

**IKLIM KOMUNIKASI ORGANISASI DI BAGIAN MASTER CONTROL ROOM
(MCR) PT MNC SKY VISION TBK.**

Dede Iskandar

PT MNC Sky Vision Tbk.

e-mail: deuiskandar@gmail.com

Abstract : *In an organization, communication activities are designed to drive activities. Thus, the organization needs good, comfortable and conducive communication climate because it will create a positive impact on employees' motivation in achieving organization common goal. This study aims to determine the communication climate in the master control room (MCR) in Indovision (Cable TV). MCR is a major broadcast controller in a broadcast station. The method used in this study is a case study that describes and gives a comprehensive explanation of the object. The results showed the existence of organizational communication climate that support the work motivation of staff at MCR Indovision. Leaders are able to support the realization of company's mission by considering aspects of the internal organization and consolidating of dialogue and open communication, both in formal and informal way.*

Keywords: *cable TV, organization communication, master control room*

Abstrak : Dalam suatu organisasi, komunikasi dilaksanakan untuk menggerakkan aktivitas. Setiap organisasi membutuhkan iklim komunikasi yang baik, nyaman dan kondusif, karena dapat memberikan dampak yang positif terhadap motivasi kerja karyawan dalam mencapai tujuan bersama. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui iklim komunikasi di bagian master control room (MCR) pada televisi berlangganan Indovision. MCR merupakan pengendali siaran utama pada suatu stasiun penyiaran sebelum dinikmati oleh pelanggannya. Metode yang digunakan pada penelitian ini adalah studi kasus yang menguraikan dan memberikan penjelasan komprehensif terhadap objek yang diteliti. Hasil penelitian menunjukkan adanya iklim komunikasi organisasi yang mampu mendukung motivasi kerja staf di MCR Indovision. Pimpinan mampu mendukung terwujudnya misi perusahaan dengan mempertimbangkan aspek konsolidasi internal organisasi dan komunikasi yang dialogis dan terbuka, baik formal maupun informal.

Kata Kunci: *televisi kabel, komunikasi organisasi, master control room*

PENDAHULUAN

Dalam menjalani kehidupan berorganisasi tersebut, komunikasi memegang peranan penting, baik di dalam organisasi swasta maupun pemerintahan. Bahkan keberhasilan tujuan suatu organisasi itu sangat bergantung kepada proses komunikasi yang berada di dalamnya. Komunikasi akan berhasil apabila pengirim pesan dan penerima pesan sama-sama mencapai pengertian dan

kesimpulan yang sama sesuai dengan yang dimaksudkan, tentang apa yang sebenarnya yang diinformasikan. Untuk itu sangat diperlukan keterampilan dalam pemakaian bentuk-bentuk komunikasi dalam suatu organisasi demi kelancaran aktifitas suatu organisasi.

Komunikasi menyediakan alat-alat untuk pengambilan keputusan, melaksanakan keputusan, menerima umpan balik, dan mengoreksi tujuan serta prosedur organisasi (Suprpto, 2011).

Dengan adanya komunikasi yang baik diharapkan terbentuk saling pengertian (*mutual understanding*) sehingga terjadi kesetaraan kerangka referensi (*frame of references*) dan kesamaan pengalaman (*fields of experiences*) diantara anggota organisasi.

Dalam suatu organisasi, komunikasi dilaksanakan untuk menggerakkan aktivitas. Komunikasi merupakan unsur pokok dalam organisasi karena adanya interaksi sosial yang dilandasi adanya pertukaran makna untuk mengintegrasikan tindakan-tindakan individu. Suatu organisasi apapun bentuk dan bidang kegiatannya akan selalu melibatkan komunikasi dalam upaya pertukaran dan penyebaran informasi sebagai langkah untuk mencapai tujuan utama organisasi. Hal ini sesuai dengan pengertian organisasi menurut Muhammad (2005) organisasi adalah suatu koordinasi rasional kegiatan sejumlah orang untuk mencapai beberapa tujuan umum melalui pembagian pekerjaan dan fungsi melalui hierarki otoritas dan tanggung jawab.

Setiap orang dalam organisasi harus bekerjasama untuk mencapai tujuan organisasi. Kerjasama dalam organisasi biasanya digunakan dalam hal penyusunan rencana kerja, pembagian tugas agar semuanya berjalan secara efektif dan efisien. Jadi bagaimana mungkin bisa dilakukan kerjasama tanpa adanya komunikasi. Organisasi dituntut untuk mencapai tujuan bersama atau tujuan umum, sehingga memerlukan adanya suatu penerimaan dan pemaknaan pesan yang efektif karena organisasi terdiri dari berbagai bagian yang saling tergantung satu sama lain demikian pula antar satu individu dengan individu lainnya. Sebelum mencapai tujuan bersama atau tujuan umum, tiap organisasi membutuhkan organisasi yang memiliki iklim komunikasi organisasi yang baik, nyaman dan kondusif, karena dapat memberikan dampak yang positif terhadap motivasi kerja karyawan dalam mencapai tujuan bersama.

Penulis memilih objek yang akan diteliti yaitu stasiun televisi berlangganan karena sejauh ini belum banyak penelitian mengenai iklim komunikasi pada sebuah stasiun televisi berlangganan khususnya pada *master control room*. Penulis melihat bahwa iklim komunikasi sangat mempunyai peran sangat penting dan merasa tertarik untuk menelaah lebih jauh bagaimana kondisi iklim komunikasi yang terjadi dalam sebuah organisasi khususnya pada MCR dalam sebuah stasiun televisi berlangganan.

Pace & Faules (2006) menyatakan bahwa alasan lain yang mendukung pentingnya iklim komunikasi organisasi adalah karena dengan adanya iklim komunikasi organisasi yang kondusif, nyaman dan positif, maka dipercaya akan meningkatkan motivasi kerja dari para anggota organisasi atau karyawan perusahaan.

Perusahaan yang dipilih dalam penelitian ini adalah PT MNC Sky Vision Tbk. Dengan salah satu layanannya yaitu Indovision. Penulis memilih perusahaan ini karena menjadi penyedia layanan pertama jasa televisi berlangganan melalui satelit. Indovision mulai memasarkan produk jasa pendistribusian tayangan televisi berlangganan sejak 1994 dimana pada saat itu belum layanan jasa televisi berlangganan di Indonesia. Selain sebagai pioner dalam industri televisi berlangganan, Indovision juga menjadi *market leader* karena berdasarkan hasil riset Media Partner Asia (n.d), MNC Skyvision melalui merek Indovision, Top TV, dan Okevision berhasil meraih 71% pangsa pasar televisi berbayar atau dengan kata lain jumlah pelanggannya paling banyak diantara penyedia jasa layanan konten televisi berlangganan lainnya sehingga diharapkan dapat mewakili semua penyedia layanan jasa televisi berlangganan yang ada di Indonesia.

Salah satu bagian penting dalam operasional penyiaran pada stasiun TV berlangganan Indovision adalah *master control room* (MCR) yang merupakan

pengendali siaran sebelum dinikmati oleh pelanggannya. Dinamakan *master* karena ruangan ini berfungsi sebagai pengendali utama siaran. Ruangan master control room berisi berbagai perangkat keras yang digunakan untuk menunjang operasional siaran, dan dioperasikan oleh *crew on air operations*, dan dipimpin oleh *crew chief*.

MCR merupakan terminal terakhir dalam proses siaran. Bagian ini bertanggung jawab dalam melaksanakan operasional siaran, persiapan siaran dan penayangan program dan iklan, termasuk penayangan *running text*, serta memastikan akurasi dan kualitas kesinambungan siaran.

Dalam menjalankan operasionalnya, *Master Control* sebagai bagian utama yang menjaga siaran selama 24 jam dibagi kedalam 3 *shift*. *Shift* 1 dari jam 07:30 sampai dengan 15:30, *shift* 2 dari jam 15:00 sampai dengan 23:00 dan *shift*3 bertugas dari jam 22:30 sampai dengan 07:30. Dengan kondisi tersebut diperlukan koordinasi dan komunikasi yang baik antar staf yang bertugas agar siaran dapat berjalan dengan baik sebagaimana yang sudah di terapkan dalam *Standard Operational Procedure* (SOP).

Program-program yang disiarkan di bawah kendali MCR baik berupa program *rerun* maupun program *live* yang menjadi aktivitas rutin dalam keseharian *on air* selain membutuhkan koordinasi antar staf yang bertugas juga berkoordinasi dengan bagian lain seperti *Broadcast Enggining* (BE), *Ingest*, *Traffict*, *Programming*, *Library*, *EPG*, Iklan dan Promo. Maka dari itu, iklim komunikasi yang baik sangat berperan untuk menjaga koordinasi agar siaran dapat berjalan sebagaimana mestinya.

Banyak sekali fenomena-fenomena yang terjadi di MCR terkait dengan komunikasi, seperti di penelitian terdahulu (Linke, Anne and Ansgar Zerfass, 2012, Primasanti, K. B. 2009). Iklim komunikasi yang kurang baik dapat menimbulkan

kesalahpahaman antara atasan dan bawahan atau kesalahpahaman antar bagian atau departemen lain. Misalnya dalam program siaran *live* seringkali terjadi kesalahan karena perbedaan informasi mengenai waktu mulai program yang menyebabkan perubahan *playlist* siaran sehingga mempengaruhi slot iklan yang akan di tayangkan.

Hal ini terkadang menimbulkan konflik yaitu saling mencari kesalahan antara para staf, bagian dan departemen. Disinilah peneliti merasa tertarik untuk mengadakan penelitian pada PT MNC Sky Vision, Tbk. Khususnya pada bagian MCR sebagai bagian yang sangat penting dalam menunjang kelancaran siaran di Televisi Berlangganan Indovision.

Berdasarkan observasi awal yang telah dilakukan sebelumnya, penulis melihat adanya kesenjangan komunikasi antara karyawan di MCR. Misalnya dalam evaluasi penilaian hasil kerja tahunan yang tidak dijelaskan secara detail oleh atasan kepada bawahannya padahal evaluasi penilaian tahunan tersebut sangat mempengaruhi kenaikan gaji tahun berikutnya.

Hal ini tentunya dapat mempengaruhi motivasi kerja karyawan dalam menjalankan pekerjaannya. Masalah semacam ini disebabkan adanya iklim komunikasi organisasi yang kurang kondusif sehingga berpotensi menimbulkan keluhan karyawan terhadap pekerjaannya dan sikap karyawan terhadap perusahaan. Padahal sebuah perusahaan diharapkan dapat menciptakan iklim yang dapat menimbulkan kenyamanan dan kepuasan dalam bekerja melalui kebijakan, struktur, dan prosedur kerja bagi orang-orang yang bekerja di dalamnya.

Untuk mendukung penelitian ini, peneliti memerlukan responden. Adapun yang menjadi responden dalam penelitian ini adalah para karyawan tetap/ karyawan kontrak PT MNC Sky Vision, Tbk (Indovision). Khususnya bagian MCR mulai dari staf, *team leader* hingga kepala bagian. Penulis memilih waktu penelitian

pada bulan Desember karena pada bulan tersebut bersamaan dengan evaluasi kerja tahunan sehingga diharapkan dapat menghasilkan penelitian yang lengkap dan objektif. Berdasarkan Pemahaman tersebut, maka penulis mengambil judul *Iklim Komunikasi Di Master Control Room (MCR) Indovision*.

Aktifitas komunikasi dalam organisasi menjadi salah satu indikator pertumbuhan organisasi. Sementara iklim komunikasi organisasi merupakan salah satu variabel yang cukup berpengaruh bagi keberhasilan organisasi. Terjalannya suatu pola komunikasi yang baik akan berdampak pada rasa penghargaan yang dirasakan oleh karyawan dan hal ini akan berkaitan pula pada proses penumbuhan rasa memiliki terhadap perusahaan serta rasa kebersamaan dalam memenuhi tujuan yang hendak dicapai.

Aspek konsolidasi internal organisasi dengan komunikasi dialogis dan terbuka, baik formal maupun informal merupakan aspek yang tidak bisa diabaikan. Karena sikap mengabaikan terhadap pentingnya aspek tersebut, di kemudian hari dapat menjadi bumerang dan persoalan serius yang dapat menghambat kemajuan organisasi.

Organisasi dapat didefinisikan sebagai sistem hubungan yang terstruktur yang mengkoordinasi usaha suatu kelompok orang untuk mencapai suatu tujuan tertentu (Koehler, 2002). Wright berpendapat bahwa organisasi adalah suatu bentuk sistem terbuka dari aktivitas yang dikoordinasi oleh dua orang atau lebih untuk mencapai tujuan bersama. Berdasarkan definisi tersebut dapat disimpulkan bahwa organisasi memerlukan koordinasi dalam prosesnya yang dibentuk melalui sistem untuk mencapai tujuan bersama yang telah disepakati. Sistem dibentuk karena organisasi itu sendiri terdiri dari berbagai bagian yang saling tergantung satu sama lain.

Bentuk organisasi yang dapat memanfaatkan secara maksimal sumber

daya manusianya adalah organisasi yang memiliki berbagai kelompok kerja efektif yang saling berhubungan dalam suatu pola tumpang tindih dengan kelompok efektif sejenis lainnya atau bisa dikatakan organisasi terdiri dari sejumlah orang, melibatkan keadaan saling bergantung. Kebergantungan memerlukan koordinasi, dan koordinasi mensyaratkan komunikasi (Effendy, 2011).

Korelasi antara ilmu komunikasi dengan organisasi terletak pada tinjauan yang terfokus kepada manusia-manusia yang terlibat dalam mencapai tujuan organisasi itu. Ilmu komunikasi mempertanyakan bentuk komunikasi apa yang berlangsung dalam organisasi, metode dan teknik apa yang dipergunakan, media apa yang dipakai, bagaimana prosesnya, faktor-faktor apa yang menjadi penghambat, dan sebagainya. Setiap langkah dalam manajemen dan pengoperasian organisasi sangat tergantung pada komunikasi. Misalnya peningkatan aktivitas, penyelesaian konflik, memperbaiki semangat pekerja, dan peningkatan produksi.

Beberapa aliran dalam teori manajemen memandang persoalan komunikasi secara berbeda-beda tetapi semuanya fokus pada komunikasi sebagai masalah pokok organisasi (Suprpto, 2009). Hal ini dikarenakan komunikasi memungkinkan anggota untuk saling bertukar pengetahuan tentang tujuan-tujuan yang ingin dicapai organisasi. Selain itu, komunikasi adalah wahana dimana organisasi dapat mencapai lingkungannya, dan komunikasi merupakan saluran yang menghubungkan masukan dengan keluaran suatu organisasi.

Menurut Wayne (2006), komunikasi organisasi merupakan suatu pertunjukan dan penafsiran pesan di antara unit-unit komunikasi yang merupakan bagian dari suatu organisasi tertentu. Suatu organisasi terdiri dari unit-unit komunikasi dalam hubungan-hubungan hierarkis antara yang satu dan lainnya dan berfungsi dalam suatu lingkungan.

Goldhaber (2013) memberikan definisi Komunikasi organisasi sebagai “*organizational communications is the process of creating and exchanging messages within a network of interdependent relationship to cope with environmental uncertainty*” atau dengan kata lain komunikasi organisasi adalah proses menciptakan dan saling menukar pesan dalam satu jaringan hubungan yang saling tergantung satu sama lain untuk mengatasi lingkungan yang tidak pasti atau yang selalu berubah-ubah.

Para ahli memiliki berbagai macam pandangan mengenai komunikasi organisasi tapi dari semua itu ada beberapa hal yang menjadi kesamaan yaitu: 1) komunikasi organisasi terjadi dalam suatu sistem terbuka yang kompleks yang dipengaruhi oleh lingkungan, baik internal maupun eksternal; 2) Komunikasi organisasi meliputi pesan, tujuan, arah dan media. Komunikasi organisasi meliputi orang, sikap, perasaan, hubungan, dan keterampilan (Romli, 2011).

Berdasarkan penjelasan tersebut iklim komunikasi menjadi salah satu hal yang penting untuk di telaah lebih jauh agar komunikasi dalam sebuah organisasi dapat berjalan dengan baik sehingga tujuan organisasi dapat terlaksana.

Iklim organisasi adalah sekumpulan persepsi para anggota organisasi terhadap apa yang terjadi dalam organisasi di mana mereka bekerja (Golhaber, 2006). Interaksi yang terjadi di antara anggota organisasi baik antar teman sekerja, atasan dengan bawahan atau sebaliknya akan menambah pengetahuan dan pemahaman bagi anggota organisasi mengenai latar belakang, pengalaman, sikap dan perilaku orang lain.

Hubungan yang terjadi dalam organisasi, baik secara langsung maupun tidak langsung, memberikan pengaruh terhadap pertumbuhan organisasi. Begitu pula perilaku anggota organisasi baik secara positif maupun negatif membentuk persepsi masing-masing anggota

organisasi. Kumpulan persepsi tersebut menunjukkan adanya iklim organisasi.

Iklim organisasi ditentukan oleh bermacam-macam faktor diantaranya tingkah laku pimpinan, tingkah laku teman sekerja, dan tingkah laku organisasi. Tetapi pada umumnya iklim organisasi ditentukan oleh tingkah laku komunikasi dari pimpinan kepada kelompoknya. Misalnya pimpinan yang tidak mau bicara dengan bawahannya dan tidak pula ambil pusing dengan apa yang dilakukan mereka mungkin akan menjadikan bawahannya malas bekerja dan tidak produktif.

Litwin dan Stringer (2005) mengemukakan adanya empat dimensi iklim organisasi: a) tanggung jawab, yaitu derajat pendelegasian pengalaman yang dialami pegawai; b) standar, yaitu harapan tentang kualitas kerjanya; c) imbalan, yaitu pengakuan dan imbauan untuk hasil kerja yang baik dan sebaliknya hukuman bagi pekerja yang tidak baik; d) Kedekatan dan dukungan, yaitu persahabatan dan kepercayaan yang baik.

Interaksi antara anggota organisasi, baik antara atasan dan bawahan serta sesama bawahan, dalam organisasi formal dapat menciptakan suatu situasi keakraban atau sebaliknya. Situasi adanya kedekatan hubungan-hubungan tersebut sesungguhnya merupakan iklim komunikasi yang ada dalam iklim organisasi yang akan mempengaruhi setiap tingkah laku anggota organisasi.

Pace dan Faules (2006) menjelaskan bahwa iklim komunikasi merupakan gabungan dari persepsi “suatu evaluasi makro” mengenai peristiwa komunikasi, perilaku manusia, respon pegawai terhadap pegawai lainnya, harapan-harapan, konflik-konflik antar pesona dan kesempatan bagi pertumbuhan dalam organisasi tersebut. Iklim komunikasi dipandang sebagai salah satu variable penting yang mempengaruhi komunikasi, yang selanjutnya juga mempengaruhi produktivitas dan kepuasan karyawan.

Menurut Morissan, (2009) iklim adalah “*General collective description of the organization’s performance that shapes members expectations and feelings and therefore the organization’s performance*” (gambaran kolektif dan umum mengenai kinerja organisasi yang membentuk harapan dan perasaan anggota dan karenanya juga kinerja organisasi). Dengan kata lain iklim bukanlah variabel tujuan yang mempengaruhi organisasi, dan bukan pula persepsi individu terhadap organisasi. Iklim muncul hasil interaksi diantara mereka yang berpartisipasi atau memiliki afiliasi dengan organisasi. Iklim adalah produk strukturasi atau bisa juga dikatakan iklim adalah media sekaligus hasil interaksi.

Wallace (2008) merumuskan iklim komunikasi sebagai suatu kualitas yang dialami secara subjektif yang menerangkan persepsi para anggota tentang pesan dan peristiwa yang berhubungan dengan pesan yang terjadi dalam organisasi. Dengan demikian maka prinsip dasar iklim komunikasi adalah persepsi kognitif dan afektif individu mengenai organisasi yang mempengaruhi perilakunya dalam organisasi, termasuk didalamnya adalah motivasi kerja pegawai.

Iklim komunikasi merupakan hal penting dalam organisasi karena tanpa kita sadari iklim komunikasi sebuah organisasi mempengaruhi cara hidup kita seperti kepada siapa kita berbicara, siapa yang kita sukai, dan bagaimana cara kita menyesuaikan diri dengan organisasi (Pace dan Faules, 2006).

Iklim komunikasi tidak bersifat statis, melainkan selalu dalam proses perkembangan. Hal ini karena iklim komunikasi dihasilkan oleh praktek-praktek tingkah laku para anggota organisasi dan sebaliknya, sekaligus juga mempengaruhi serta membatasi praktek-praktek tersebut yaitu struktur organisasi iklim komunikasi, aparatur pencipta iklim komunikasi dan karakteristik anggota organisasi (Littlejohn, 2009).

Goldhaber (2013) mengemukakan pandangannya dalam upaya memperbaiki hubungan interpersonal dalam konteks organisasi yaitu: a) mengembangkan pertemuan personal; b) mengkomunikasikan suatu pengertian empati yang tepat mengenai masalah pribadinya dengan keterbukaan diri; c) mengkomunikasikan suatu pengertian yang positif melalui mendengarkan dan menanggapi; d). mengkomunikasikan kesungguhan penerimaan kepada masing-masing, baik secara verbal maupun non verbal; e) mengkomunikasikan suatu iklim yang terbuka dan mendukung melalui konfrontasi; f) mengkomunikasikan arti-arti yang bermakna dan memberikan tanggapan yang relevan dalam negosiasi.

Dalam suatu organisasi, iklim komunikasi sangat erat kaitannya dengan kepuasan kerja para karyawan dan prestasi organisasinya. Bahkan Little John mengatakan bahwa iklim tersebut dipandang sebagai suatu variabel kunci yang mempengaruhi kepuasan kerja dan produktifitas karyawan dalam usaha menunjang gerak organisasi yang selalu berkembang (Little John, 2009).

Terciptanya iklim komunikasi yang sehat setidaknya menyangkut tiga komponen pokok yaitu kuantitas informasi, kualitas isi pesan dan sifat saluran informasi yang tersedia. Kuantitas informasi menyangkut jumlah informasi yang diperoleh bawahan yang akan menghasilkan suatu pengetahuan, pemahaman dan kepercayaan terhadap organisasi. Sedangkan sumber kualitas informasi dapat ditemukan dari level atas sampai level bawah suatu organisasi. Kuantitas dan kualitas informasi tersebut tidak akan berarti tanpa tersedianya saluran informasi berupa saluran formal dan informal.

Dari uraian diatas tampak bahwa dalam rangka menciptakan iklim komunikasi yang sehat, sangat tergantung pada hubungan antara atasan dan bawahan, ataupun antara sesama bawahan. Oleh karenanya gaya atau tingkah laku

atasannya ikut menentukan fenomena tersebut. Pola komunikasi organisasi yang sering terjadi biasanya merupakan komunikasi sehari-hari dalam pekerjaan seperti komunikasi atasan dengan bawahan, komunikasi bawahan dengan atasan dan komunikasi sesama rekan sekerja. Komunikasi atasan dengan bawahan dalam organisasi diartikan sebagai penyampaian informasi dari jabatan berotoritas tinggi kepada mereka yang berotoritas rendah.

KAJIAN TEORI

Iklim Komunikasi, Dalam hal pengembangan suatu pengukuran iklim komunikasi Robert dan O'Reily menjelaskan nilai-nilai yang mencakup 35 item yang dirancang untuk mengukur 16 area komunikasi seperti kebenaran, pengaruh, mobilitas, keinginan berinteraksi, pengarahan dari atasan, dari bawah, pengarahan yang lateral, ketelitian, peringkasan, penyimpanan, kelebihan beban, rasa puas, berkenaan dengan tulisan, tatap muka, dan percakapan melalui telepon dan lain-lain.

Menurut Pace dan Faule (2006), iklim komunikasi yang baik harus memiliki sejumlah elemen yaitu kepercayaan, keputusan bersama, kejujuran, keterbukaan, mendengarkan, dan perhatian.

Kepercayaan. Personel di semua tingkat harus berusaha keras untuk mengembangkan dan mempertahankan hubungan yang didalamnya kepercayaan, keyakinan dan kredibilitas didukung oleh pernyataan dan tindakan.

Pembuatan keputusan bersama. Para pegawai disemua tingkat dalam organisasi harus diajak berkomunikasi dan berkonsultasi mengenai semua masalah dalam semua wilayah kebijakan organisasi yang relevan dengan kedudukan mereka. Para pegawai disemua tingkat harus diberi kesempatan berkomunikasi dengan manajemen di atas mereka agar berperan

serta dalam proses pembuatan keputusan dan penentuan tujuan.

Kejujuran. Suasana umum yang diliputi kejujuran dan keterusterangan harus mewarnai hubungan-hubungan dalam organisasi, dan para pegawai mampu mengatakan "apa yang ada dalam pikiran mereka" tanpa mengindahkan apakah mereka berbicara kepada teman sejawat, bawahan atau atasan.

Keterbukaan dalam komunikasi ke bawah. Keterbukaan yang dimaksud terkecuali untuk keperluan informasi rahasia, anggota organisasi harus relatif mudah memperoleh informasi yang berhubungan langsung dengan tugas mereka saat itu, yang mempengaruhi kemampuan mereka untuk mengkoordinasikan pekerjaan mereka dengan orang-orang atau bagian-bagian lainnya dan berhubungan luas dengan perusahaan, organisasinya, para pemimpin dan rencana-rencana.

Mendengarkan dalam komunikasi ke atas. Personel disetiap tingkat dalam organisasi harus mendengarkan saran-saran atau laporan-laporan masalah yang dikemukakan personel di setiap tingkat bawahan dalam organisasi secara berkesinambungan dan dengan pikiran terbuka. Informasi dari bawahan harus dipandang cukup penting untuk dilaksanakan kecuali ada petunjuk yang berlawanan.

Perhatian pada tujuan-tujuan berkinerja tinggi. Personel disemua tingkat dalam organisasi harus menunjukkan suatu komitmen terhadap tujuan-tujuan berkinerja tinggi, produktivitas tinggi, kualitas tinggi, biaya rendah, demikian pula menunjukkan perhatian besar pada anggota organisasi lainnya. Proses Iklim komunikasi dalam nilai-nilai tersebut melibatkan persepsi dari individu dalam organisasi mengetahui seberapa besar pengaruh komunikasi pada tiap individu. Dengan demikian iklim komunikasi yang terbentuk dapat terlihat secara pasti dan faktor yang mempengaruhi dapat teridentifikasi.

Pace dan Faules (2006) mengatakan iklim komunikasi organisasi terdiri dari persepsi-persepsi anggota organisasi atas unsur-unsur tersebut terhadap komunikasi. Untuk memahami secara jelas cara iklim komunikasi berfungsi dalam organisasi, untuk itu perlu diketahui unsur-unsur organisasi yang berperan serta dalam mempengaruhi pembentukan iklim komunikasi, yaitu: anggota organisasi, pekerjaan dalam organisasi, struktur organisasi dan pedoman organisasi.

Anggota Organisasi. Merupakan orang-orang yang melaksanakan pekerjaan organisasi dan mereka terlibat dalam beberapa kegiatan pemikiran yang meliputi kemampuan memahami konsep-konsep yang ada, penggunaan bahasa, pemecahan masalah dan pembentukan gagasan serta kegiatan perasaan yang mencakup emosi, keinginan dan aspek perilaku manusia lainnya yang bukan aspek intelektual. Setiap anggota organisasi berperan dalam menentukan iklim komunikasi dalam organisasinya. Sehingga iklim komunikasi berjalan kondusif atau tidak, bergantung dari persepsi-persepsi anggota organisasi. Keterampilan dan pemahaman mereka mengenai komunikasi sehari-hari beserta simbol-simbol dalam melaksanakan pekerjaan turut mempengaruhi anggota organisasi dalam membentuk iklim komunikasi.

Pekerjaan dalam organisasi. Pekerjaan yang dilakukan anggota organisasi terdiri dari tugas-tugas formal dan informal. Tugas inilah yang menghasilkan produk dan memberikan pelayanan organisasi. Pekerjaan ditandai oleh tiga dimensi universal: Isi, keperluan, dan konteks. Isi terdiri dari apa yang dilakukan oleh anggota organisasi dalam hubungannya dengan bahan, orang-orang, dan tugas-tugas lainnya dengan mempertimbangkan teknik-teknik yang digunakan.

Keperluan merujuk kepada keterampilan dan sikap yang dianggap

bagi seseorang agar mampu melaksanakan pekerjaan tersebut. Konteks berkaitan dengan kebutuhan-kebutuhan fisik dan kondisi-kondisi lokasi pekerjaan, jenis pertanggungjawaban dan tanggung jawab. Tugas-tugas formal dan informal yang terlampaun banyak memerlukan waktu yang panjang dalam menyelesaikannya. Pekerjaan yang menyita waktu tersebut mempengaruhi intensitas komunikasi yang terjadi dalam organisasi. Bila setiap orang yang merasa bahwa dirinya sangat sibuk, maka mereka jarang melakukan komunikasi kepada teman-teman yang lain.

Struktur organisasi merujuk kepada hubungan-hubungan antara tugas-tugas yang dilaksanakan oleh anggota-anggota organisasi struktur tersebut menggambarkan perbedaan komunikasi yang dilakukan bawahan akan berkomunikasi melalui laporan-laporan yang ia kerjakan dari hasil instruksi atasan dan atasan berkomunikasi melalui Instuksi tugas yang ia berikan kepada bawahan.

Pedoman organisasi adalah serangkaian pernyataan yang mempengaruhi, mengendalikan, dan memberi arahan bagi anggota organisasi dalam mengambil keputusan dan tindakan. Pedoman organisasi terdiri atas pernyataan-pernyataan seperti: cita-cita, misi, tujuan, strategi, kebijakan, prosedur dan aturan. Berbagai macam pedoman ini menyediakan informasi untuk para anggota organisasi mengenai kemana organisasi itu menuju, apa yang harus mereka lakukan, bagaimana seharusnya mereka berpikir tentang masalah-masalah organisasi dan solusi-solusinya dan tindakan apa yang harus mereka lakukan untuk keberhasilan organisasi tersebut.

Master Control, Bagian penyiaran atau *broadcasting* sebuah stasiun televisi merupakan muara hasil produksi program televisi, komersial, promo on-air dan lain-lain, maka bagian ini merupakan ujung tombak dari sebuah stasiun televisi. Karakteristik bagian Master Control Room merupakan paduan antara teknis karena

pengoperasian peralatan siaran televisi dan non- teknis karena berhubungan dengan pengaturan waktu (*Scheduling*) program acara televisi.

Master Control Room (MCR) dalam sebuah stasiun televisi adalah tempat yang digunakan sebagai pengendali siaran. Disebut Master karena fungsinya sebagai pengendali utama siaran. Ada juga yang dinamakan Sub Control, yaitu berfungsi sebagai ruang kendali siaran di studio baik studio produksi maupun pemberita, yaitu berfungsi sebagai ruang kendali siaran di studio baik studio produksi maupun pemberitaan.

Output dari semua sub control masuk ke *Master Control*, untuk kemudian disiarkan. Tugas utama MCR adalah menjadi penyanggah utama penyelenggaraan siaran dimana proses pengaturan membagi-bagi sinyal input (*incoming*) kepada bagian lainnya (studio presentasi, studio transfer room, dalam melakukan quality control Audio dan Video) ini merupakan bagian suatu koordinator utama disaat siaran berlangsung dan memonitoring siaran, atau sebaliknya disaat mengkontribusikan signal output (*outgoing*).

Bagian MCR sebagai pengatur alur lalu lintas sinyal audio dan video menjadi jantung stasiun televisi karena pada bagian ini dilakukan pengaturan semua kegiatan tayangan program komersil baik yang diselenggarakan secara langsung maupun tak langsung (rekaman) dari sebuah bagian stasiun televisi atau yang disebut *incoming* (yang masuk), *outgoing* (keluar), dan *source controlling*. Andaikata dalam beberapa detik saja bagian ini mengalami kerusakan maka bisa dipastikan semua kegiatan acara program *broadcasting* televisi akan terhenti.

Struktur organisasi MCR berbeda-beda antara stasiun televisi. Hal ini dipengaruhi oleh bentuk stasiun televisi itu sendiri. Bagian MCR secara garis besar berada dibawah divisi teknik yang memiliki peran sangat penting dalam operasional siaran karena bagian teknik

bertanggung jawab untuk menjaga kelancaran siaran. Walaupun berada di bawah divisi teknik, MCR memiliki karakteristik yang berbeda dibandingkan bagian-bagian lain dalam divisi teknik, hal ini didasari karena bagian ini harus memahami konsep non teknis seperti isi program sekaligus pengaturan waktu (*scheduling*) program acara yang akan disiarkan.

Dalam aktivitasnya, struktur organisasi MCR berkaitan dengan tugas dan perannya dalam menjalankan operasional siaran, biasanya seorang kepala bagian dibantu oleh wakil kepala bagian dan dua orang team leader dalam membawahi staff-staffnya dalam menjalankan siaran baik siaran langsung maupun siaran tidak langsung.

METODE

Penelitian menggunakan metode studi kasus yang menguraikan dan memberikan penjelasan komprehensif mengenai berbagai aspek individu, kelompok, organisasi (komunitas), program, atau situasi sosial.

Mulyana, (2008) mengemukakan keistimewaan studi kasus antara lain menyajikan uraian menyeluruh yang mirip dengan apa yang dialami pembaca dalam kehidupan sehari-hari, sarana efektif untuk menunjukkan hubungan antara peneliti dengan responden, memungkinkan pembaca untuk menemukan konsistensi internal yang tidak hanya merupakan konsistensi gaya dan konsistensi faktual, tetapi juga kepercayaan (*trustworthiness*).

Subjek yang dijadikan pada penelitian ini adalah karyawan yang bekerja di Indovision khususnya pada bagian MCR mulai dari staf biasa, team leader hingga kepala bagian. Hal ini dilakukan agar informasi yang didapatkan dapat lebih berimbang dari atasan hingga bawahan sehingga isu-isu yang berkembang dan faktor-faktor yang mempengaruhi iklim komunikasi pada *master control room* di Indovision dapat

diketahui. Sehingga diharapkan ada relevansi antara subjek penelitian dengan topik yang di ambil yaitu mengenai iklim komunikasi pada MCR di Indovision karena ketika membahas iklim komunikasi pada sebuah organisasi maka tak lepas dari orang-orang yang terlibat di dalamnya dalam hal ini adalah karyawan indovision khususnya pada bagian MCR.

Ciri-ciri informan yang dijadikan narasumber dalam pada bagian *Master Control Room* di Indovision yaitu sumber daya manusia dalam proses siaran baik untuk program *Live* maupun *rerun* mulai dari kepala bagian, *team leader* hingga staf baik yang senior maupun junior.

Dalam penelitian ini, teknik pengumpulan data yang dipergunakan terdiri dari data primer dan sekunder. Data primer diperoleh dengan melakukan wawancara dan observasi yang dilakukan melalui suatu pengamatan pencatatan terhadap keadaan atau perilaku objek sasaran (Fathoni, 2006) selama bulan Desember 2013. Dalam hal ini, penulis mengamati langsung proses aktivitas MCR dengan mengikuti secara langsung proses penayangan program acara. Data Sekunder diperoleh melalui studi Kepustakaan. Data yang diperoleh melalui wawancara dan pencatatan di lapangan, selanjutnya diolah, diinterpretasikan dengan memfokuskan penajaman makna yang seringkali banyak dilukiskan dalam kata-kata dari pada angka-angka dan sejauh mungkin dalam bentuk aslinya.

Analisis data dalam penelitian komunikasi kualitatif pada dasarnya dikembangkan dengan maksud hendak memberikan makna (*making sense of*) terhadap data, menafsirkan (*interpreting*), atau mentransformasikan (*transforming*) data kedalam bentuk-bentuk narasi yang kemudian mengarah pada temuan yang bernuansakan proposisi-proposisi ilmiah yang akhirnya sampai pada kesimpulan-kesimpulan final. Dalam penelitian ini penulis menggunakan teknik triangulasi untuk keabsahan data. Teknik triangulasi

yang paling banyak digunakan ialah pemeriksaan melalui sumber lainnya

HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil penelitian. Wawancara dilakukan terhadap sejumlah narasumber pada PT MNC Sky Vision khususnya bagian MCR seperti bapak Dany Susanto selaku kepala bagian, bapak Arie Raisul Akbar selaku *team leader playout*, bapak Ahmad Sahri selaku *team leader live event*, bapak apriyadi selaku staf dan bapak wahyu satoto selaku staf.

Kepada para narasumber ini ditanyakan berbagai aspek iklim organisasi, dan hal pertama yang ditanyakan adalah terkait dengan daya dukung (*supportiveness*) perusahaan terkait iklim komunikasi organisasi.

Daya dukung, Daya dukung merupakan persepsi karyawan terhadap hubungan dengan atasannya yaitu ada tidaknya dukungan yang diberikan atasan kepada karyawan dalam bekerja, dan persepsi atasan terhadap hubungan dengan karyawan yaitu ada tidaknya dukungan yang diberikan karyawan kepada atasan, serta persepsi karyawan terhadap hubungan sesama karyawan yaitu dukungan yang diberikan karyawan kepada karyawan lain.

Iklim komunikasi dalam nilai daya dukung dapat terlihat dari hubungan antara kepala bagian MCR, team leader dan stafnya. Hubungan itu berupa interaksi-interaksi yang bentuknya bisa saling menyapa satu sama lain atau dukungan dalam pekerjaan. Komunikasi dipandang efektif dan bermanfaat diantara anggota organisasi apabila mereka dalam berkomunikasi menunjukkan sifat saling mendukung.

Iklim komunikasi dalam konteks nilai dukungan pada MCR di Indovision terlihat pada komunikasi yang seolah tanpa batas antara staf dengan atasan. Nilai dukungan tersebut juga terlihat pada pekerjaan staf yang mendapat dukungan baik dari *team leader* maupun kepala

bagian dalam melaksanakan rutinitas siaran sehari-hari.

Temuan lapangan menggambarkan bahwa komunikasi yang terjadi menunjukkan rasa saling menghargai antara kepala bagian, *team leader* dan staf tanpa membedakan latar belakang sehingga staf merasakan dirinya diperhatikan atasan, sehingga timbul perasaan bahwa dirinya berharga dalam organisasi.

Berdasarkan wawancara yang dilakukan dapat ditarik kesimpulan bahwa nilai dukungan dalam komunikasi yang terjadi antara kepala bagian, *team leader*, staf senior dan staf junior berjalan baik dan umumnya melalui tatap muka secara langsung. Kepala bagian melakukan komunikasi formal maupun informal secara dua arah sehingga bawahan menjadi lebih mudah memahami informasi yang disampaikan karena bisa langsung memperoleh umpan balik mengenai konsekuensi pesan yang disampaikan.

Begitu pula dengan komunikasi sesama *team leader* yang terjalin dengan cukup baik karena satu sama lain saling mendapatkan kemudahan informasi berupa data-data yang diperlukan untuk membantu pekerjaannya. Komunikasi *team leader* dengan staf juga cukup baik, hal ini bisa dilihat dari kemudahan komunikasi di dalam bagian MCR dimana staf senior dan junior saling membantu dan melengkapi kekurangan masing-masing.

Dalam melaksanakan tugas, setiap karyawan saling memberikan kemudahan dalam menjalankan pekerjaan masing-masing dan memberikan motivasi dalam setiap melakukan pekerjaan meskipun pada awalnya kepala bagian mengakui bahwa beliau kurang membaur dengan bawahannya namun akhirnya berusaha untuk mengubah sikapnya sehingga menimbulkan respon positif dari bawahan.

Adanya tujuan bersama untuk memberikan hasil kerja yang baik membuat kepala bagian, *team leader* *playout*, *team leader live event* maupun staf MCR saling menjaga hubungan satu sama lain dengan menjaga emosi setiap

individu. Berdasarkan hasil wawancara, daya dukung kepala bagian membuat *team leader* merasa memiliki peran penting dalam setiap pekerjaannya. Selain itu mereka juga merasa kepercayaan diri yang mereka miliki bertambah besar dengan adanya dukungan yang baik yang diberikan oleh kepala bagian. Pendekatan secara langsung untuk menjalin keakraban merupakan salah satu bentuk dukungan karena secara tidak langsung timbul perasaan dihargai dan penting di mata kepala bagian.

Pengambilan keputusan,

Berbagai situasi yang menuntut pengambilan keputusan selalu muncul dalam kehidupan organisasi sehari-hari. Pengambilan keputusan merupakan pekerjaan terpenting dari mereka yang memegang posisi atau berperan sebagai pemimpin organisasi. Keputusan yang dibuat pimpinan mencakup tindakan yang perlu dilaksanakan, siapa yang melakukan, kapan, dimana dan bagaimana tindakan itu dilaksanakan.

Pengambilan keputusan merupakan sebuah perumusan berbagai alternatif tindakan dalam mengatasi situasi yang dihadapi serta penetapan pilihan yang tepat diantara beberapa alternatif yang tersedia, setelah melakukan evaluasi mengenai efektifitas masing-masing untuk mencapai sasaran para pengambil keputusan organisasi atau perusahaan.

Keikutsertaan dalam pengambilan keputusan merupakan persepsi karyawan terhadap adanya kebebasan untuk ikut serta dalam proses pengambilan keputusan di perusahaan. Dalam hal ini karyawan dilibatkan dalam rapat perusahaan dan diikutsertakan dalam proses pengambilan keputusan perusahaan serta diberikan kebebasan dalam melontarkan pendapat sehingga mereka merasa dihargai pendapatnya.

Hasil wawancara terhadap terhadap beberapa narasumber menunjukkan bahwa pengambilan keputusan yang dilakukan oleh kepala bagian Master Control Room selalu melibatkan seluruh bawahannya

mulai dari team leader hingga staf MCR baik yang sudah senior maupun bagi staf yang baru bergabung atau tergolong masih baru.

Hal ini dilakukan agar diperoleh keputusan yang dapat dipahami dan diterima oleh seluruh staf sehingga keputusan tersebut dapat dijalankan secara bersama-sama dengan rasa penuh tanggung jawab dan diharapkan dapat mewujudkan tujuan bersama yaitu memberikan layanan yang berkualitas.

Setiap pengambilan keputusan yang melibatkan seluruh staf termasuk staf yang baru bergabung dapat memberikan motivasi dan perasaan dihargai. Perasaan dihargai tersebut merupakan hal penting karena dapat mempengaruhi suasana lingkungan kerja di MCR yang tentunya juga dapat berpengaruh dalam proses siaran. Hasil wawancara menunjukkan bahwa keterbukaan dalam menerima kritik dan saran terjadi dengan sangat baik. Hal ini bisa dilihat dari terbukanya team leader atas segala saran dan kritik dari para staf.

Saran dan kritik juga disampaikan terhadap keputusan yang akan dihasilkan dalam *meeting* bulanan ataupun terhadap keputusan yang sudah berjalan namun dirasa butuh penyempurnaan, bentuk penyampaian saran dan kritik tersebut disampaikan secara formal dalam keadaan rapat bulanan atau terkadang disampaikan disela-sela waktu senggang bahkan tidak jarang pula disampaikan diluar jam kerja.

Hal ini menunjukkan adanya kedekatan emosional antara kepala bagian dengan bawahannya. Faktor kedekatan inilah yang menyebabkan bawahan tidak segan menyampaikan saran dan kritik terhadap atasannya sehingga diharapkan dapat menghasilkan suatu iklim kerja yang baik.

Kepala bagian sangat mendukung terhadap ide atau gagasan yang disampaikan oleh bawahan terkait dengan rutinitas MCR dalam menyiarkan program-programnya. Dukungan atas ide dan gagasan dari bawahan tersebut disampaikan baik saat rapat bulanan dalam

membahas pengambilan berbagai keputusan oleh Kepala Bagian Master Control Room maupun disampaikan saat santai diluar jam kerja, dukungan atas ide dan gagasan tersebut menggambarkan suatu keadaan lingkungan kerja yang baik khususnya dalam hal pengambilan keputusan partisipatif demi terwujudnya tujuan utama perusahaan untuk memberikan layanan televisi berlangganan yang berkualitas.

Kepercayaan, Kepercayaan merupakan persepsi anggota organisasi mengenai seberapa jauh atasan, bawahan, dan sesama karyawan dapat dipercaya sehingga dapat mewujudkan iklim komunikasi yang baik demi tercapainya tujuan perusahaan khususnya pada bagian MCR untuk memberikan layanan televisi berlangganan yang berkualitas. Dari pengamatan selama penelitian berlangsung terlihat nilai kepercayaan kepala bagian terhadap team leader sangat baik. Hal ini ditandai dengan diberikannya beberapa tugas penting dalam mengkoordinasikan staf, bahkan sesekali berperan sebagai pengganti sementara di saat kepala bagian sedang berhalangan hadir.

Selain kepala bagian yang memberikan kepercayaan terhadap team leader, peneliti melihat kepercayaan kepada staf juga sangat baik hal ini didukung oleh kinerja yang baik yang dilakukan oleh seluruh staf khususnya ketika instruksi yang diberikan atasan dalam proses siaran berlangsung. Berdasarkan hasil wawancara, kepala bagian MCR Indovision memberikan kepercayaan penuh kepada semua bawahan.

Rasa percaya diri dapat menciptakan motivasi secara tidak langsung dalam diri setiap bawahan untuk menjadikan dirinya nomor satu bahkan menjadikan diri mereka berperan penting dalam menjalankan pekerjaannya sesuai kapasitasnya masing-masing.

Beberapa aktifitas seperti *quality control* program sebelum siaran, mempersiapkan logo, *running teks* dan

super impose diperlukan untuk mengantisipasi masalah dalam jalannya siaran yaitu dengan tetap berkoordinasi. Selain itu, rasa percaya diri dan motivasi yang tinggi pada setiap staf MCR juga dapat meningkatkan kredibilitas. Hal ini ditandai dengan hasil kinerja yang memuaskan dari seluruh staff yang terlibat pada bagian MCR dalam menjalankan tugas siaran sesuai standar yang sudah ditentukan.

Keterbukaan, Keterbukaan dan keterusterangan merupakan persepsi karyawan mengenai ada tidaknya kedua hal tersebut dalam perusahaan, apapun bentuk hubungannya baik vertikal maupun horizontal. Berdasarkan pengamatan, pada awalnya, yaitu sekitar bulan Desember 2013, kepala bagian tidak terlalu terbuka khususnya dalam berkomunikasi dengan staf, sehingga mereka tidak merasa dekat dengan kepala bagian. Namun ketika peneliti melakukan pengamatan kembali pada pertengahan Juni, keadaannya sudah mulai berubah, kepala bagian sudah mulai membuka diri dan bahkan tak jarang dari mereka mengadakan beberapa kegiatan bersama di luar jam kerja. Dari hasil wawancara dapat disimpulkan bahwa *team leader* dan staf merasa bebas berbicara dengan kepala bagian MCR meskipun sebelumnya terjadi hambatan komunikasi mengenai penilaian kinerja tahunan.

Perubahan sikap yang dilakukan kepala bagian tersebut menandakan adanya hubungan yang baik antara kepala bagian dengan para bawahannya. Kondisi semacam ini diharapkan dapat mengikis hambatan komunikasi antar personal demi terwujudnya iklim komunikasi yang baik pada bagian MCR. Dari hasil wawancara dapat disimpulkan bahwa kepala bagian MCR sangat bebas berbicara dengan bawahannya karena adanya kedekatan emosional dengan team leader dan staf. Selain itu, para staf merasa bebas berbicara dengan kepala bagian serta bebas bicara dengan staf bawahannya sehingga kondisi tersebut memicu perasaan bebas para staf untuk mengemukakan pendapatnya terkait

masalah pekerjaan maupun hal-hal di luar pekerjaan.

Kepala bagian MCR dalam rutinitasnya juga senantiasa membantu kesulitan bawahannya dalam melaksanakan siaran termasuk dalam mengantisipasi segala kemungkinan gangguan yang ditimbulkan terkait dengan siaran yang dilakukan, selain itu kepala bagian juga tidak segan membantu bawahannya dalam hal komunikasi dengan divisi lain yang berhubungan secara langsung dengan bagian Master Control Room.

Keterbukaan kepala bagian MCR dalam memberikan data dan informasi yang dibutuhkan sangat tergambar meskipun sebelumnya sempat dikeluhkan oleh beberapa bawahannya karena terkesan agak acuh dalam memberikan data yang diperlukan. Dalam pelaksanaan siaran khususnya bila terdapat iklan dari sponsor ataupun promo khusus dari perusahaan yang wajib tayang sesuai dengan *traffic lognya* (log/panduan siaran) maka kepala bagian selalu memeriksa kembali setiap *history* dari siaran dan memberikannya kepada staf agar dicocokkan dengan panduan siaran untuk memastikan bahwa setiap program dan iklan yang disiarkan sudah sesuai rencana, *history* siaran tersebut juga turut dimasukkan kedalam laporan harian untuk di kirim ke divisi iklan.

Untuk itu baik kepala bagian maupun team leader sebaiknya menyediakan informasi-informasi yang dibutuhkan oleh staf dan saling menunjukkan sikap terbuka untuk kelancaran pekerjaan demi membina hubungan baik dalam lingkungan organisasi khususnya bagian MCR, di samping itu staf MCR juga diharapkan melaporkan setiap kegiatan penyiaran sesuai dengan kondisi yang terjadi di lapangan tanpa ada yang dilebih-lebihkan atau dikurangi.

High Performance Goal, Suatu tujuan dan motivasi untuk merealisasikan tujuan dalam tindakan merupakan dua hal

yang penting dan sangat menentukan keberhasilan. Salah satu tantangan yang dihadapi perusahaan adalah menyelesaikan proses transformasi yang sulit untuk memperoleh keseimbangan antara tujuan atau sasaran yang jelas di satu pihak dan merangsang suatu motivasi serta upaya positif dipihak lain.

Tujuan menunjukkan arah yang hendak dicapai, tetapi untuk merealisasikannya kedalam tindakan, maka atasan memerlukan kreativitas dan dedikasi seluruh anggota organisasi atau perusahaan. Suatu motivasi dan upaya positif merupakan alat terpenting untuk mencapai tujuan dan sasaran.

Oleh karena itu, hal penting yang perlu dilakukan oleh pimpinan atau top manajer adalah membangkitkan motivasi jajaran pimpinan dibawahnya yaitu para asisten manajer dan supervisor, sehingga mendukung tercapainya tujuan perusahaan. Dengan demikian maka sistem manajemen yang diterapkan haruslah sistem manajemen berorientasi pada manusia (*people centered*) yang menempatkan jajaran pimpinan sebagai komponen strategis penentu keberhasilan perusahaan.

Dalam implementasinya masing-masing unsur pimpinan haruslah saling memberikan pengakuan, sehingga semakin menumbuhkan gairah kesadaran pribadinya. Setiap pimpinan pada setiap tingkatan harus memahami tujuan atau sasaran yang hendak dicapai organisasi sehingga apabila ada masalah bisa melakukan perbaikan yang perlu sebelum segalanya terlambat.

Berdasarkan hasil wawancara dapat ditarik kesimpulan bahwa Kepala Bagian MCR berusaha dengan berbagai cara untuk memperoleh kinerja terbaik dari team leader dan semua staf MCR. Motivasi yang tertanam dalam pencapaian visi misi organisasi membutuhkan kinerja dan kemampuan terbaik dalam diri para *team leader* dan staf MCR.

Bila organisasi dalam hal ini Indovision memberikan komitmen

mengenai tujuan kerja berkinerja tinggi maka kepala bagian, *team leader payout*, *team leader live event*, dan semua staf khususnya yang berkerja pada bagian MCR akan berupaya dalam memaksimalkan pekerjaan yang mereka lakukan.

Dalam rangka meningkatkan kinerja bawahannya seharusnya pimpinan dalam hal ini kepala bagian MCR harus mampu memotivasi bawahannya untuk lebih fokus pada tujuan-tujuan perusahaan untuk mencapai hasil maksimal. Seorang pemimpin juga terus bisa membawa bawahannya agar dapat bekerja lebih efisien, efektif dan inovatif. Berdasarkan hasil wawancara mendalam dapat disimpulkan bahwa pimpinan MCR yang terdiri dari kepala bagian, *team leader payout* dan *team leader live event* sangat mengapresiasi bawahan yang memiliki prestasi tinggi dalam bentuk pemberian semangat, pengarahan, perhatian dan kebebasan untuk memberikan ide atau gagasan.

Dalam memberikan perhatian dan motivasinya yang bertujuan untuk terus mendorong bawahannya agar konsisten memberikan kinerja yang baik untuk perusahaan hal ini ditandai dengan memberikan penilaian yang lebih kepada karyawan yang memiliki prestasi yang baik dan tentunya nilai tersebut dapat mempengaruhi kenaikan gaji dan bonus yang diterima oleh seluruh bawahannya.

Pembahasan, Analisa hasil penelitian dilakukan untuk mencari hubungan antara teori dan konsep yang digunakan dengan hasil penelitian yang diperoleh. Dari hasil penelitian yang dijabarkan diatas, kemudian penelitian melakukan analisa iklim komunikasi organisasi di master control room indovision. Pada penelitian yang dilakukan mengacu pada teori iklim komunikasi menurut Redding dalam Rakhmat Kriyantoro dan Hoffman, Lindsay, 2013. Redding menyatakan bahwa iklim komunikasi sebagai persepsi karyawan terhadap kualitas hubungan dan

komunikasi yang terjadi dalam suatu organisasi atau perusahaan dalam mengelola iklim komunikasinya, akan berpengaruh negatif terhadap perilaku kerja karyawan yang akan mengarah pada kelambanan, ketidakefisienan, penurunan hasil dan semangat kerja yang akan berdampak buruk pada organisasi.

Supportiveness (daya dukung) merupakan persepsi karyawan terhadap hubungan atasannya mengenai ada tidaknya dukungan yang diberikan atasan terhadap mereka, maupun hubungan bawahan mengenai ada tidaknya dukungan yang di berikan bawahan terhadap atasannya dan juga dukungan antara sesama karyawan. Dukungan pimpinan terhadap karyawan diperlukan untuk memberi semangat kepada karyawannya dalam bekerja, karena pada dasarnya karyawan senang memperoleh dukungan dan perhatian dari pimpinannya.

Berdasarkan hasil penelitian yang diperoleh mengenai daya dukung antara kepala bagian terhadap *team leader payout*, *team leader live event*, staf senior dan staf junior maupun sesama staf yang berjalan cukup positif dan baik. Untuk itu dapat dikatakan penilaian iklim komunikasi, dimensi daya dukung yang terjadi di MCR Indovision adalah cukup baik.

Pada dasarnya *team leader payout*, *team leader live event*, dan seluruh staf MCR senang diperhatikan dan mendapat dukungan dari kepala bagian dalam bekerja dalam hal ini peneliti melihat kepala bagian dianggap peduli terhadap seluruh staf dalam menjalankan rutinitasnya dalam hal siaran, dukungan tersebut dapat dilihat dari kemudahan berkomunikasi seluruh staf MCR kepada kepala bagian MCR dalam membahas berbagai permasalahan yang berkenaan dengan proses siaran.

Bentuk dukungan tersebut juga ditandai dengan adanya kepala bagian dalam meluangkan waktu untuk memberikan masukan, *support* serta kemudahan berdiskusi dan konsultasi

mengenai berbagai hal terkait dengan permasalahan yang terjadi dalam proses siaran. Adanya hubungan baik yang secara langsung dirasakan para *team leader* beserta staf membuat segala pekerjaan menjadi lancar. Hal ini menyebabkan komunikasi menjadi lancar dan tanpa batasan.

Begitupun dengan kemudahan komunikasi dan keakraban antara sesama *team leader* maupun staf MCR. Bentuk dukungan sesama *team leader* berupa saling berbagi informasi dan data mengenai penanggulangan sekaligus antisipasi permasalahan yang dapat ditimbulkan pada saat proses siaran berlangsung baik program *live* maupun *rerun*. Dengan dukungan dari sesama *team leader* maupun staf master control room menjadi yakin dan bisa menyelesaikan dan menjaga agar siaran tetap dapat berjalan dengan baik. Semua itu berkat dukungan rekan kerja maupun bawahan. Untuk itu diperlukan komunikasi yang intensif antar anggota dalam upaya meningkatkan kinerja organisasi.

Participative decision making merupakan keterlibatan karyawan dalam proses pengambilan keputusan oleh pimpinan untuk menentukan kebijakan yang akan menjadi acuan dalam pelaksanaan rutinitas pekerjaan dalam hal ini adalah proses siaran yang dilakukan oleh seluruh staf *master control room*.

Dari hasil penelitian diperoleh hasil bahwa keikutsertaan dalam pengambilan keputusan yang terjadi di bagian MCR Indovision dinilai cukup baik, dimana pengambilan keputusan kepala bagian melibatkan para *team leader* dan semua staf, baik senior maupun junior dalam pertemuan maupun rapat diberikan kesempatan mengemukakan idea atau gagasan kepada kebijakan yang diberlakukan di bagian MCR.

Keterlibatan dan penyampaian setiap ide atau gagasan dalam proses pengambilan keputusan tetap harus melalui keputusan kepala bagian sebagai pimpinan divisi penyiaran bagian MCR.

Team leader memiliki tanggung jawab membantu kepala bagian dalam mengkoordinir seluruh staff yang bertugas dan tentunya dalam hal ini diberikan kesempatan untuk memberikan saran sehubungan dengan pengambilan keputusan yang nantinya akan menjadi standar aturan kerja, hal ini terlihat karena *team leader* selalu diikutsertakan dalam proses pengambilan keputusan dan tentunya diberikan kebebasan dalam memberi usulan serta pendapat meskipun pada akhirnya kepala bagian MCR yang mengambil setiap keputusan yang berkenaan dengan aturan kerja.

Kepala bagian memegang kepemimpinan sepenuhnya, segala keputusan dan kebijakan yang berkaitan dengan aturan di bagian MCR, harus melalui persetujuan beliau. Beberapa *team leader* dan staf merasa bahwa kebijakan yang dibuat telah sesuai dengan keinginan meskipun masih ada yang merasa bahwa kebijakan kepala bagian kurang sejalan dengan mereka namun akhirnya dapat diterima sebagai kebijakan bersama.

Terkait dengan persepsi karyawan apakah pesan komunikasi dapat dipercaya termasuk persepsi terhadap kredibilitas sesama karyawan dan pimpinannya maka berdasarkan hasil wawancara dengan narasumber diperoleh keterangan bahwa karyawan yang bekerja di bagian MCR mempunyai kepercayaan yang tinggi.

Begitupun *team leader* menaruh kepercayaan yang baik terhadap para staf baik yang senior maupun junior. Hal ini diketahui dari hasil penelitian mengenai *team leader* yang percaya kepada staf untuk menjalankan instruksinya dengan baik. Begitu pula, *team leader* dan stafnya mempunyai kemampuan dalam menjalankan pekerjaannya sehari-hari.

Kepercayaan kepada setiap karyawan sangat membantu dalam melaksanakan rutinitas siaran. Kepercayaan kepala bagian terhadap *team leader* dan staf MCR harus didasari dengan rasa paling percaya dalam membangun organisasi menjadi lebih

maju. Hal ini dapat dilihat bahwa adanya suatu hal yang positif dimana hubungan kepala bagian dengan *team leader* dan *team leader* dengan staf master control room dilandasi oleh kepercayaan. Mereka merasa telah diberikan kepercayaan oleh atasan mereka dalam melakukan tugas-tugas penting.

Kepercayaan yang diberikan kepada karyawan membuat kinerja yang lebih baik. Adanya kepercayaan tersebut sangat berpengaruh kepada masing-masing individu. Kepercayaan yang diberikan mempengaruhi rasa percaya diri setiap karyawan. Hal ini sangat membantu karyawan untuk memotivasi diri mereka masing-masing demi mewujudkan hasil pekerjaan dengan maksimal.

Keterbukaan dan keterusterangan merupakan persepsi karyawan tentang adanya keterbukaan dalam perusahaan, baik hubungan secara vertikal maupun horizontal mengenai informasi yang penting. Dari hasil penelitian dapat dikatakan bahwa keterbukaan yang terjadi cukup baik, hanya perlu ditingkatkan. Dalam rutinitas proses siaran kepala bagian dirasa sudah cukup terbuka dalam memberikan informasi kepada bawahan, hanya tidak semua informasi penting harus diketahui oleh para staf. Kepala bagian cukup terbuka terhadap tujuan organisasi dan cukup baik memberikan kebebasan berbicara kepada para bawahannya serta bersedia membantu jika bawahan mengalami kesulitan dan hambatan dalam rutinitas kerja proses siaran.

Dalam hal ini peneliti mendapati keterbukaan dalam komunikasi sesama *team leader* dan *team leader* dengan staf MCR. Mereka melakukan pekerjaan bersama-sama dan terbuka sehingga kerjasama dapat berjalan baik. Interaksi ini dilakukan dalam situasi formal maupun informal yang berkaitan dengan pekerjaan sehingga tercipta suasana yang akrab. Keakraban ini dapat menjadi hal yang menguntungkan apabila komunikasi antara *team leader* dan staf MCR dapat dikelola dengan baik.

Anggota di semua tingkat dalam organisasi menunjukkan komitmen terhadap tujuan-tujuan berkinerja tinggi - produktivitas tinggi, kualitas tinggi, dan biaya rendah- demikian pula adanya perhatian besar pada anggota organisasi lainnya. Demi mencapai kemajuan organisasi, atasan berusaha mencari berbagai cara untuk memperoleh kinerja terbaik dari para stafnya, caranya dengan menerangkan pemahaman visi misi kepada seluruh staf. Dari hasil penelitian ini dapat dikatakan bahwa perhatian atas tujuan kinerja tinggi dalam MCR di Indovision cukup baik.

Dalam MCR, kepala bagian memantau dan mengikuti perkembangan kinerja staf-stafnya, memberikan motivasi dan perhatian. Begitu juga *team leader playout* dan *team leader live event* memberikan apresiasi, keleluasaan dalam mengembangkan ide atau gagasan, memberikan semangat serta arahan kepada bawahannya. Dengan motivasi yang tinggi tersebut, setiap karyawan dapat dengan mudah mendapatkan tujuan yang telah ditetapkan. Adanya tujuan prestasi yang tinggi yang terdapat dalam staff master control room indovision menyebabkan setiap karyawan berpacu untuk menjadi yang terbaik.

PENUTUP

Simpulan. Hasil penelitian menunjukkan adanya iklim komunikasi organisasi yang mampu mendukung motivasi kerja staf di MCR Indovision. Pimpinan mampu mendukung terwujudnya misi perusahaan dengan mengupayakan siaran yang berkualitas dengan mempertimbangkan aspek konsolidasi internal organisasi dan komunikasi yang dialogis dan terbuka, baik formal maupun informal.

Sumber pembaharuan terpenting dalam suatu perusahaan adalah para karyawan itu sendiri. Produktivitas tinggi tidak hanya ditentukan oleh teknologi modern, namun juga oleh keinginan para

anggota perusahaan untuk melibatkan diri dalam mendukung sasaran atau misi perusahaan dan kemauan serta kemampuan mengabdikan diri untuk mencapainya.

Sehubungan dengan hal tersebut maka iklim komunikasi atau kualitas hubungan manusia sangat menentukan keberhasilan perusahaan. Apabila pimpinan dan seluruh staf berada dalam semangat yang sama maka mereka dapat menciptakan situasi ideal yang secara langsung memberi kemajuan bagi perusahaan di masa depan. Jika pembicaraan tentang dukungan, pengambilan keputusan yang partisipatif, kejujuran dan keterbukaan dapat diwujudkan secara nyata, maka hal tersebut dengan sendirinya juga akan mendukung proses siaran secara positif.

Seorang pimpinan yang memiliki percaya diri yang tinggi sadar bahwa wibawa yang ditimbulkan oleh kepribadiannya, terutama kemampuannya untuk berkomunikasi atau berhubungan dengan orang lain, adalah jauh melebihi kekuatan formal yang tersandang dalam status dan posisinya. Suatu iklim komunikasi yang memuaskan dapat diperoleh dengan menciptakan suatu visi bersama untuk menjamin arus informasi yang bebas dan memungkinkan bawahan berpartisipasi dalam proses pengambilan keputusan.

Bentuk dukungan kepala bagian adalah memberikan motivasi, kemudahan berdiskusi, perhatian, mengikuti perkembangan program yang diberikan langsung kepada setiap karyawan. Dalam memberikan kepercayaan kepala bagian memberikan sepenuhnya kepada team leader baik untuk playout maupun live event, team leader kepada staf master control room dalam mempertahankan organisasi sangatlah penting. Kepercayaan kepala bagian atas kinerja yang dilakukan stafnya berdampak pada iklim komunikasi organisasi. Keterbukaan dan keterusterangan antara kepala bagian kepada team leader, cukup baik terlihat

dari nuansa keakraban diantara mereka dan saling bertukar informasi dalam menyelesaikan permasalahan terkait dengan proses siaran.

Saran, Dari penelitian ini bisa disarankan adanya upaya peningkatan dan bisa dilakukan diteruskan oleh pemimpin selanjutnya.

Iklim Komunikasi organisasi yang sudah terbentuk perlu direkomendasikan ke bidang lainnya. Sehingga akan menyebar iklim yang baik di bidang lain dan mengerucut pada keseluruhan perusahaan.

DAFTAR RUJUKAN

- BOE Standar Operations Procedure On Air INDOVISION, 2011.
- Effendy, Onong Uchjana (2011) *Ilmu komunikasi teori dan praktek*, Remaja Rosda Karya, Cetakan ke-23, Bandung.
- Fathoni, H. Abdurrahmat (2006) *Metodologi penelitian & teknik penyusunan skripsi*, Penerbit Rineka Cipta.
- Goldhaber, M. Gerald (2013) *Organizational communication*, Brown Publisher, Iowa Wm.
- Golhaber, M. Gerald (2006) *Organizational communication*, WCB Publisher, Dubuque, Iowa, Fifth Edition.
- Hoffman, Lindsay. (2013) *Politic Interviews: Examining Perceived Media Bias and Effects Across TV Entertainment Formats*. *International Journal of Communication* (7, 471-488).
- Koehler, W. Jerry, Anatol, Karl W.E. dan Applbaum, Ronald L (2002) *Organizational communication: Behavioral perspective*, Holt Rinehart and Winstons, New York.
- Littljhon, Stephen W & Foss, Karen (2009) *Theories on Human Communication*, tenth edition Thousand Oaks Belmont-California.
- Linke, Anne and Ansgar Zerfass. (2012) *Future trends in social media use for strategic organization communication : Result of a Delphi study*. *Journal "Public Communication Review"*. (Vol 2 No. 2 , 18-19).
- Litwin, G and Stringer, P (2005) *Climate and motivation : An experimental study*.
- Moleong, J. Lexy (2006) *Metodologi Penelitian Kualitatif*, PT Remaja Rosda Karya, Bandung.
- Morissan (2009) *Teori Komunikasi Organisasi*, Ghalia Indonesia, Bogor.
- Muhammad, Arni (2005) *Komunikasi Organisasi*, Bumi Aksara, Jakarta.
- Mulyana, Deddy (2008) *Metodologi penelitian kualitatif*, Penerbit PT Remaja Rosdakarya.
- Pace, R. Wayne Pace & Faules (2006) *Organizational communication*, Prentice Hall, New Jersey.
- Pace, R.Wayne (2006) *Komunikasi organisasi: Strategi Meningkatkan Kinerja Perusahaan*, edisi terjemahan oleh Deddy Mulyana, Remaja Rosda Karya, cetakan ketiga, Bandung.
- Pangumpia, Fadly. (2013) *Pengaruh Iklim Organisasi terhadap Produktivitas Kerja Karyawan di Bank Prisma Dana Manado*. *Journal "Acta Diurna"*. II, (2, 2013, 1-101.
- Primasanti, K. B. (2009) *Studi Eksplorasi Sistem Siaran Televisi Berjaringan Di Indonesia*. *Jurnal Ilmiah Scriptura* (volume 3 Nomor 1 Januari 2009, 85-102).
- Stephen W Littlejhon (2009) *Communication and organizational climate*, Wadsworth.
- Romli, Khomsahrial (2011) *Komunikasi organisasi lengkap*, Grasindo, Jakarta.

- Suprpto, Tommy (2009) *Pengantar teori & manajemen komunikasi*, cetakan pertama, Media Pressindo, Yogyakarta.
- Suprpto, Tommy (2011) *Pengantar ilmu komunikasi*, Caps, Yogyakarta.
- Umar, Husein (2002) *Metode riset komunikasi organisasi: Sebuah pendekatan kuantitatif di lengkapi dengan contoh proposal dan hasil riset komunikasi organisasi*, PT Gramedia Pustaka Utama, cetakan pertama, Jakarta.
- Wallace, Stefania. (2008) What makes you happy? Insights into feelings and muses of community radio practitioners. *Westminster Papers in Communication and Culture* (Vol 5 (1), 25-43).