

**KOMUNIKASI ORGANISASI  
DI SEKTOR PEMBANGKIT LISTRIK ASAM ASAM  
(Studi Kasus pada Unit Pelaksana Bagian Enjiniring PLTU Asam Asam)**

Ika Utami, Gusti Irhamni, dan Sanusi  
[ika.utami.pln@gmail.com](mailto:ika.utami.pln@gmail.com)

PLTU Asam-Asam Kabupaten Tanah Laut

**ABSTRACT**

This study aims to describe the communication that exists in Asam Asam Coal Steam Power Plant Engineering Department, identifying problems in organizational communication, then prepare recommendations to improve the condition of organizational communication based on existing communication theory. The method in this research is descriptive with qualitative approach. Data are collected through observation, documentation, and in-depth interviews of engineering department leaders, predictive maintenance staff, system management staff, and information technology staff. The results showed that organizational communication which is not running well implicates the performance of staff in achieving the vision and mission of the organization. The openness in vertical communication is one of the main factors affecting the effectiveness and climate of communication in achieving the vision and mission of the organization. Furthermore, to support the coordination function of Engineering Department, the structural position as supervisor is considered necessary as a command chain from Assistant Manager to subordinates in each division.

Keywords: *Management, Communication and Producer*

## PENDAHULUAN

Divisi dalam Sektor Pembangkit Listrik yang memiliki tugas mengkoordinasikan pelaksanaan kegiatan tata kelola *realibility improvement* dan *efficiency management*, standarisasi, evaluasi *engineering* pembangkitan, serta evaluasi implementasinya dengan dukungan sistem informasi teknologi untuk menjamin tingkat keandalan pembangkit disebut sebagai Bagian Enjiniring. Bagian Enjiniring mempunyai sub-struktur organisasi tersendiri dengan fungsi masing-masing, yaitu Divisi Pengelola Sistem, Divisi Pemeliharaan Prediktif, dan Divisi Teknologi Informasi. Dalam struktur tersebut, terdapat hubungan hierarkis antara atasan dan bawahan, bawahan dengan atasan, serta antar bawahan dengan sesama bawahan, sehingga dalam menjalankan tugas terdapat garis komando/ arus komunikasi dan garis koordinasi. Harus ada sistem komunikasi organisasi yang baik dan mampu memunculkan kesepahaman dalam mencapai tujuan atau target kinerja yang disebut sebagai *Key Performance Index* (KPI).

Kendalanya, hampir semua personil yang berada di bagian enjiniring merupakan engineer *left brain person* yang dominan memiliki pola pikir teknis dan rasional dalam bekerja, sehingga kemampuan intuisi, membaca & mengendalikan emosi, serta sikap luwes dalam berkomunikasi harus selalu dilatih agar terjalin komunikasi yang efektif. Adanya prasangka serta asumsi yang tidak tepat akibat kemampuan berkomunikasi yang tidak sama antar personil satu dengan yang lain juga menjadi kendala dalam penyampaian persepsi.

## TINJAUAN TEORITIS

Menurut Robbins yang dikutip Hadyana (1996:41), komunikasi menjalankan empat fungsi utama dalam suatu kelompok atau organisasi, yaitu: kendali (kontrol/pengawasan), motivasi, pengungkapan (emosional), dan informasi. Komunikasi bertindak untuk mengendalikan perilaku anggota dalam beberapa cara. Setiap organisasi mempunyai hirarki wewenang dan garis panduan formal yang harus dipatuhi oleh para karyawan. Bila karyawan selalu diminta mengkomunikasikan setiap keluhan yang berkaitan dengan pekerjaan kepada atasan langsung dan diberikan tugas sesuai dengan uraian tugas, dan sesuai dengan kebijakan organisasi, maka komunikasi di dalam organisasi itu sudah menjalankan suatu fungsi kontrol.

Pada prinsipnya salah satu ciri komunikasi organisasi yang paling nyata adalah konsep hubungan. Goldhaber dalam Isnaini (2011:12) mendefinisikan organisasi sebagai "sebuah jaringan hubungan yang saling bergantung". Bila sesuatu saling bergantung, ini berarti bahwa hal-hal tersebut saling mempengaruhi dan saling dipengaruhi satu sama lain. Pola dan sifat hubungan dalam organisasi dapat ditentukan oleh jabatan dan peranan yang ditetapkan bagi jabatan tersebut. Ini memberikan struktur dan stabilitas kepada organisasi.

Keterkaitan antara komunikasi dan organisasi ini tercermin dalam penegasan Rogers dalam Isnaini (2011:12) yang berpendapat bahwa komunikasi (keorganisasian) adalah proses penyampaian ide dari suatu sumber kepada penerima dengan tujuan untuk mengubah perilakunya. Artinya terdapat penekanan pada kekuasaan yang menggambarkan si penyampai pesan lebih berkuasa dari pada orang yang menerima pesan. Dalam pernyataan ini juga komunikasi lebih ditekankan pada pencapaian tujuan dengan mengasumsikan tidak ada permasalahan lain dalam organisasi. Padahal kenyataannya seringkali terdapat ketidakpastian dalam organisasi yang berdampak pada kinerja untuk mencapai tujuan. Oleh sebab itu Goldhaber (1990) lebih memandang komunikasi organisasi sebagai suatu proses seperti yang dikemukakannya berikut ini "komunikasi organisasi adalah proses penciptaan dan pertukaran pesan-pesan dalam sebuah jaringan hubungan yang bersifat independen untuk menangani ketidakpastian lingkungan"

## **PEMBAHASAN**

### **1. Deskripsi Komunikasi Organisasi di Bagian Enjiniring PLTU Asam Asam**

Komunikasi di bagian Enjiniring terjadi secara formal dan informal. Komunikasi formal terjalin pada jam kerja, khususnya dalam forum. Sementara komunikasi informal terjalin pada saat makan bersama di kantin, ataupun saat bercanda di kantor untuk membuat suasana kerja tidak tegang.

Walaupun terdiri dari berbagai suku dan budaya, antar karyawan tetap mampu berkomunikasi satu sama lain. Perbedaan suku dan budaya tidak menjadi hambatan besar, karena memiliki satu visi dan satu misi untuk perusahaan. Namun demikian, karakter personal yang dipengaruhi budaya dapat mempengaruhi cara masing-masing personil dalam berkomunikasi dan berinteraksi.

Masing-masing karyawan yang berada di Sektor Asam Asam telah melalui kegiatan seleksi pegawai yang sangat ketat pada proses penerimaan. Oleh karena itu, setiap personil memiliki kemampuan teknis dan keahlian masing-masing sesuai bidangnya. Karena dominan terdiri dari orang teknik, maka karakter setiap personil di bagian enjiniring umumnya *left brain person* (pengguna otak kiri). Oleh karena itu, intuisi, kemampuan membaca & mengendalikan emosi, serta sikap luwes dalam berkomunikasi harus selalu dilatih agar terjalin komunikasi yang efektif.

Dalam menghadapi permasalahan, biasanya dilakukan diskusikan bersama antar karyawan. Tak jarang, komunikasi *by personal* secara langsung dilakukan untuk beberapa permasalahan tertentu sehingga dicapai kesepakatan bersama. Selain itu, permasalahan juga terkadang dikemukakan dalam forum diskusi yang dilaksanakan setiap hari Senin dan Rabu untuk memperoleh pendapat dari masing-masing personil, dengan harapan dapat ditemukan solusi yang tepat. Namun demikian, sejak akhir bulan Desember 2017, forum diskusi yang biasa dilakukan pada hari Senin dan Rabu mulai jarang dilaksanakan.

Forum diskusi atau rapat koordinasi yang dilaksanakan setiap hari Senin digunakan untuk membahas pekerjaan dan kendala yang dihadapi. Sementara forum diskusi yang dilaksanakan pada hari Rabu digunakan sebagai media *Code of Conduct* (CoC) untuk senantiasa mengingatkan pegawai akan visi dan misi perusahaan, serta nilai budaya yang dimiliki perusahaan, seperti sikap SIPP (Saling percaya, Integritas, Peduli, dan Pembelajar), dan pamaknaan panduan pedoman perilaku. Dengan kata lain, CoC adalah media untuk mengkomunikasikan kode etik pegawai. Selain itu, dalam kegiatan CoC juga dirutinkan pengucapan yel-yel untuk meningkatkan semangat kerja

## **2. Analisis Masalah Komunikasi Organisasi di Bagian Enjiniring PLTU Asam Asam**

### **a. Struktur Organisasi**

Robbins (1996) mengatakan bahwa struktur menetapkan cara tugas pekerjaan dibagi. Lebih lanjut, beliau mengemukakan terdapat enam unsur kunci dalam unsur organisasi yaitu spesialisasi pekerjaan, departementalisasi, rantai komando, rentang kendali, sentralisasi dan desentralisasi, serta formalisasi.

Untuk unsur spesialisasi pekerjaan, hasil temuan lapangan menunjukkan bahwa pemimpin bagian enjiniring kurang selektif dalam menempatkan karyawan sesuai dengan job desk yang sudah ada. Seharusnya pimpinan melakukan penyeleksian terhadap para anggota yang akan dilimpahkan pekerjaan sesuai spesialisasinya supaya mempermudah para anggota dalam melaksanakan pekerjaan. Selain itu, spesialisasi pekerjaan, dalam hal ini pekerjaan sesuai job desk, dapat melatih staff sehingga lebih fokus dalam melaksanakan pekerjaan sehingga kelak mampu menjadi staff ahli di bidangnya. Pada akhirnya, kondisi ini menyebabkan departementalisasi yang sudah ada tidak berjalan sebagaimana mestinya.

Ditinjau dari rantai komando, alur koordinasi kurang maksimal karena tidak ada supervisor sebagai pengkoordinir sehingga semua staff melakukan pelaporan hanya kepada Asman. Hal ini menjadi kendala ketika Asman yang bersangkutan tidak masuk kerja karena dinas/cuti/lain hal. Akibatnya, rentang kendali ini sedikit terputus karena tidak ada koordinator, dalam hal ini disebut sebagai supervisor. Semua pekerjaan dari 3 divisi yang ada terpusat pada asman. Oleh karena itu, kadang pengambilan keputusan menjadi kurang terkoordinir dengan baik. Begitupun dengan pekerjaan, bisa “keteteran”. Hal ini sebagaimana yang dipaparkan oleh Informan 3 – TI “*Kalo PS mungkin karena kerjanya banyak dan kadang keteteran lah, mungkin perlu SPV yang mengkoordinir*”.

Dari hasil wawancara formal dan informal, para staff pengelola sistem mengaku bahwa sebenarnya divisi pengelola sistem membutuhkan seorang supervisor sebagai wujud desentralisasi. Dengan demikian, sebagian pengambilan keputusan dan kebijakan yang dibebankan kepada asman dapat diputuskan oleh supervisor sehingga pembagian kerja lebih merata, terkoordinir, dan tidak membebankan semua tanggung jawab kepada asman secara menyeluruh. Selain itu, pengambilan keputusan yang bersifat segera bisa lebih cepat dan tidak perlu menunggu asman ketika yang bersangkutan tidak berada di tempat (misalnya asman sedang dinas, diklat, sakit, atau cuti).

#### **b. Efektivitas Komunikasi**

Komunikasi yang efektif terjadi jika individu mencapai pemahaman yang sama, merangsang pihak yang dituju (*receiver*) atau penerima pesan melakukan tindakan, dan mendorong si penerima pesan untuk berpikir dengan cara yang baru. Bagaimanapun

kemampuan untuk berkomunikasi secara efektif menambah produktivitas, baik bagi individu maupun organisasi.

Efektivitas komunikasi dapat ditinjau salah satunya dari iklim komunikasi. Di Bagian Enjiniring, iklim komunikasi kurang terbuka karena atasan bersikap tertutup kepada bawahan.

Hal ini menyebabkan tidak semua bawahan dapat memahami dan melaksanakan apa yang dimaksud dan diinginkan oleh atasan. Untuk itu, sudah sepatutnya pemberi atau penyampai informasi memahami betul orang yang akan di beri informasi dengan segala keterbatasannya.

Kesulitan dalam berkomunikasi dengan atasan juga disampaikan oleh informan 3-PS. Perbedaan persepsi timbul karena pemahaman terhadap sistem manajemen yang berbeda.

BMS yang dimaksud adalah *Business Manajement Sistem*. Untuk dapat menguasai BMS, personil terkait harus mengikuti diklat Asset Manajement yang dilaksanakan di PT PLN (Persero) Pusdiklat. BMS di masing-masing perusahaan tidak sama, sehingga untuk menguasainya harus mengikuti pendidikan dan pelatihan khusus terlebih dahulu. Dari hasil obsevasi data pegawai, diketahui bahwa Asman Enjiniring belum mengikuti diklat Asset Management sehingga belum menguasai BMS.

### **c. Iklim Komunikasi**

Iklim komunikasi dalam hal ini ditinjau dari unsur dukungan; kepercayaan, keyakinan, dan kredibilitas; partisipasi dalam pengambilan keputusan; keterbukaan dan keterusterangan, serta tujuan kinerja yang tinggi.

Hasil temuan di lapangan menunjukkan bahwa atasan sudah memberikan dukungan terhadap karyawan melalui motivasi yang disampaikan pada meeting pagi setiap hari rabu, yaitu pada saat forum CoC (*Code of Conduct*).

Namun dukungan tersebut belum memberikan dampak yang signifikan yang mampu membuat bawahan merasa dihargai. Belum ada sistem *reward* yang diberikan atasan kepada bawahannya

Dari wawancara mendalam kepada para informan tersebut terkait unsur kepercayaan, terlihat bahwa kepercayaan hanya diberikan pimpinan kepada divisi tertentu seperti pemeliharaan prediktif dan teknologi informasi. Untuk divisi pengelola sistem, pembagian kepercayaan masih tergolong tidak merata.

Ketika dikonfirmasi terhadap atasan, pembagian tugas ternyata disesuaikan berdasarkan pengalaman di lapangan dan kemampuan bawahan dalam hal pelaporan menurut persepsi atasan. Atasan bagian enjiniring menyatakan bahwa orang di enjiniring harus paham kondisi lapangan. Mengingat personil bagian enjiniring cukup banyak, terdiri dari tujuh orang personil, dengan masa kerja yang berbeda mulai dari 2 tahun sampai dengan 33 tahun, maka terdapat gap antar generasi di bagian enjiniring. Adanya gap antar generasi memiliki kelebihan dan kelemahan.

Unsur dalam iklim komunikasi organisasi berikutnya adalah partisipasi dalam pengambilan keputusan. Pengambilan keputusan untuk membuat suatu kebijakan hendaknya melibatkan semua unsur organisasi. Dari tingkat paling atas sampai pada tingkat paling bawah. Kunci dari proses pengambilan keputusan tersebut adalah komunikasi yang lancar, baik vertikal maupun horisontal. Dalam implementasinya, khususnya di divisi pemeliharaan prediktif, gagasan dan saran yang diberikan oleh bawahan tidak sepenuhnya ditindaklanjuti. Hal ini yang perlu dibenahi, khususnya untuk hal yang bersifat antisipasi. Dari hasil observasi dan wawancara, diketahui bahwa atasan menerima gagasan atau ide dari staff bagian pemeliharaan prediktif secara terbuka. Tetapi, saran atau gagasan yang diberikan tersebut terkadang tidak ditindaklanjuti.

Terkait dengan tujuan kinerja, penulis mengobservasi bahwa semua informan tidak tahu persis atau tidak begitu memaknai visi dan misi organisasi dimana tempai ia bekerja. Tetapi, pada prinsipnya mereka memahami akan tugas pekerjaan yaitu bekerja dengan sebaik-baiknya sesuai jobdesk. Dari hasil pengamatan, penulis tidak melihat adanya kalimat visi dan misi organisasi tersebut yang ditulis atau ditempelkan pada dinding ruangan sekedar untuk mengingatkan dan membantu timbulnya motivasi dalam melaksanakan pekerjaan.

#### **d. Arus Komunikasi**

Di Bagian Enjiniring PLTU Asam Asam, sudah ada arus komunikasi baik vertikal ataupun horizontal sesuai struktur organisasi yang ada. Komunikasi vertikal mencakup seluruh transaksi yang meliputi baik aliran informasi ke bawahan maupun ke atasan yang terjadi antara atasan dan bawahan dalam suatu organisasi. Sementara arus komunikasi horizontal berlangsung di antara karyawan ataupun bagian yang memiliki kedudukan yang setara.

Di bagian enjiniring PLTU Asam Asam, koordinasi antara sesama rekan kerja sebagai implementasi komunikasi horizontal sudah berjalan dengan baik dan intens. Kendala dalam pekerjaan dibahas dengan sesama rekan kerja dengan cara musyawarah dan bertemu langsung di kantor. Namun, terdapat kendala untuk arus komunikasi vertical dari atasan ke bawahan, karena atasan cenderung pasif.

### **3. Rekomendasi Perbaikan Komunikasi Organisasi di Bagian Enjiniring PLTU Asam Asam**

Bagian Enjiniring PLTU Asam Asam sudah memiliki departementalisasi yang baik, dimana dalam struktur organisasinya Bagian Enjiniring dibagi menjaditiga divisi, yaitu divisi Pemeliharaan Prediktif, divisi Pengelola Sistem, dan divisi Teknologi Informasi. Namun, dalam aplikasinya pembagian kerja tidak disesuaikan dengan departementalisasi atau dalam hal ini disebut divisi yang sudah dibentuk. Beberapa bawahan mengaku pembagian kerja tidak merata dan tidak disesuaikan dengan job desk masing-masing divisi. Contohnya, staff divisi pemeliharaan prediktif dituntut untuk mengerjakan pekerjaan divisi pengelola sistem. Hal ini menyebabkan bawahan tidak bekerja sesuai spesialisasi yang ia miliki, sehingga tidak fokus dan tidak menguasai spesialisasi yang dimiliki dengan menyeluruh atau sempurna.

Untuk mengatasi kondisi yang dialami saat ini, sebaiknya ditambahkan posisi supervisor sebagai struktural dasar pada divisi pengelola sistem untuk membantu mengkoordinir pekerjaan sehingga pembagian kerja sesuai dengan spesialisasi dan departementalisasi yang ada.

Dengan adanya supervisor pengelola sistem, rantai komando dalam alur koordinasi akan lebih terarah dan rentang kendali dalam struktur organisasi tidak terputus. Adanya supervisor pengelola sistem juga merupakan perwujudan desentralisasi sehingga lebih meringankan beban dan tanggung jawab asman enjiniring dan mempermudah pengambilan keputusan, khususnya disaat asman enjiniring tidak berada di tempat (cuti/diklat/dinas/sakit).

Ditinjau dari sisi sikap keterbukaan yang merupakan unsur dari efektivitas komunikasi, sebaiknya bawahan lebih mengalah dan lebih proaktif berkoordinasi dengan atasan dalam setiap pekerjaan demi memperbaiki pola komunikasi di Bagian Enjiniring PLTU Asam Asam, tentunya dengan menggunakan etika komunikasi dan



mencari waktu yang tepat ketika ingin mengutarakan maksud kepada atasan. Masing-masing personil sebaiknya mencoba untuk berkomunikasi secara interaktif. Komunikasi interaktif memiliki hubungan dengan pendekatan komunikasi yang berpusat pada penerima. Jadi, dalam berkomunikasi harus dipertimbangkan apakah penerima pesan mendengarkan dan mengerti apa yang dikatakan? Apakah penerima pesan mendengar dengan baik? Apakah kita mendengarkan dengan baik dalam menanggapi? Apakah suasana hati penerima pesan positif dan reseptif? Apakah ada kepercayaan? apakah ada perbedaan fundamental yang berhubungan dengan tujuan atau kepentingan yang berbeda?

Agar atasan dan bawahan memiliki persepsi yang sama, maka sebaiknya ada panduan yang disepakati dan dipahami bersama. Contohnya, BMS (Business Management Sistem) sebagai patokan pengelolaan asset seharusnya tidak hanya dipahami oleh bawahan, tetapi juga dipahami sempurna oleh atasan. Untuk memahami BMS tersebut, maka sebaiknya masing-masing personil pengelola sistem dan atasan bagian enjiniring mengikuti diklat (pendidikan dan pelatihan) manajemen asset.

Untuk arus komunikasi horizontal dari atasan ke bawahan, sebaiknya dilakukan pembenahan terhadap metode penyampaian tugas. Metode penyampaian tugas secara tertulis seperti ini memberikan kesan dingin, formal, impersonal, bahkan memberi kesan atasan mau menjaga jarak dan tidak mau terlibat. Sebenarnya, asman enjiniring sudah melakukan penyamaan pesan dengan metode tatap muka atau lisan. Namun hal itu hanya sekedar untuk pemberian motivasi, bukan untuk mengoptimalkan penyampaian alasan pekerjaan. Metode gabungan lisan-tertulis merupakan rekomendasi yang dapat diberikan penulis untuk penyampaian alasan pekerjaan dari atasan ke bawahan. Metode ini dianggap paling efektif karena cocok untuk berbagai situasi berupa informasi yang membutuhkan tindakan segera, tindak lanjut, perintah dan pedoman kerja, perubahan kebijakan organisasi, dan pengaruh interpersonal yang positif. Sementara untuk komunikasi dari bawahan ke atasan, Sebagai rekomendasi, penulis mengajukan tujuh butir program yang mungkin efektif untuk memperbaiki komunikasi vertical, khususnya dari bawahan ke atasan berdasarkan teori Planty dan Marchaver, yaitu :

- a. Program komunikasi ke atas harus direncanakan. Meskipun jaminan kerahasiaan dan kejujuran menjadi fondasi dari semua program komunikasi, staff harus mencari jalan untuk meningkatkan komunikasi ke atas.

- b. Program komunikasi ke atas berjalan terus menerus. Staff harus berinisiatif member informasi dan meminta informasi kepada atasan langsung terlepas dari bagaimana situasi kerjanya. Atasan harus reseptif terhadap informasi dari anak buah dan mau menanggapi informasi yang sudah diterima, ketika kerja organisasi efektif maupun terganggu.
- c. Program komunikasi ke atas menggunakan saluran rutin. Informasi dan persoalan harus terus mengalir ke atas sampai pada jenjang orang yang mau mengambil tindakan.
- d. Program komunikasi ke atas yang efektif menunjukkan kepekaan dan sikap reseptif dalam menangani ide-ide dari jenjang yang lebih rendah. Perbedaan penafsiran dan pengertian adalah wajar. Perbedaan kedudukan dalam jenjang hierarki mempengaruhi perbedaan pandangan dan pengertian. Perbedaan nilai dan prioritas menghasilkan perbedaan inferensi dan kesimpulan. Mendengarkan apa yang dimaksudkan oleh ucapan orang lain adalah untuk komunikasi ke atas yang efektif.
- e. Komunikasi ke atas yang efektif melibatkan tindakan mendengarkan obyektif. Mendengarkan secara obyektif memang sulit dan banyak godaan. Maka mendengarkan orang lain sampai selesai bicara dan kerelaan mendengarkan ide dan opini berbeda adalah bukti kepekaan dan reseptif seorang bawahan kepada atasan.
- f. Tindakan komunikasi ke atas yang efektif melibatkan tindakan atas persoalan. Mendengarkan dapat membuat ide baru tampil ke depan, tetapi bila tidak mengambil tindakan tentu menimbulkan keengganan dan menghancurkan kepercayaan pada arus komunikasi ke atas. Bila tindakan tidak dapat diambil, maka staff harus diberi tahu dan dijelaskan alasannya mengapa perubahan tidak dapat dilakukan.
- g. Program komunikasi ke atas yang efektif menggunakan beragam media dan metode untuk meningkatkan arus informasi. Metode paling efektif untuk komunikasi ke atas adalah kontak lisan tatap-muka sehari-hari dan pertemuan rutin.

## KESIMPULAN

1. Komunikasi organisasi yang terjalin dikalangan internal bagian enjiniring antara atasan dan bawahan belum maksimal atau dengan kata lain belum sepenuhnya berlangsung sebagaimana mestinya. Komunikasi organisasi yang tidak berjalan dengan baik ini menimbulkan implikasi pada kinerja staff dalam mencapai visi dan misi organisasi di tempat mereka bekerja. Atasan belum bisa mengendalikan para bawahannya, atasan belum memberikan kebebasan untuk mengungkapkan perasaan emosional para bawahan, baik itu persoalan pribadi maupun persoalan organisasi, kurang terbukanya informasi yang disampaikan oleh atasan kepada bawahan sehingga para bawahan tidak dapat melaksanakan maksud dan tujuan dari informasi yang telah di sampaikan sesuai keinginan atasan. Atasan belum dapat menunjukkan hubungan yang baik dengan para bawahan sehingga kinerja organisasi berjalan apa adanya.
2. Permasalahan yang timbul dalam komunikasi organisasi yang terjadi antara atasan dan bawahan bagian enjiniring adalah : *Pertama*, kurangnya pengetahuan mengenai BMS (*Bussinis Management System*) dan pemahaman komunikasi dalam organisasi secara keseluruhan sehingga menyebabkan kurangnya keterbukaan antara atasan dan bawahan dalam berkomunikasi; *Kedua*, hubungan antara atasan dan bawahan tidak berjalan dengan baik sehingga menyebabkan komunikasi cenderung pasif; *Ketiga*, tidak ada kesepakatan antara atasan dan bawahan dalam pembagian pelaksanaan job desk sehingga bawahan sering merasa terbebani dalam menyelesaikan pekerjaan yang bukan job desk nya; *Keempat*, waktu yang diadakan untuk meeting tidak dimanfaatkan dengan baik untuk berbagi informasi, khususnya untuk arus *downward communication*.
3. Rekomendasi perbaikan komunikasi yang dapat diberikan peneliti antara lain :
  - a. Ditambahkan posisi supervisor sebagai struktural dasar untuk membantu mengkoordinir pekerjaan sehingga sesuai dengan spesialisasi dan departementalisasi yang ada
  - b. Bawahan lebih proaktif berkoordinasi dengan atasan untuk meningkatkan efektivitas komunikasi yang selama ini tampak pasif.

- c. Meningkatkan intensitas komunikasi interpersonal untuk menimbulkan sikap supportif secara psikologis sehingga rasa saling mendukung, keterbukaan, dan kepercayaan dapat dibangkitkan.
- d. Menciptakan kesepahaman tentang tujuan kinerja organisasi yang ingin dicapai antara atasan-bawahan, dan sesama rekan kerja.
- e. Mengubah iklim kecurigaan menjadi iklim kepercayaan dalam arus komunikasi yang terjadi, khususnya arus komunikasi vertikal, melalui tindakan mendengar secara objektif.

## DAFTAR PUSTAKA

- Argenti, Paul A. 1998. *Corporate Cummunication, Second Edition*. USA : McGraw-Hill.
- Bovee, Courtland dan John V Thill. 2003. *Komunikasi Bisnis I*, Edisi Ke-enam. Jakarta: Indeks Kelompok Gramedia.
- Creswell, Jhon W. 2009. *Research Design Pendekatan Kualitatif, Kuantitatif, dan Mixed* (Ahmad Fawaid, Penerjemah). Yogyakarta : PuatakaPelajar.
- David, Keith & Newstrom. 1995. *Prilaku dalam Prganisasi* (Agus Dharma, Penerjemah). Jakarta : Erlangga.
- De Vito, Joseph H. 2009. *The Interpersonal Communication Book*. Person Education Inc.
- Effendy, Onong Uchjana. 2007. *Ilmu Komunikasi Teori dan Praktek*. Bandung : PT Remaja Rosdakarya.
- Goldhaber, Gerald M. 1990. *Organizational Communication*, 5th ed. Dubuque, WinC Brown Publ.
- Hutapea, Parulian dan Nurianna Thoha. 2008. *Kompetensi Komunikasi Plus :Teori, Desain, Kasus dan Penerapan untuk HR dan Organisasi yang Dinamis*. Jakarta : Gramedia Pustaka Utama.
- Isnaini, Mohammad. 2011. *Komunikasi Organisasi di Perpustakaan Perguruan Tinggi*. Jakarta : UI.
- Jalaluddin, Rakhmad. 2007. *Psikologi Komunikasi*. Bandung : Remaja Rosda Karya.
- Kadz, Daniel dan Robert L. Kahn. 1978. *The Social Psychology of Organization*. New York : John Wiley & Sons Inc.
- Komala, Lukiati. 2009. *Ilmu Komunikasi : Perspektif, Proses, dan Konteks*. Jakarta : Widya Padjajaran.
- Littlejohn, Stephen W. 1989. *Theoris of Human communication*, 3th edition, Wadsworth Publishing Co, California.

- Mulyana, Deddy. 2003. *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Bandung : PT. Remaja Rosdakarya.
- Mulyana, Deddy. 2008. *Ilmu Komunikasi*. Bandung : PT Remaja Rosdakarya.
- Onong, Uchjana Effendy. 2001. *Ilmu Komunikasi*. Bandung : PT. Remaja Rosdakarya.
- Pace, R.Wayne & Faules. 2000. *Organizational Communication*, 3rd ed. Englewood Cliffs : Prentice Hall.
- Robbins, Stephen. P. 1996. *Perilaku Organisasi* (alih bahasa Hadyana Puja Atmakar). Jakarta.
- Rogers, Everet M & Agarwala, Rekha. 2005. *Communication in Organizations*. New York : Free Press.
- Sendjaja, S. Djuarsa, dkk. 1994. *Teori Komunikasi (Pengantar Komunikasi)*. Jakarta : Universitas Terbuka.
- Sibarani, Patricia T. 2005. *Analisis Profil Komunikasi Organisasi (kasus PT. RKYZ)*, Thesis S2. Jakarta : Universitas Indonesia.
- Sriyono, dkk. 2013. *Uraian Jabatan Pembangkitan*. Jakarta : PLN.