

BAB 7

SIMPULAN DAN SARAN

BAB 7 SIMPULAN DAN SARAN

7.1 Simpulan

Pada karakteristik keefektifan komunikasi, sebagian besar responden menganggap komunikasi ke bawah relatif cukup efektif. Hasil analisis regresi menunjukkan bahwa keefektifan komunikasi bisnis berpengaruh positif secara nyata terhadap kinerja unit usaha.

Pada karakteristik kepercayaan terhadap atasan, tingkat kepercayaan sebagian besar responden terhadap atasan mereka serta tingkat keterbukaan karyawan dalam berkomunikasi relatif cukup tinggi. Penelitian menunjukkan bahwa kepercayaan terhadap atasan terbukti secara nyata berpengaruh positif terhadap kinerja unit usaha.

Pada karakteristik komunikasi horisontal, variabel hubungan pribadi menunjukkan pengenalan antar pribadi pada sebagian besar responden hanya sebatas pada hubungan kerja saja, sedangkan variabel ketersediaan sarana komunikasi menunjukkan ketergantungan sebagian besar responden yang relatif tinggi terhadap ketersediaan sarana komunikasi. Hasil penelitian membuktikan bahwa variabel hubungan pribadi tidak berpengaruh terhadap kinerja unit usaha. Sebaliknya, variabel ketersediaan sarana komunikasi secara nyata dapat berpengaruh positif terhadap kinerja unit usaha.

Peranan variabel-variabel bebas dalam meramalkan kinerja unit usaha relatif kecil, menunjukkan kinerja unit usaha tidak hanya ditentukan oleh strategi komunikasi, melainkan juga oleh faktor-faktor lain yang tidak diketahui. Peranan paling besar terhadap peramalan kinerja unit usaha diberikan oleh variabel ketersediaan sarana komunikasi. Kondisi ini membuktikan bahwa kekurangan

sarana komunikasi dapat menghambat keinginan untuk berkomunikasi secara efektif.

Rapat evaluasi kinerja unit usaha yang dilakukan setiap tiga bulan sekali memegang peranan penting dalam menentukan strategi komunikasi dan budaya korporat. Fungsi rapat evaluasi pada Jawa Pos Group adalah sebagai pembentukan identitas seluruh anggota tim pengelola sebagai satu kelompok; anjang perkenalan antar anggota tim pengelola; media untuk berbagi pengetahuan, pengalaman, penilaian dan budaya organisasi; media untuk memahami tujuan korporat dan kontribusi setiap anggota terhadap kesuksesan korporat; akses untuk bertemu dengan pengelola senior; serta kesempatan bagi semua karyawan untuk bertanya dan mengemukakan pendapat.

Budaya organisasi yang berpengaruh terhadap strategi komunikasi adalah iklim keterbukaan yang sangat kuat, kurangnya media komunikasi tertulis, serta pengembangan unit usaha yang lebih didasarkan pada kemampuan dan intuisi tim pengelola dalam melihat peluang pasar.

Kendala pada penelitian ini adalah rendahnya tingkat tanggapan pimpinan unit usaha dalam mengembalikan kuesioner. Kelemahan pada penelitian ini adalah indikator kinerja unit usaha yang kurang sesuai dalam menggambarkan kondisi unit usaha yang sesungguhnya.

7.2 Saran

Untuk mengatasi kelemahan hasil penelitian, peneliti lanjutan disarankan untuk menggunakan indikator lain dalam menilai kinerja unit usaha. Salah satu indikator adalah dengan melihat perspektif dan penilaian dari semua konstituen –

pemasok, karyawan dan pelanggan – terhadap kinerja unit usaha. Selain itu, untuk mengatasi masalah relatif rendahnya peranan strategi komunikasi dalam meramalkan kinerja unit usaha, maka peneliti lanjutan juga disarankan untuk menggali variabel-variabel lain yang dapat meramalkan kinerja unit usaha.

Pemberian kritik terhadap kinerja unit usaha sebaiknya dilakukan dengan cara yang lebih halus agar tidak menimbulkan rasa sakit hati pada penerima kritik, walaupun tetap dapat dilakukan secara langsung dan terbuka. Untuk menghindari masalah, sedapat mungkin tim pengelola senior bertindak secara adil dan seimbang dalam menilai kinerja unit usaha. Kritik dan penghargaan sebaiknya diberikan secara adil dan seimbang.

Untuk mengatasi masalah ketebatasan daya ingat dan kesalahan interpretasi, komunikasi secara lisan sebaiknya dikombinasikan dengan komunikasi secara tertulis. Namun penggunaan media tulisan harus dijaga secara seimbang agar tidak terjebak dalam birokrasi dan administrasi yang berbelit-belit.

Walaupun pengambilan keputusan secara intuitif dalam melihat peluang pasar terbukti dapat mengembangkan Jawa Pos Group, sedapat mungkin metode intuitif disertai dengan analisis kelayakan secara rasional untuk mengurangi tingkat kegagalan.

DAFTAR PUSTAKA

Daftar Kepustakaan

- Argenti, P.A. 1998. *Corporate Communication*. New York: Irwin McGraw-Hill.
- Barney, J. B. 1997. *Gaining and Sustaining Competitive Advantage*. New York: Addison–Wesley Publishing Company, Inc.
- Bartolomé, F. 1999. Nobody Trust The Boss Completely – Now What ? Dalam *Harvard Business Review on Effective Communication* (79–100). Boston: Harvard Business School Publishing.
- Blundel, R. 1998. *Effective Business Communication. Priciple and Practice for The Information Age*. Hertfordshire, UK: Prentice Hall Europe.
- Cameron K. S. dan Whetten D. A. 1983. Organizational Effectiveness: One Model or Several? Dalam Cameron K. S. dan Whetten D. A. (Ed.), *Organizational Effectiveness. A Comparison of Multiple Models* (1 – 24). London: Academic Press, Inc.
- Chan, K.C. 2002. *Total Global Management: Cultural Management*. Makalah disajikan dalam kuliah Total Global Management, Program Magister Management, Universitas Katolik Widya Mandala, Surabaya, Juni–September 2002.
- Eisenhardt, K. M.; Kahwajy, J. L.; dan Bourgeois, L. J. 1999. How Management Team Can Have a Good Fight. Dalam *Harvard Business Review on Effective Communication* (171–192). Boston: Harvard Business School Publishing.
- Gibson, J. W. dan Hodgetts, R. M. 1991. *Organizational Communication. A Managerial Perspective* (2nd ed). New York: Harper Collins Publisher, Inc.
- Hair, J. F.; Anderson, R. E.; Tatham, R. L. dan Black, W. C. 1998. *Multivariate Data Analysis* (5th ed). New Jersey: Prentice Hall, Inc.
- Jay, A. 1999. How to Run a Meeting. Dalam *Harvard Business Review on Effective Communication* (25–58). Boston: Harvard Business School Publishing.
- Kartajaya, H. 2002. *Menandingi Multinasional Pemimpin Pasar (Online)*. (<http://www.markplusnco.com/download/1027912591.htm>, diakses 5 April 2003).
- Kuratko, D. F. dan Hodgetts, R. M. 1998. *Entrepreneurship. A Contemporary Approach* (4th ed). Orlando: The Dryden Press.

- Lehman, C. M.; Himstreet, W. C.; dan Baty, W. M. 1996. *Business Communications* (11th ed). Ohio: International Thomson Publishing Co.
- Lesikar, R. V.; Pettit, J. D. Jr.; dan Flatley, M. E. 1999. *Lesikar's Basic Business Communication* (8th ed). New York: The McGraw-Hill Companies, Inc.
- Lowry, R. 1999. *Concepts and Applications of Inferentials Statistics (Online)*. (<http://faculty.vassar.edu/lowry/webtext.html>, diakses 11 Juni 2003)
- McCaskey, M. B. 1999. The Hidden Messages Managers Send. Dalam *Harvard Business Review on Effective Communication* (119–144). Boston: Harvard Business School Publishing.
- Mohr, J. dan Spekman, R. 1994. Characteristics of Partnership Success: Partnership Attributes, Communication Behaviour, and Conflict Resolution Techniques. *Strategic Management Journal*, Vol. 15, 135–152
- Murphy, H. A.; Hildebrandt, H. W.; dan Thomas, J. P. 1997. *Effective Business Communications* (7th Ed.). Singapore: McGraw-Hill Book Co.
- Onong, U. E. 2001. *Ilmu Komunikasi*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.
- Orsino, P. S. 1994. *Successfull Business Expansion (Strategi Ekspansi Bisnis)*. Terjemahan Brata, W. S. Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama.
- Pearson, J. C. dan Nelson, P. E. 1997. *An Introduction to Human Communication. Understanding and Sharing* (7th Ed.). Dubuque: Times Mirror Higher Education Group, Inc.
- Prince, G. M. 1999. Creative Meetings Through Power Sharing. Dalam *Harvard Business Review on Effective Communication* (59–78). Boston: Harvard Business School Publishing.
- Quible, Z. K.; Johnson, M. H.; dan Mott, D. L. 1996. *Business Communication. Principles and Applications*. Singapore: Prentice Hall International, Inc.
- Robbins, S. P. 1998. *Perilaku Organisasi. Konsep, Kontroversi, Aplikasi*. Terjemahan Pujaatmaka, H. dan B. Molan. Jakarta: PT. Prenhallindo dan Pearson Education Asia Pte. Ltd.
- Ross, J. E. dan Perry, S. 1999. *Total Quality Management. Text, Cases and Reading* (3rd ed). Boca Raton, Florida: St. Lucie Press.

- Samovar, L. A. dan Porter, R. E. 1994. *Intercultural Communication. A Reader (7th ed)*. California: Wadsworth Publishing Co.
- Seashore, S. E. 1983. A Framework for an Integrated Model of Organizational Effectiveness. Dalam Cameron K. S. dan Whetten D. A. (Ed.), *Organizational Effectiveness. A Comparison of Multiple Models (55–70)*. London: Academic Press, Inc.
- Sudjatmiko, B. 2000. *The Cung Sen : Jawa Pos (Online)*. (<http://www.indonesiamedia.com/rubrik/tokoh/tokoh00may.htm>, diakses 5 April 2003).
- Timm P. R. dan Stead, J. A. 1996. *Communication Skills for Business and Professions*. New Jersey: Prentice Hall International, Inc.
- Umar, H. 2002. *Metode Riset Komunikasi Organisasi*. Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama.
- Wolf, M.P.; Keyser, D. F.; dan Aurner, R. R. 1979. *Effective Communication in Business (7th Ed)*. Ohio: South-Western Publishing Co.