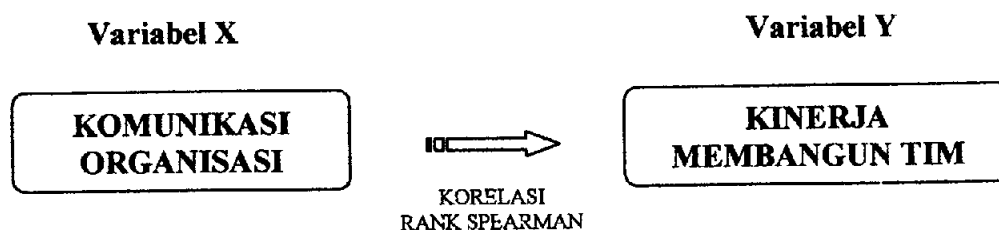
1.7 Hipotesis Penelitian

Hipotesis merupakan jawaban sementara terhadap masalah atau sub masalah yang diajukan oleh peneliti, yang dijabarkan dari landasan teori atau tinjauan pustaka dan masih harus diuji kebenarannya. Suharsimi Arikunto (1996: 62) mengemukakan bahwa: "Hipotesis dapat diartikan sebagai jawaban yang bersifat sementara terhadap permasalahan penelitian sampai terbukti melalui data yang terkumpul".

Sehubungan dengan hal tersebut di atas, maka penulis mengajukan hipotesis sebagai berikut:

"Terdapat hubungan yang positif antara Komunikasi Organisasi dengan Kinerja Membangun Tim pada Tim Penataan Organisasi Perangkat Daerah Kota Bandung".

Hipotesis di atas memiliki dua variabel, yakni variabel independen (X) dan variabel dependen (Y). Variabel X adalah komunikasi organisasi, dan variabel Y adalah kinerja membangun tim (*team building*). Hubungan kedua variabel tersebut dapat digambarkan sebagai berikut:



1.8 Sistematika Pembahasan

Sistematika pembahasan dimaksudkan untuk memberikan gambaran secara umum tentang uraian yang disajikan, sehingga memudahkan pembaca dalam menanggapi keseluruhan penelitian yang telah penulis laksanakan. Penulis merumuskan sistematika pembahasan sebagai berikut:

Bab 1 menguraikan pendahuluan sebagai kerangka dasar yang meliputi Latar Belakang Masalah, Pentingnya Masalah, Identifikasi dan Perumusan Masalah, Tujuan Penelitian, Manfaat Penelitian, Kerangka Berpikir, Asumsi dan Premis, Hipotesis Penelitian dan Sistematika Pembahasan.

Bab II memaparkan sejumlah landasan teoritis yang berhubungan dengan masalah yang diteliti, meliputi: Konsep Komunikasi (definisi komunikasi, model komunikasi, komponen dasar komunikasi), Konsep Dasar Komunikasi Organisasi (persepsi mengenai komunikasi organisasi, konsep kunci dari komunikasi organisasi, arus komunikasi), Faktor-faktor yang Mempengaruhi Efektifitas Komunikasi, Konsep Kinerja Membangun Tim (definisi tim, model efektifitas tim, peran dalam tim), Hubungan Komunikasi Organisasi dengan Kinerja Membangun Tim.

Bab III menjabarkan objek dan desain penelitian yang meliputi: Objek Penelitian, Metode Penelitian, Jenis Penelitian dan Metode yang Digunakan, Operasionalisasi Variabel Penelitian, Jenis dan Sumber Data, Populasi dan Sampel Penelitian, Teknik Pengumpulan Data, dan Teknik Analisis Data.

Bab IV menyajikan hasil pengolahan dan analisis data, meliputi Gambaran Umum Objek Penelitian, Pengolahan Data dan Analisis Data.

Bab V menyajikan kesimpulan dan saran yang ditarik dari hasil analisis pada bab terdahulu yang dipandang perlu.

Daftar Pustaka, merupakan daftar buku atau karya tertulis lainnya yang dijadikan rujukan dalam penulisan skripsi ini.

