



### **Hak cipta dan penggunaan kembali:**

Lisensi ini mengizinkan setiap orang untuk menggubah, memperbaiki, dan membuat ciptaan turunan bukan untuk kepentingan komersial, selama anda mencantumkan nama penulis dan melisensikan ciptaan turunan dengan syarat yang serupa dengan ciptaan asli.

### **Copyright and reuse:**

This license lets you remix, tweak, and build upon work non-commercially, as long as you credit the origin creator and license it on your new creations under the identical terms.

## BAB II

### KERANGKA PEMIKIRAN

#### 2.1 PENELITIAN TERDAHULU

Pada penelitian terdahulu merupakan upaya dari peneliti untuk menemukan perbandingan pada penelitian selanjutnya. Selain itu penelitian terdahulu dapat memberikan peran dalam data pendukung dan juga pembanding bagi peneliti dalam melakukan penelitian ini. Dalam hal ini, peneliti mencantumkan beberapa penelitian terdahulu yang memiliki keselarasan terkait penelitian ini dengan membuat ringkasan sehingga dapat mengetahui orisinalitas penelitian yang akan dilakukan oleh peneliti. Adapun penelitian yang memiliki persamaan dengan peneliti yaitu sama-sama meneliti tentang media internal melalui majalah internal perusahaan. Rujukan pertama diteliti oleh Tatik Yunarti selaku mahasiswa Universitas Islam 45 Bekasi pada tahun 2015 dengan judul penelitian **"Komunikasi Internal Humas PT. Pertamina (Persero) Dalam Media *Energia Weekly*".**

Keselarasan penelitian yang dilakukan oleh peneliti tersebut memiliki keselarasan dengan penelitian yang sedang dilakukan oleh peneliti saat ini. Persamaan tersebut dapat dilihat dari penggunaan metode kualitatif yang bersifat deskriptif melalui metode studi kasus dengan teknik pengumpulan data berupa wawancara mendalam atau *in-depth interview*.

Tujuan dari peneliti Tatik Yunarti melakukan penelitian tersebut ialah untuk menganalisis komunikasi internal Humas PT. Pertamina (Persero) dalam media *energia weekly*. Dalam penelitian tersebut, Tatik Yunarti menggunakan konsep *Public Relations*, *Internal communications* dan *Corporate Image*.

Hasil penelitian yang dilakukan oleh Tatik Yunarti menunjukkan bahwa komunikasi internal yang sudah dijalankan oleh Humas PT. Pertamina (Persero) dalam media *energia weekly* sudah dilaksanakan dengan efektif dan cukup baik. Hal tersebut terbukti dari proses perencanaan hingga proses eksekusi dalam membuat kemasan dapat menarik pembaca serta menjadi motivasi bagi pihak manajemen dalam menyampaikan kebijakan-kebijakan perusahaan kepada karyawan.

Rujukan penelitian kedua yaitu penelitian yang dilakukan oleh Ingrid Christina selaku mahasiswi Universitas Bina Nusantara pada tahun 2014 dengan judul penelitian **"Pemanfaatan Media Internal Untuk Karyawan Pada PT. Garuda Maintenance Facility Aeroasia (Studi Kasus : Majalah *GMF News*)"**. Peneliti mengambil rujukan tersebut karena dinilai memiliki keselarasan dengan penelitian yang sedang dilakukan saat ini. Keselarasan tersebut diantaranya penggunaan metode penelitian kualitatif dengan model deskriptif. Pada penelitian tersebut Ingrid Christina selaku peneliti memperoleh datanya melalui observasi partisipan dengan wawancara semistruktur. Tujuan penelitian yang dilakukan oleh Ingrid Christina yaitu untuk mengetahui pemanfaatan majalah *GMF News* dalam

perannya kepada karyawan PT. GMF Garuda *Maintenance Facility* Aeroasia. Dalam penelitiannya, Ingrid Christina menggunakan konsep *public relations* dan media internal melalui *Uses&Gratifications*. Hasil dari penelitian tersebut menyatakan bahwa majalah *GMF News* bermanfaat dalam memberikan informasi yang dapat dipahami oleh karyawan terkait perkembangan manajemen perusahaan.

Rujukan pada penelitian ketiga yaitu penelitian yang dilakukan oleh Infinity Audi Puspasari selaku mahasiswi Universitas Muhamadiyah Malang pada tahun 2015, dengan judul "**Keberadaan Majalah Internal Bagi Karyawan (Studi Pada Karyawan PT. BNI Cabang Malang)**". Peneliti mengambil penelitian tersebut karena dinilai memiliki keselarasan pada penelitian yang akan dilakukan oleh Peneliti. Keselarasan tersebut diantaranya menggunakan metode penelitian kualitatif dengan jenis penelitian deskriptif.

Infinity selaku peneliti memperoleh datanya melalui wawancara, dokumentasi dan observasi. Tujuan dari penelitian yang dilakukan oleh Infinity Audi Puspasari ialah untuk mengetahui pemanfaatan majalah internal perusahaan dalam menyampaikan informasi serta untuk mengetahui apa saja faktor penghambat dalam penggunaan majalah internal sebagai media komunikasi karyawan PT. Bank BNI Cabang Malang. Pada penelitian tersebut, Peneliti Infinity menggunakan teori dan konsep komunikasi, komunikasi organisasi, media massa, media komunikasi dan teori *agenda setting*.

Hasil dari penelitian tersebut menyatakan bahwa media internal menjadi

sumber pendukung bagi karyawan sebagai bahan tambahan informasi, majalah internal sebagai komunikasi dua arah dalam komunikasi internal, majalah internal memberikan dampak yang positif yaitu dapat membantu mempercepat penyampaian informasi kepada karyawan, majalah SINERGI 46 sebagai media komunikasi serta informasi dan berperan dalam meningkatkan kualitas sumber daya manusia khususnya pada bidang jurnalistik, majalah SINERGI 46 sangat bagus dalam mendukung komunikasi dalam memperbaiki kualitas kerja karyawan.

**Tabel 2.1**

**Penelitian Sejenis Terdahulu**

| <b>Judul Penelitian</b>   | <b>Peneliti</b>   | <b>Permasalahan</b>  | <b>Teori</b>  | <b>Metode</b>  | <b>Hasil Penelitian</b>   |
|---|---|--|---|--|---|
| Komunikasi Internal Humas PT. Pertamina (Persero) Dalam Media <i>Energia Weekly</i>   | Tatik Yunarti, Universitas Islam 45 Bekasi Tahun 2015     | Bagaimana komunikasi internal Humas PT. Pertamina (Persero) terkait upaya membentuk citra perusahaan di mata publik internal dalam media <i>energia weekly</i> ? | <i>Public Relations, Internal communications dan Corporate Image.</i>           | Metode studi kasus dengan melakukan wawancara mendalam atau <i>in-depth interview.</i> | Komunikasi internal yang sudah dijalankan oleh Humas PT. Pertamina (Persero) dalam Media Energy Weekly sudah dilaksanakan dengan efektif dan cukup baik |
| Pemanfaatan Media Internal Untuk Karyawan Pada PT. Garuda <i>Maintenance Facility</i> | Inggrid Christina, Universitas Bina Nusantara Tahun 2014. | Bagaimana peran majalah GMF <i>News</i> dalam memberikan manfaat kepada karyawan PT. GMF ( <i>Garuda Maintenance Facility</i> )                                  | <i>Public Relations, Media Internal melalui konsep Uses&amp;Gratifications.</i> | Observasi partisipan melalui wawancara semistruktur .                                  | Majalah GMF <i>News</i> bermanfaat dalam memberikan informasi yang dapat dipahami oleh karyawan seperti   |

|   |   |   |  |   |   |
|---|---|---|--|---|---|
| Aeroasia<br>(Studi Kasus :<br>Majalah<br>GMF News                                     |   | Aeroasia.   |  |   | perkembangan manajemen perusahaan.  |
| Keberadaan Majalah Internal Bagi Karyawan (Studi Pada Karyawan PT. BNI Cabang Malang) | Infinity Audi Puspasari, Universitas Muhamadiyah Malang Tahun 2015. | Bagaimana pemanfaatan majalah internal perusahaan dalam menyampaikan informasi dan untuk mengetahui apa saja faktor penghambat dalam penggunaan majalah internal sebagai media komunikasi karyawan PT. Bank BNI Cabang Malang | Komunikasi, komunikasi organisasi, media massa, media komunikasi dan teori agenda setting. | Penelitian kualitatif dengan jenis penelitian deskriptif dengan memperoleh data melalui wawancara, dokumentasi dan observasi. | Majalah internal menjadi sumber pendukung bagi karyawan sebagai bahan tambahan informasi, komunikasi serta memberikan dampak yang positif, majalah SINERGI 46 sebagai media berperan dalam meningkatkan kualitas sumber daya manusia, majalah SINERGI 46 sangat bagus dalam mendukung komunikasi serta memperbaiki kualitas kerja karyawan. |

(Sumber : Dihimpun Oleh Peneliti)

UNIVERSITAS  
MULTIMEDIA  
NUSANTARA

## **2.2 LANDASAN TEORI**

### **2.2.1. KOMUNIKASI ORGANISASI**

Romli (2011, h. 1) mengungkapkan organisasi berasal dari bahasa latin *organizare* yang secara harfiah berarti perpaduan dari bagian-bagian yang satu sama dengan lainnya saling bergantung. Sedangkan Rogers dalam (Romli 2011, h.1) mendefinisikan organisasi sebagai suatu sistem yang mapan dari mereka yang bekerja sama untuk mencapai tujuan bersama melalui jenjang kepangkatan maupun pembagian tugas.

Schemerhorn dalam Pudjiastuti (2016, h. 43) menjelaskan bahwa komunikasi organisasi adalah proses khusus melalui informasi yang mengalir dan dipertukarkan diantara orang-orang di seluruh organisasi. Informasi seperti itu mengalir baik melalui struktur formal maupun informal, selain itu informasi tersebut juga mengalir ke arah bawah, ke atas dan kesamping.

Menurut Romli (2011, h.1) komunikasi organisasi merupakan arus pertukaran informasi dan pemindahan arti dalam suatu organisasi. Suatu organisasi merupakan suatu sistm yang terbuka dan dinamis yang menciptakan dan saling menukar pesan dengan para anggota didalamnya. Dalam komunikasi organisasi kita mempelajari ciptaan serta pertukaran pesan dalam setiap organisasi. Pesan-pesan dalam organisasi dapat diketahui menurut beberapa klasifikasi yang berkaitan dengan bahasa, metode difusi serta arus tujuan dari pesan.

Pengklasifikasian pesan dibedakan atas pesan internal dan pesan eksternal. Pesan internal ialah pesan yang dikhususkan bagi anggota organisasinya, sedangkan pesan eksternal merupakan pemenuhan kebutuhan organisasi sebagai sistem yang terbuka yang berkaitan dengan lingkungan maupun masyarakat umum.

Romli (2011, h. 7) menjelaskan pentingnya komunikasi dalam suatu organisasi karena komunikasi dapat mengikat kesatuan organisasi. Komunikasi membantu para anggotanya untuk mencapai tujuan individu dan organisasi, merespon dan mengimplementasikan perubahan, mengkoordinasikan aktivitas-aktivitas organisasi serta memainkan setiap peran dalam setiap tindakan organisasi yang relevan.

Menurut Mulyana (2015, h. 170) salah satu tantangan besar dalam komunikasi organisasi adalah bagaimana menyampaikan informasi ke seluruh bagian organisasi dan bagaimana menerima informasi dari seluruh bagian organisasi. Dalam hal ini organisasi harus berinovasi dalam menghasilkan informasi dari para anggotanya. Aliran informasi tersebut biasanya diciptakan melalui media intra atau media internal perusahaan.

Romli (2011, h. 12) menyatakan meskipun terdapat berbagai macam persepsi dari para ahli dalam mendefinisikan komunikasi organisasi, akan tetapi dari semuanya terdapat beberapa hal yang umum yang dapat disimpulkan, diantaranya :

1. Komunikasi organisasi terjadi dalam suatu sistem yang terbuka yang kompleks dan dipengaruhi oleh lingkungannya sendiri baik lingkungan internal maupun lingkungan eksternal.
2. Komunikasi organisasi meliputi pesan dan arusnya, tujuan, arah dan media. Komunikasi organisasi meliputi orang dan sikapnya, perasaannya, hubungannya, serta keterampilan dan skillnya.

#### **2.2.1.1 Dimensi Komunikasi Organisasi**

Menurut (Romli 2011, h. 6 - 7) dimensi-dimensi komunikasi dalam kehidupan organisasi terbagi dalam dua klasifikasi yaitu komunikasi internal dan komunikasi eksternal.

##### **1. Komunikasi Internal.**

Komunikasi internal organisasi merupakan proses penyampaian pesan antara anggota-anggota organisasi untuk kepentingan organisasi seperti komunikasi antara pimpinan dan bawahan maupun antar sesama bawahan. Pada proses komunikasi internal ini dapat berwujud komunikasi antarpribadi maupun komunikasi kelompok. Komunikasi juga merupakan proses komunikasi primer maupun sekunder. Komunikasi internal

dibedakan berdasarkan dua jenis klasifikasi, diantaranya:

##### **a) Komunikasi Vertikal**

Menurut Sendjaja dalam Pudjiastuti (2015, h. 45 - 46) komunikasi

vertikal merupakan komunikasi dari atas kebawah dan dari bawah ke atas. Komunikasi tersebut seperti komunikasi dari pimpinan kepada bawahan dan dari bawahan kepada pimpinannya. Dalam proses komunikasi vertikal, pimpinan memberikan dan menyampaikan instruksi-instruksi pekerjaan atau *job instruction*, penjelasan dari pimpinan tentang mengapa suatu tugas perlu dilaksanakan *job rationale*, penyampaian informasi mengenai peraturan-peraturan yang berlaku *procedures and practices*, pemberian motivasi kepada karyawan agar dapat bekerja lebih baik. Sedangkan bawahan memberikan informasi kepada atasan seperti menyampaikan informasi tentang pekerjaan maupun tugas yang telah dilaksanakan, penyampaian saran serta perbaikan dari bawahan dan penyampaian keluhan terkait pekerjaan.

b) Komunikasi horizontal atau lateral

Komunikasi Horizontal merupakan komunikasi antara sesama seperti dari karyawan kepada karyawan, manajer kepada manajer. Pesan dalam komunikasi ini biasanya mengalir di bagian yang sama di dalam organisasi atau mengalir antara bagian. Pada komunikasi horizontal ini memperlancar pertukaran pengetahuan, pengalaman, metode dan masalah. Hal tersebut membantu organisasi untuk menghindari beberapa masalah dan memecahkan yang lainnya serta membangun semangat kerja dan kepuasan kerja. Menurut Pace dan

Faules dalam Pudjiastuti (2016, h. 46) fungsi dari komunikasinya adalah terkait pengkoordinasian tugas maupun pembagian kerja, memecahkan masalah, memperoleh pemahaman bersama serta merundingkan perbedaan.

## 2. Komunikasi Eksternal

Komunikasi eksternal organisasi ialah komunikasi antara pimpinan organisasi dengan khalayak diluar organisasi. Pada organisasi besar, komunikasi ini lebih banyak dilakukan oleh kepala hubungan masyarakat daripada pimpinan sendiri. Yang biasanya dilakukan oleh pimpinan hanyalah terbatas pada hal-hal yang dianggap penting saja. Terdapat dua jenis klasifikasi pada komunikasi eksternal, diantaranya :

### a) Komunikasi dari organisasi kepada khalayak.

Komunikasi ini dilaksanakan umumnya bersifat informatif, yang dilakukan sedemikian rupa sehingga khalayak merasa memiliki keterlibatan setidaknya pada hubungan batin. Komunikasi ini dapat melalui berbagai bentuk, seperti majalah, *press release*, artikel, surat kabar atau majalah, pidato radio, film dokumenter, brosur, *leaflet*, poster dan konferensi pers

### b) Komunikasi dari khalayak kepada organisasi.

Komunikasi dari khalayak kepada organisasi merupakan umpan balik sebagai efek dari kegiatan dan komunikasi yang dilakukan oleh

organisasi.

### 2.2.1.2 Fungsi Komunikasi Organisasi

Pace dan Faules dalam Ruliana (2014, h. 25) memaparkan fungsional komunikasi organisasi sebagai pertunjukan dan penafsiran pesan diantara unit-unit komunikasi yang merupakan bagian dari organisasi tertentu. Suatu organisasi yang terdiri dari unit-unit komunikasi dalam hubungan hirarki antara yang satu dengan yang lainnya dan berfungsi dalam suatu lingkungan tertentu.

Conrad dalam Romli (2011, h. 2-3) mengidentifikasikan tiga fungsi komunikasi organisasi sebagai berikut:

#### 1. Fungsi Perintah

Pada fungsi perintah berkenaan dengan anggota-anggota organisasi mempunyai hak dan kewajiban membicarakan, menerima, menafsirkan serta bertindak atas suatu perintah. Tujuan dari fungsi perintah ini adalah koordinasi diantara setiap anggota yang bergantung dalam organisasi tersebut.

#### 2. Fungsi Relasional

Fungsi relasional berkenaan dengan komunikasi yang memperbolehkan anggota-anggota menciptakan dan mempertahankan bisnis produktif hubungan personal dengan anggota organisasi lain. Hubungan dalam pekerjaan mempengaruhi kinerja pekerjaan *job performance* dalam berbagai

cara seperti kepuasan kerja, aliran komunikasi kebawah maupun ke atas dalam hirarki organisasional dan tingkat pelaksanaan perintah. Pentingnya dalam hubungan antar personal yang baik lebih terasa dalam pekerjaan ketika anda merasa bahwa banyak hubungan yang perlu dilakukan tidak anda pilih tetapi diharuskan oleh lingkungan organisasi sehingga hubungan menjadi kurang stabil, lebih memicu konflik dan kurang ditaati.

### 3. Fungsi Manajemen Ambigu

Pada fungsi manajemen ambigu berkenaan dengan pilihan dalam situasi organisasi sering dibuat dalam keadaan yang sangat ambigu seperti motivasi berganda muncul karena pilihan yang diambil akan mempengaruhi rekan kerja dan organisasi demikian juga kepada diri sendiri. Tujuan dari organisasi tidak jelas dan konteks yang mengharuskan adanya pilihan tersebut mungkin tidak jelas. Komunikasi adalah alat untuk mengatasi dan mengurangi ketidakjelasan *ambiguity* yang melekat dalam organisasi. Untuk itu, anggota berbicara satu dengan lainnya untuk membangun lingkungan dan memahami situasi baru yang membutuhkan perolehan informasi bersama.

#### 2.2.1.3 Bentuk Komunikasi Organisasi

Dalam proses komunikasi maupun pada proses pertukaran informasi, terdapat berbagai bentuk-bentuk komunikasi organisasi. Menurut Bangun dalam Tibyan (2015, h. 18) terdapat klasifikasi bentuk komunikasi dalam

organisasi diantaranya :

### 1. Komunikasi Lisan

Komunikasi lisan adalah komunikasi dimana seorang pengirim pesan *sender* mengirimkan sebuah pesan melalui proses interaksi secara lisan dengan tujuan agar dapat mempengaruhi penerima pesan *receiver*. Menurut Muhammad (2014, h. 116) metode-metode dalam komunikasi lisan diantaranya rapat, diskusi, seminar, konferensi, *interview*, telepon, sistem interkom, kontak interpersonal dan laporan lisan.

### 2. Komunikasi Tertulis

Komunikasi tertulis merupakan jenis komunikasi dimana sebuah pesan yang disampaikan oleh pengirim *sender*, dikomunikasikan melalui media tulisan seperti kertas maupun tempat lain yang dapat dibaca serta dikirimkan kepada penerima *receiver*. Menurut Muhammad (2014, h. 116) metode-metode tulisan diantaranya surat, memo, telegram, majalah, surat kabar, deskripsi pekerjaan, panduan pelaksanaan pekerjaan, laporan tertulis serta pedoman kebijaksanaan.

### 3. Komunikasi Non-Verbal

Komunikasi non-verbal merupakan bentuk komunikasi yang dipresentasikan melalui gerakan-gerakan tubuh ataupun bahasa tubuh seseorang sebagai alat komunikasi dengan orang lain. Komunikasi nonverbal dianggap penting karena berkaitan dengan penyampaian emosi

maupun perasaan seseorang.

## 2.2.2 KOMUNIKASI INTERNAL

Brennan dalam Ruliana (2014, h. 104) mengungkapkan komunikasi internal merupakan sebuah pertukaran gagasan diantara para *administrator* dan karyawan didalam suatu perusahaan maupun organisasi guna terwujudnya tujuan dari perusahaan dengan strukturnya yang khas dan pertukaran gagasannya berlangsung vertikal maupun horizontal yang menyebabkan operasi dan manajemen berlangsung. Komunikasi dalam sebuah organisasi ditunjang kedalam beberapa bentuk komunikasi diantaranya komunikasi vertikal, horizontal dan diagonal.

### 2.2.2.1 Bentuk Komunikasi Internal

#### 1. Komunikasi Vertikal

Komunikasi Vertikal merupakan komunikasi yang berlangsung dari atasan ke bawahan *Downward Communication* dan dari bawahan ke atasan *Upward Communication* atau biasa dikenal dengan komunikasi dari pimpinan kepada bawahan dan komunikasi dari bawahan kepada pimpinan secara timbal balik *two way traffic communication*.

Komunikasi dari pimpinan kepada bawahan *downward communication* yaitu komunikasi yang berlangsung ketika orang-orang berada pada tataran

manajemen mengirimkan pesan kepada bawahannya. Menurut Katz dan Kahn dalam Ruliana (2014, h. 104) terdapat lima jenis tipe khusus komunikasi pimpinan kepada bawahan, diantaranya :

- a) *Job Instruction* atau Instruksi Kerja yaitu komunikasi yang merujuk pada penyelesaian tugas-tugas khusus.
- b) *Job Rationale* atau Rasio Kerja yaitu komunikasi yang menghasilkan pemahaman terhadap tugas serta hubungan dengan pengaturan lainnya.
- c) *Procedure and Practice* atau Prosedur dan Pelaksanaan yaitu komunikasi terkait kebijakan-kebijakan, aturan-aturan, regulasi serta manfaat-manfaat yang ada.
- d) *Feedback* atau Umpan Balik yaitu komunikasi yang menghargai tentang bagaimana individu melaksanakan tugas-tugasnya dengan baik.
- e) *Indoctrinations Of Goals* atau Doktrin atas tujuan yaitu komunikasi yang dirancang dengan karakter ideology yang memberikan motivasi karyawan tentang pentingnya suatu misi organisasi secara keseluruhan.

Sedangkan *upward communication* atau komunikasi ke atas merupakan komunikasi yang berasal dari bawahan kepada atasan dalam rangka menyediakan *feedback* atau umpan balik untuk manajemen. Tujuan dari karyawan menggunakan saluran komunikasi ini sebagai kesempatan untuk mengungkapkan ide-ide maupun gagasan yang mereka ketahui.

Asumsi dasar dari komunikasi ke atas ini yaitu karyawan harus diperlakukan sebagai *partner* dalam mencari jalan terbaik untuk mencapai tujuan perusahaan. Komunikasi jenis ini dapat menarik ide-ide dan membantu karyawan untuk menerima jawaban yang lebih baik tentang masalah dan tanggung jawab serta membantu kemudahan arus dan penerimaan komunikasi dari bawahan ke atasan. Menurut Ruliana (2014, h. 105) komunikasi ke atasan memiliki empat tipe khusus yaitu :

- a) Informasi tentang sikap pekerja, moral dan efisiensi yang berhubungan dengan kebijakan, perencanaan dan masalah-masalah.
- b) Pengembangan yang signifikan dalam unit-unit kerja departemen.
- c) Kesalahan yang menurunkan efisiensi.
- d) Masalah tidak diketahui cara penyelesaiannya oleh pekerja.

Ruliana (2014, h. 106-107) menjelaskan komunikasi dua arah secara timbal balik dalam organisasi dianggap penting sebab jika hanya satu arah saja dari pimpinan kepada bawahan, roda organisasi tidak akan berjalan dengan baik. Pimpinan perlu mengetahui laporan, tanggapan atau saran dari para karyawan sehingga suatu keputusan atau kebijaksanaan dapat diambil dalam rangka mencapai tujuan yang ditetapkan. Pengaruh sikap pimpinan yang baik tentunya akan membuat karyawan merasa diperlakukan sebagai manusia yang berharga. Hal tersebut tentunya dapat berdampak terhadap kinerja dan produktivitas kerja pada dirinya.

## 2. Komunikasi Horizontal

Komunikasi horizontal merupakan tindakan komunikasi yang berlangsung diantara para karyawan atau bagian yang memiliki kedudukan yang setara. Menurut Ruliana (2014, h. 107) Fungsi komunikasi horizontal diantaranya memperbaiki koordinasi tugas, upaya pemecahan masalah, saling berbagi informasi, upaya pemecahan konflik, membina hubungan melalui kegiatan bersama.

Bentuk komunikasi horizontal yang paling umum mencakup semua jenis kontak antarpersona. Bentuk komunikasi horizontal tertulis cenderung menjadi lebih lazim. Media atau saluran komunikasi horizontal terjadi dalam bentuk rapat komisi, interaksi pribadi, obrolan di telepon, memo dan catatan, kegiatan sosial, lingkaran kualitas.

Saluran tersebut memungkinkan Karyawan mengoordinasikan tugas-tugas, membagi informasi, memecahkan masalah dan menyelesaikan konflik. Komunikasi horizontal dilakukan melalui kontak pribadi, telepon, email, memo, *voice mail* dan rapat.

## 3. Komunikasi Diagonal

Menurut Ruliana (2014, h. 108) komunikasi diagonal lintas-saluran

*Cross Communication* merupakan komunikasi antara pimpinan seksi dengan karyawan seksi lain. Fayol dalam Ruliana (2014, h. 108) menjelaskan bahwa komunikasi lintas-saluran merupakan hal yang pantas

dan perlu ada terutama bagi karyawan yang tingkatnya lebih rendah dalam suatu saluran.

Davis dalam Ruliana (2014, h. 108) menekankan terdapat tiga prinsip dalam memperkokoh peranan komunikasi spesialis karyawan yaitu :

- a) Spesialis staf harus dilatih dalam keahlian berkomunikasi
- b) Spesialis staf perlu menyadari pentingnya peranan komunikasi mereka
- c) Manajemen harus menyadari peranan spesialis karyawan dan lebih banyak lagi memanfaatkan peranan tersebut dalam komunikasi organisasi.

Ruliana (2014, h. 109) menyebutkan empat aliran komunikasi yaitu *upward communications*, *downward communications*, komunikasi horizontal dan komunikasi lintas saluran menunjukkan adanya pembagian tugas, wewenang serta tanggung jawab yang jelas antara pimpinan dan bawahan. Jabatan pimpinan biasanya dinamakan sebagai direktur atau manajer yang berfungsi melaksanakan kewajiban dan berwenang dalam memimpin seluruh karyawan ataupun sekelompok orang karyawan sebagai bawahan kedalam suatu perusahaan, kemudian membuat suatu

kelompok atau ketua unit kerja sesuai dengan tugas dan tanggung jawab masing-masing untuk memimpin beberapa orang karyawan sebagai tenaga pelaksana. Dengan demikian, *top management* cukup melakukan

komunikasi dengan para penanggung jawab atau ketua unitnya masing-masing.

#### 2.2.2.2 Klasifikasi Komunikasi Internal

Menurut Ruliana (2014, h. 110) Komunikasi internal terbagi menjadi dua jenis yaitu *persona communication* atau komunikasi persona dan *group communication* atau komunikasi kelompok.

##### 1. Komunikasi Persona

Komunikasi persona merupakan komunikasi antara dua orang dan berlangsung dengan dua cara yaitu *face to face* atau komunikasi tatap muka dan *mediated communication* atau komunikasi bermedia.

Komunikasi tatap muka berlangsung dialogis dan saling menatap sehingga memunculkan *personal contact* atau kontak pribadi yang disebut sebagai *interpersonal communication*. Sementara itu, komunikasi bermedia merupakan komunikasi melalui alat seperti telepon yang bersifat tidak langsung dan tidak melakukan tatap muka. Komunikasi tersebut dianggap efektif dalam mengubah sikap, pendapat serta perilaku seseorang.

##### 2. Komunikasi Kelompok

Menurut Burgoon dalam Ruliana (2014, h. 111) komunikasi kelompok merupakan interaksi secara tatap muka antara tiga orang atau

lebih dengan tujuan berbagi informasi, menjaga diri, pemecahan terhadap suatu masalah dimana anggota-anggotanya dapat mengingat karakteristik pribadi anggota lain secara tepat. Menurut Effendy dalam Ruliana (2014, h. 111) menjabarkan komunikasi antar seseorang dengan sekelompok orang dalam situasi tatap muka, kelompok ini merupakan kelompok kecil dan besar.

a. *Small Group Communications* atau Komunikasi Kelompok Kecil

Komunikasi kelompok kecil merupakan komunikasi antara manajer dengan sekelompok karyawan yang memungkinkan untuk memiliki kesempatan memberikan tanggapan secara verbal. Dengan kata lain pada komunikasi kelompok kecil pemimpin dapat melakukan komunikasi antarpersona dengan salah satu anggota kelompok.

b. *Large Group Communication* atau Komunikasi Kelompok Besar

Komunikasi kelompok besar merupakan suatu situasi komunikasi dimana tidak terdapat kesempatan untuk memberikan tanggapan secara verbal. Dalam komunikasi kelompok besar, sangat kecil kemungkinan bagi komunikator untuk berdialog dengan komunikan karena kelompok komunikasinya yang berjumlah banyak.

### 2.2.2.3 Strategi Komunikasi Internal

Menurut Ruliana (2014, h. 113) komunikasi internal memerlukan strategi tersendiri. Komunikasi internal harus lebih dari rencana sederhana intervensi taktis dalam mendukung kegiatan perusahaan. Strategi harus mempertimbangkan beberapa hal berikut :

- a) *Market* : Apakah organisasi tahu tentang kebutuhan khalayaknya? Bagaimana seharusnya khalayak tersegmentasi?
- b) *Pesan* : Apakah pesan organisasi yang ingin dicapai? Dalam cara apa pesan itu disampaikan?
- c) *Media* : Saluran apa yang paling cocok untuk segmen khalayak yang berbeda? Bagaimana cara memaksimalkan jangkauan dan *cut-through*? Apakah ada pedoman editorial yang jelas untuk masing-masing?
- d) *Pengukuran* : Apakah ada jelas kriteria keberhasilan? Apa langkah-langkah yang maju dan tertinggal?

### 2.2.3 MEDIA INTERNAL

Jekfins dalam Samino (2014, h. 2) mengungkapkan media internal merupakan sarana bagi organisasi dalam mengirimkan dan menerima informasi yang sifat dari informasinya internal dan ditujukan bagi setiap karyawan. Informasi dalam media internal juga bersifat eksternal dan ditujukan untuk pihak-pihak luar tertentu namun sifat dari informasinya bersifat non komersial.

Suatu media internal dalam perusahaan harus menyajikan informasi yang mudah dipahami dan dimengerti oleh setiap karyawannya dengan tujuan dapat menjawab setiap kebutuhan informasi karyawan. Sehingga melalui media internal, perusahaan dapat membangun hubungan serta membangun motivasi kerja setiap karyawannya.

Menurut Jekfins dalam Samino (2014, h. 14) media internal merupakan suatu fasilitas dalam menyampaikan dan menerima informasi yang sifat dari informasi tersebut ditujukan bagi pihak internal seperti anggota karyawan maupun staf pegawai dan juga bersifat eksternal yang ditujukan untuk pihak-pihak tertentu namun informasinya bersifat non komersial.

Siregar dalam Agustina (2014, h. 23) menjelaskan bahwa media internal merupakan suatu proses jembatan antara pihak manajemen dengan pihak karyawan, untuk itu suatu perusahaan memfasilitasi proses komunikasi atau interaksi tersebut melalui media internal. Pengirim maupun penerima informasi merupakan orang-orang ataupun anggota dalam perusahaan tersebut seperti pemimpin perusahaan, manajer, karyawan, staf maupun divisi-divisi lain yang berada dalam perusahaan tersebut.

### **2.2.3.1 Bentuk Media Internal**

Menurut Jekfins dalam Samino (2014, h. 15) bentuk-bentuk dari media internal perusahaan diantaranya :

a) Koran

Pada media koran biasanya dicetak lebih canggih melalui cara *offset-litho*. Isi pada halama koran tersebut biasanya seputar berita yang diselipkan tulisan fitur serta ilustrasi.

b) Majalah

Majalah merupakan jurnal internal yang memiliki ukuran A4 (297 x 110). Isi pada majalah internal tersebut biasanya berisikan tulisan fitur maupun sebuah ilustrasi. Pada jurnal tersebut biasanya dicetak menggunakan teknik *photogravure* dan *lithografi*.

c) *Newsletter*

Isi halaman pada *newsletter* terbilang sedikit karena hanya mencapai dua sampai delapan halaman dengan ukuran kertas A4. Isi pada *newsletter* merupakan tulisan-tulisan secara singkat tanpa gambar. Pada *newsletter* biasanya dicetak menggunakan teknik *lithografi*.

d) Majalah Dinding atau Mading

Pada media majalah dinding atau mading biasanya merupakan sebuah poster yang ditempelkan pada dinding maupun papan pengumuman. Media mading biasanya digunakan untuk informasi kepada pihak internal maupun eksternal perusahaan.

U  
N  
I  
V  
E  
R  
S  
I  
T  
A  
S  
M  
U  
L  
T  
I  
M  
E  
D  
I  
A  
N  
U  
S  
A  
N  
T  
A  
R  
A

### 2.2.3.2 Fungsi Media Internal

Ruslan (2012, h.104) menjelaskan media internal perusahaan tentunya memiliki fungsinya tersendiri. Fungsi tersebut diantaranya sebagai ajang komunikasi dengan karyawan, media tulis menulis bagi divisi *public relations*, nilai tambahan bagi divisi *public relations* dalam *in house journal* yang bermutu serta menjadi media bagi pemilik maupun pihak-pihak terkait dalam menginformasikan aktivitas-aktivitas perusahaan seperti produk maupun jasa.

Menurut Ruslan (2012, h. 201) fungsi dari media internal suatu perusahaan diantaranya :

- a) Sebagai alat dalam melangsungkan komunikasi kepada pihak internal dan eksternal dalam penerimaan pesan-pesan kepada *shareholder* maupun *stakeholder* terkait aktifitas-aktifitas perusahaan, manfaat dari produk ataupun jasa.
- b) Sebagai wadah untuk karyawan dalam berkomunikasi. Terkait wisata, kegiatan usaha dan kegiatan karyawan.
- c) Corong bagi divisi *Public Relations* dalam hal tulis menulis.
- d) Nilai tambahan bagi divisi *Public Relations* dalam menerbitkan *in house journal* yang berkualitas, terbit secara teratur dan berkala, penyajian tampilan yang profesional, *cover* yang menarik serta *lay out* dan isi yang tersusun baik.

Menurut (Pudjiastuti 2016, h. 60) fungsi media internal dalam perusahaan

tidak hanya sebagai sumber informasi tetapi juga sebagai sumber pengetahuan yang mampu mendidik serta dapat memberikan hiburan. Pace dan Faules dalam Pudjiastuti (2016, h. 60) juga menambahkan bahwa media mampu menembus ruang dan waktu, terutama terlihat pada *cyber media*. Media tersebut mampu menembus hierarki antar departemen dalam struktur organisasi.

### **2.2.3.3 Peran Media Internal**

Keberadaan dari media internal dalam perusahaan memiliki dua peran yang strategis. Peran-peran tersebut diantaranya :

- a) Melalui media internal dapat menciptakan komunikasi yang diharapkan dapat membangun suasana yang kondusif serta harmonis sehingga aktifitas dari organisasi tersebut dapat berjalan dengan lancar.
  
- b) Membangun citra yang positif bagi lingkungan eksternal. Wrag dalam Agustina (2014, h. 23) menjelaskan tujuan dari diciptakannya media internal perusahaan adalah untuk menginformasikan serta mempengaruhi khalayak sasaran serta meningkatkan reputasi perusahaan, produk serta jasa.

### **2.2.4 MAJALAH INTERNAL**

Majalah internal perusahaan ditujukan kepada dua publik yaitu publik internal dan publik eksternal. Menurut Pudjiastuti (2016, h. 75) terdapat

kelebihan serta kekurangan penggunaan majalah internal pada perusahaan. Kelebihan majalah internal perusahaan yakni terdapat banyak ruang yang tersedia dibandingkan dengan ruang pada surat kabar dengan kisaran halaman 60-120 halaman. Pada majalah internal sendiri umumnya dicetak dengan penyajian gambar-gambar yang menarik serta proses percetakan yang lebih baik dibanding dengan surat kabar.

Pudjiastuti (2016, h. 76) menjelaskan sebagai salah satu media cetak, kelebihan dari majalah internal sendiri ialah *repeatable* sehingga dapat dibaca berulang kali, di kliping, disimpan serta analisis yang tajam sehingga dapat membuat pembaca mengerti akan isi berita dengan penggunaan analisis yang lebih mendalam. Tujuannya agar dapat membuat orang berpikir spesifik tentang isi dari tulisan. Kelemahan dari majalah internal yaitu proses yang lambat baik dari segi waktu media cetak hingga ke pembaca karena memerlukan proses cetak dan distribusi. Selain itu informasi pada majalah internal sudah diperoleh dari media lain seperti televisi, radio maupun *media online*. Terakhir, kelemahan pada majalah internal adalah relatif mahal dikarenakan harus melalui proses cetak dan distribusi kepada anggota karyawan.

#### **2.2.4.1 Karakteristik Majalah Internal**

Menurut Jefkins dalam Pudjiastuti (2016, h. 76-77) terdapat lima karakteristik pada majalah internal, diantaranya :

- a. Isi publikasi yang lebih umum dan bervariasi jika dibandingkan dengan jenis publikasi internal lain.
- b. Sifatnya dua arah, lembaga dengan publik eksternal atau lembaga dengan karyawan dan sebaliknya.
- c. Isi pada artikelnya relatif panjang, penekanan pada *why* dan *how* dan *human interest features*.
- d. Ditunjang ilustrasi dan foto-foto, terbit secara berkala dengan rentang waktu 1 – 3 bulan dilengkapi halaman yang tebal 12 - 60 halaman.
- e. Memiliki ukuran yang bervariasi seperti A4, 15, tabloid dan sebagainya.

#### 2.2.4.2 Konsep Produksi Majalah Internal

Menurut Pudjiastuti (2016, h. 77-78) dalam memproduksi majalah internal hendaknya memperhatikan konsep-konsep produksi majalah. Konsep tersebut diantaranya :

##### 1. Siapa Khalayaknya.

Menentukan khalayak sasaran, apakah ditujukan bagi pihak internal atau eksternal. Mengkaji segmentasinya seperti demografi, geografi, psikografis dalam menentukan konsep isi, metode penyampaian serta desain.

##### 2. Konsep Isi

- a. Menyesuaikan isi bahasa sesuai dengan bahasa yang dipakai oleh

khalayak, menggunakan bahasa Indonesia yang baik dan benar.

- b. Menghindari bahasa lokal, *slang* serta menghindari istilah yang terlalu teknis.
- c. Menggunakan kalimat sederhana yang pendek, menghindari gaya penulisan yang bersifat menggurui dan terlalu panjang.
- d. Elemen grafis terdiri atas *font* atau tipe huruf, *point size* atau ukuran, warna, tabel, grafik, ilustrasi dan foto. Setiap elemen harus menunjang sehingga dapat memperkuat pesan.
- e. Desain yang tidak menjemukan dan tidak terlalu ramai sehingga sulit dipahami.
- f. Penulisan huruf jangan terlalu kecil seperti dibawah 9 poin yang menyebabkan sulit dibaca.

### 3. Konsep desain atau *Layout*

- a. Rancangan desain penting dalam memikat seseorang.
- b. *it must jump you* atau sampul perlu diperhatikan sehingga dapat langsung menarik perhatian pembaca.
- c. Memperhatikan prinsip *four me* yaitu *see me*, *pick me*, *flip me* dan *buy me* dengan formula majalah *four F* diantaranya *function*, *format*, *formula*, *frame*. Format adalah sistem rancangan yang digunakan untuk setiap edisi dan menentukan penampilan media secara keseluruhan seperti logo, *cover*, ukuran, kertas. Sedangkan formula meliputi editorial seperti

huruf, penyajian, gaya fotografi dan ilustrasi. *Frame* merupakan standar desain suatu halaman seperti *margin* dan jenis huruf serta fungsi yang mencakup pesan apa yang akan disampaikan karena pesan dapat mempengaruhi desain secara keseluruhan.

#### 2.2.4.3 Identifikasi Majalah Internal

Menurut (Pudjiastuti 2016, h. 79) terdapat sejumlah *check list* yang harus dilakukan dalam mengidentifikasi sebuah majalah internal, diantaranya :

- a. *Readership*, disampaikan kepada siapa dan harus memenuhi kebutuhannya.
- b. *Editorial Policy*, jelas serta tidak boleh berubah-ubah merupakan kesepakatan manajemen dan juga redaksi.
- c. Format serta ukuran seperti majalah dengan ukuran A4, A5 maupun tabloid dengan ukuran yang khusus.
- d. *The Title*, nama pada majalah harus memikat pembaca, menyiratkan isi atau bidang lembaga serta unik dan mudah diingat.
- e. *The Frequency*, waktu terbitan seperti mingguan, harian, bulanan, dwi mingguan untuk menjaga kesinambungan dan menjaga agar jeda tidak terlalu lama.
- f. *Number Of Pages*, jumlah halaman yang ditentukan oleh jangka

waktu terbit, anggaran, format atau ukuran.

g. *Picture Content*, Gambar maupun isi harus seimbang untuk khalayak yang berpendidikan tinggi lebih dominan tulisan dibandingkan dengan gambar dan sebaliknya.

h. Warna, berwarna hitam putih tergantung dengan biaya dan khalayak sasarannya.

i. *Paper*, jenis kertas yang akan digunakan untuk *cover* maupun berat kertas tersebut.

j. *Printing Process*, bisa dipilih digital atau *offset*.

k. *Obtaining Editorial Material*, seperti narasumber, tulisan atau penulis dari luar.

l. *Method Of Distribution*, Menyangkut sirkulasi dan tempat.

m. *Free or Cover Price*, majalah internal yang diberikan secara gratis atau berbayar.

n. *Advertisim*, pada majalah internal dapat memilih iklan yang sesuai dengan subyek lembaga.

o. *Feedback*, mengevaluasi apakah tujuan dari majalah tercapai serta menjadi data untuk produksi selanjutnya.

U N I V E R S I T A S  
M U L T I M E D I A  
N U S A N T A R A

#### 2.2.4.4 Pembuatan Majalah Internal

Pudjiastuti (2016, h. 80) menerangkan bahwa terdapat hal-hal yang perlu diperhatikan dalam pembuatan majalah internal perusahaan.

Hal tersebut diantaranya :

- a. *Cover* majalah yang di *design* kreatif. Memastikan tim *design layout* memiliki kemampuan dalam menciptakan desain majalah yang *eye catching* sehingga para pembaca tidak merasa bosan ketika membaca majalah tersebut.
- b. Isi artikel yang dinamis. Pada majalah internal diusahakan menggunakan bahasa yang dapat menarik perhatian seseorang untuk membaca lebih lama, lebih dalam pada setiap artikel yang ada di dalam majalah.
- c. Terjadinya komunikasi dengan para pembaca khususnya dengan para karyawan. Dalam hal ini tersedianya kolom *quiz*, hal tersebut akan menarik minat pembaca untuk turut berinteraksi.
- d. Menggunakan foto yang menarik, yang harus diingat ialah setiap foto dapat menjelaskan berjuta-juta kalimat.
- e. Isi pada artikel tidak boleh menyudutkan seseorang, memuat unsur unsur SARA, hal tersebut dapat mempengaruhi kredibilitas suatu perusahaan.

U N I V E R S I T A S  
M U L T I M E D I A  
N U S A N T A R A

- f. Membuat kolom yang memuat konten lelucon sehingga para majalah internal terlihat lebih *fresh* serta tidak membosankan.
- g. Terdapat artikel yang khusus memuat tentang pensiunan karyawan, kelahiran serta acara pernikahan karyawan.
- h. Terdapat artikel yang mengulas tentang prestasi karyawan dan perusahaan ketika mengikuti acara tertentu.

#### 2.2.4.5 Rubrik Majalah Internal

Keunikan dari suatu majalah jika dibandingkan dengan media cetak lain ialah karena adanya rubrik-rubrik yang menjadi formula khusus pada setiap majalah. Menurut Pudjiastuti (2016, h. 81) Rubrik-rubrik tersebut diantaranya :

- a. Aktivitas perusahaan seperti acara training, kunjungan daerah, halal bi halal.
- b. *People of the move* seperti pensiun, mutasi, pergantian pimpinan dan promosi.
- c. Program atau kebijakan perusahaan seperti cuti hari raya, arisan haji.
- d. Kinerja lembaga atau perusahaan seperti naik turun produksi, keuntungan yang diraih, harga saham.
- e. Produk perusahaan baik barang atau jasa baru yang butuh diperkenalkan.

- f. Meningkatkan wawasan seperti sosialisai Undang-Undang Keterbukaan Informasi Publik UU KIP, *best practice* dan tips praktis.
- g. Meningkatkan motivasi kerja seperti acara *outbound* atau *sense belonging*.
- h. Interaktif seperti usulan atau saran, komplain dan surat pembaca.
- i. Intermezzo seperti tebak gambar, teka-teki silang, ramalan bintang atau zodiak.

### 2.3 TEORI INFORMASI ORGANISASI

Menurut Weick (dalam Pace 2015, h. 79) teori ini memandang struktur, perilaku, dan lingkungan sebagai faktor-faktor kunci organisasi. Dalam teori terdahulu, struktur dipandang sebagai hirarki, kebijakan dan rancangan organisasi namun sekarang Weick memandang struktur sebagai aktifitas lebih spesifiknya sebagai aktifitas komunikasi. Teori Informasi organisasi yang diciptakan oleh Karl Weick merupakan teori dalam bidang komunikasi yang menggunakan komunikasi sebagai dasar dalam pengorganisasian dan menyajikan rasionalitas dalam pemahaman tentang bagaimana orang-orang mengatur sebuah organisasi

Menurut Weick (dalam Romli 2011, h. 44) informasi merupakan suatu bahan mentah umum yang diproses oleh setiap organisasi. Namun, dalam proses penerimaan suatu informasi suatu organisasi sering kali samar-samar. Hal tersebut disebabkan karena suatu pesan yang diberikan memiliki lebih dari satu

penafsiran. (Romli 2011, h. 47) memaparkan menurut Weick dalam teorinya, semua informasi dari lingkungan dalam derajat tertentu sifatnya tidak pasti, tidak jelas serta membingungkan. Untuk itu, kegiatan organisasi dirancang untuk mengurangi ketidakpastian tersebut. Dalam teori informasi organisasi, Weick mengembangkan suatu pendekatan untuk menjelaskan proses organisasi dalam mengumpulkan, mengelola dan menggunakan informasi yang diterimanya.

Salah satu kunci utama dalam teori Weick adalah organisasi mencoba mengartikan suatu informasi dengan tujuan untuk mengurangi ketidakpastian (*uncertainty*) yang optimal untuk setiap anggotanya. Fokus utama pada teori informasi organisasi ialah melangsungkan komunikasi sebagai pertukaran informasi. Hal tersebut sangat penting dilakukan untuk menentukan keberhasilan dari suatu organisasi tersebut.

(Romli 2011, h. 45) menjelaskan dalam mengurangi ketidakpastian informasi dalam organisasi, terdapat langkah-langkah dalam menganalisis informasi yang datang dari setiap lingkungan organisasi. Langkah tersebut diantaranya *enactment* atau proses penetapan, *selection* atau proses seleksi dan *retention* atau proses penyimpanan. Adapun korelasi teori informasi organisasi dalam penelitian ini adalah untuk mengurangi ketidakpastian informasi yang berada di lingkungan perusahaan Garuda Indonesia. Informasi-informasi tersebut merupakan terkait berita desas-desus, isu perusahaan dan berita kesimpangsiuran. Dalam hal ini, PT. Garuda Indonesia (Persero) Tbk menetapkan salah satu

informasi terkait isu perusahaan Garuda Indonesia kedalam majalah *View*. Informasi tersebut merupakan isu terkait penurunan kondisi perusahaan Garuda Indonesia yang disajikan dalam majalah *View* edisi ke 25 pada rubrik *Inside* dengan judul konten 'RUPST & RUPSLB Obligasi Global, Ideal Untuk Restrukturisasi Utang Kita'. Dalam hal ini, melalui asumsi dasar dari teori informasi organisasi, peneliti menggunakan tahapan-tahapan tersebut untuk mengetahui strategi dari pengelola majalah *View* dalam menyajikan informasi ketidakpastian di dalam majalah *View*.

Langkah-langkah dari asumsi dasar teori informasi organisasi dalam mengurangi ketidakpastian informasi diantaranya :

#### 1. *Enactment* atau Proses penetapan

Dalam proses ini organisasi mulai mengumpulkan setiap informasi yang muncul dari berbagai lingkungan organisasi. Informasi tersebut merupakan informasi yang beragam seperti informasi yang positif maupun informasi yang bersifat negatif. Pada proses ini merujuk pada bagaimana suatu informasi tertentu diterima dan diinterpretasikan oleh organisasi. Adapun kaitannya pada penelitian ini, pengelola majalah *View* menetapkan informasi terkait penurunan pendapatan perusahaan kepada seluruh karyawan. Pengelola majalah *View* menyadari bahwa informasi tersebut merupakan bagian informasi perusahaan yang negatif dan pengelola majalah *View* memiliki tanggung jawab dalam mengurangi ketidakpastian informasi dan mencegah isu

tersebut menjadi semakin liar.

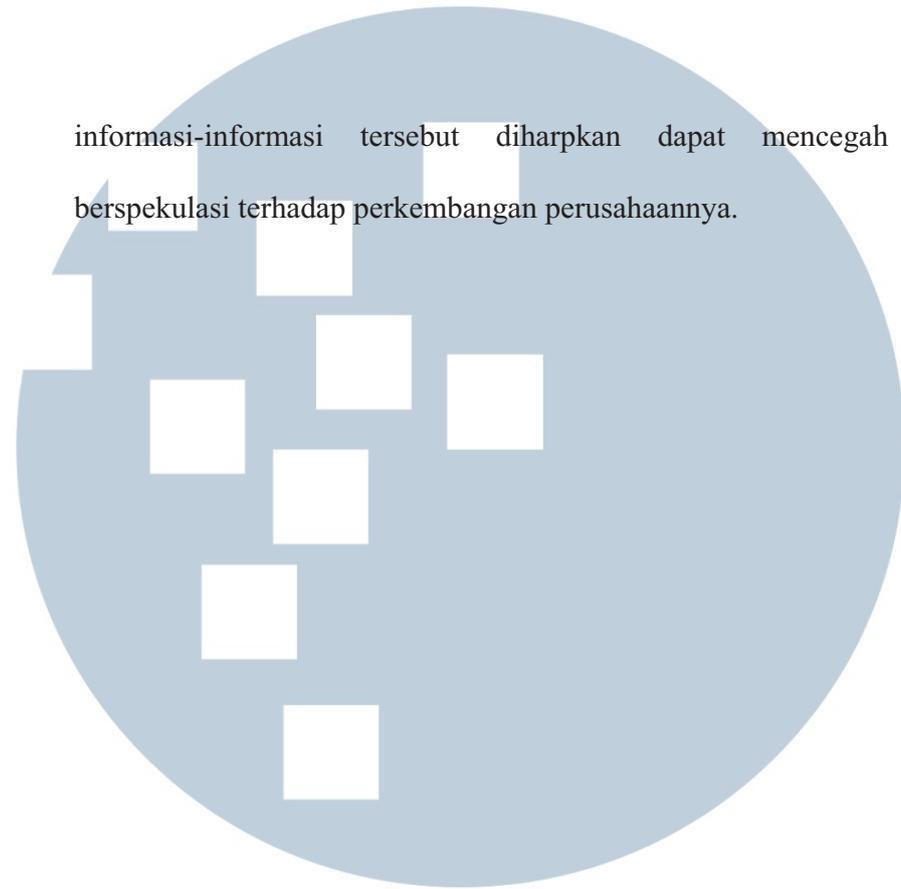
## 2. *Selection* atau Proses seleksi

Pada tahapan ini organisasi menseleksi ulang atau mengolah informasi-informasi tersebut dengan tujuan mengurangi ketidakjelasan informasi. Proses seleksi ini bertujuan untuk memilih informasi yang baik diketahui oleh organisasi dan informasi yang tidak baik untuk diketahui oleh anggotanya. Pada proses seleksi, pengelola majalah *View* mengemas informasi terkait penurunan kondisi perusahaan yaitu tentang utang perusahaan dengan cara memilih kata yang tepat tanpa harus menempatkan perusahaan di posisi yang salah. Pemilihan kata tersebut melalui kata 'Restrukturisasi'. Kemudian pada informasi tersebut biasanya pengelola majalah *View* menyelipkan pesan-pesan kepada karyawan dengan menekankan bahwa manajemen dalam hal ini berusaha untuk terus memperbaiki kondisi perusahaan agar lebih baik lagi.

## 3. *Retention* atau Proses penyimpanan

Pada tahapan ini organisasi kemudian mendistribusikan kembali informasi-informasi tersebut kepada anggotanya dengan tujuan mengurangi ketidakpastian informasi bagi anggota organisasi. Setelah melewati tahapan penetapan dan seleksi, pengelola majalah *View* mulai mendistribusikan informasi-informasi yang telah di pilih melalui pendistribusian majalah *View* kepada karyawan. Tujuan dari pendistribusian tersebut ialah untuk mengurangi ketidakpastian informasi yang berada di sekeliling karyawan. Sehingga

informasi-informasi tersebut diharapkan dapat mencegah karyawan berspekulasi terhadap perkembangan perusahaannya.

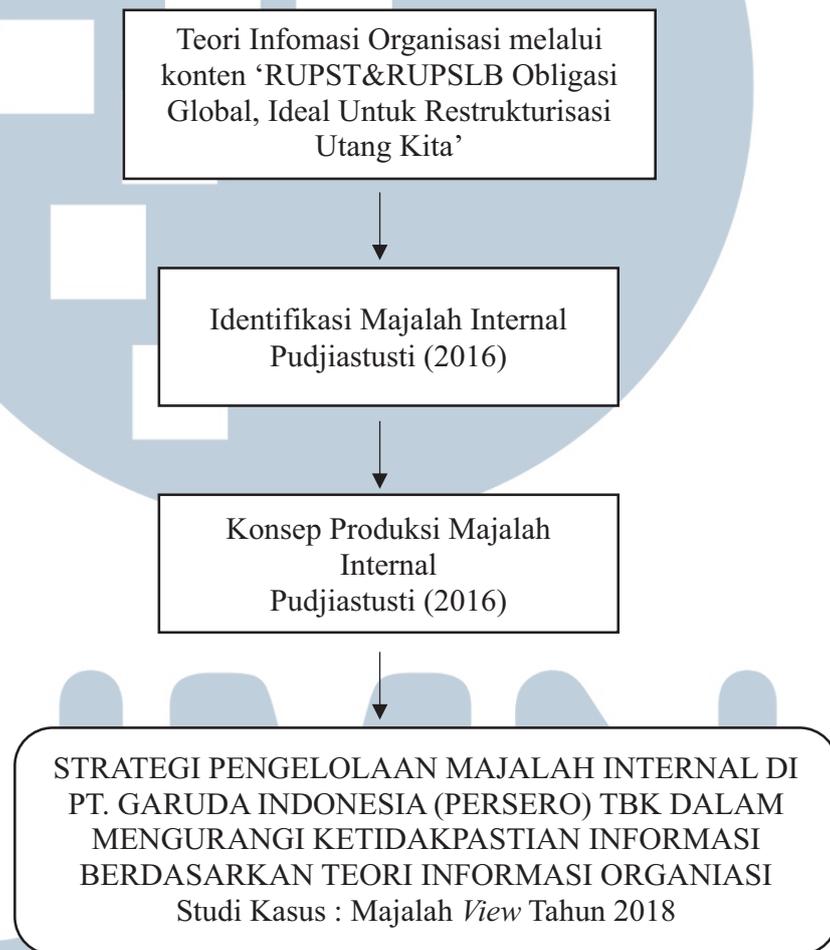


# UMMN

UNIVERSITAS  
MULTIMEDIA  
NUSANTARA

## 2.4 KERANGKA TEORITIS

**Tabel 2.2**  
**Kerangka Penelitian**



U N I V E R S I T A S  
M U L T I M E D I A  
N U S A N T A R A