

**ANALISIS HAMBATAN KOMUNIKASI ORGANISASI VERTIKAL  
PT POS INDONESIA (PERSERO)  
(KASUS PADA KANTOR POS MEDAN)**

**ANALYSIS OF VERTICAL COMMUNICATION ORGANIZATION BARRIERS IN  
PT POS INDONESIA (PERSERO)  
(CASE ON MEDAN POST OFFICE)**

**Paraden Lucas Sidauruk**

Puslitbang Penyelenggaraan Pos dan Informatika – Kementerian Kominfo

Jalan Medan Merdeka Barat No.9

paradensidauruk@yahoo.com

Naskah diterima : 16 Oktober 2013; Direvisi : 6 Desember 2013 ; Disetujui : 13 Desember 2013

**ABSTRAK**

Masalah utama penelitian ini adalah bagaimana hambatan pelaksanaan komunikasi organisasi vertikal ke atas pada Kantor Pos Medan. Untuk menjawabnya dilakukan penelitian deskriptif dengan pendekatan kualitatif. Pengumpulan data dilakukan melalui wawancara mendalam, observasi, dan studi dokumen serta pengisian Daftar Isian Pos. Analisis data menggunakan deskriptif kualitatif. Hasil penelitian menunjukkan bahwa bentuk komunikasi organisasi vertikal ke bawah didominasi komunikasi lisan tatap muka, sedangkan bentuk komunikasi organisasi vertikal ke atas umumnya menggunakan komunikasi tulisan sepanjang mengenai laporan keuangan dan informasi pekerjaan kantor. Jenis informasi yang disampaikan pimpinan kurang sesuai dengan informasi yang dibutuhkan karyawan sehingga timbul kesenjangan informasi. Pelaksanaan komunikasi vertikal ke atas menyangkut keluhan karyawan masih minim karena adanya hambatan pribadi (personal barriers), dan hambatan organisasi (organization barriers).

**Kata Kunci** : Hambatan, Komunikasi Organisasi Vertikal, PT Pos Indonesia (Persero)

**ABSTRACT**

*The main problem of this research is how the implementation of organizational communication barriers vertically upwards on the Medan Post Office. To answer it, conducted a research with descriptive qualitative approach. Data collected through in-depth interviews, observation, and study of documents and filling the Post Checklist. Data analysis using descriptive qualitative. The results showed that the form of organizational downward vertical communication generally dominated by face-to-face verbal communication, while the organizational form of upwards vertical communication generally using written communications throughout the financial statements and information about office work. In accordance to the type of information that is presented by the leaders is lack of the needs of employee so that there are information gaps. Implementation of upward vertical communication regarding employee complaints still minimal due to personal barriers, and organizational barriers.*

**Keywords:** Barriers, Vertical Organizational Communication, PT Pos Indonesia (Persero)

## PENDAHULUAN

### Latar Belakang

Salah satu faktor penting dalam mewujudkan iklim kerja yang kondusif dalam organisasi adalah adanya komunikasi yang efektif. Setidaknya, komunikasi antara pimpinan dan karyawan berlangsung dengan baik sehingga tercipta hubungan kerja yang harmonis. Munculnya unjuk rasa karyawan akhir-akhir ini mengindikasikan pelaksanaan komunikasi tidak berjalan sebagaimana mestinya. Unjuk rasa tidak perlu terjadi andaikata karyawan memperoleh informasi yang dibutuhkannya dan dapat pula menyampaikan aspirasinya melalui sarana komunikasi yang tersedia dalam organisasi.

Unjuk rasa karyawan dan pensiunan PT Pos Indonesia di beberapa kota secara substantif menuntut kenaikan gaji dan penghapusan tenaga alih daya, tetapi secara implisit juga menghendaki adanya komunikasi dengan pimpinannya. "Sekitar 150 orang pensiunan pegawai kantor pos berdemonstrasi di depan Kantor Pos Besar Medan, Rabu, 1 Juni 2011, meminta penambahan jumlah dana pensiun untuk memenuhi kebutuhan sehari-hari. Hingga demonstrasi berakhir, tidak ada perwakilan dari Kantor Pos Besar Medan yang menerima dan berdialog dengan seratusan pensiunan tersebut"<sup>1)</sup> Sementara, di depan

kantor Kementerian Komunikasi dan Informatika sekitar 800 orang pegawai dan pensiunan, 28 Juni 2012 berunjuk rasa menuntut perbaikan kesejahteraan dan peningkatan keselamatan dalam bekerja. (Kusuma, 2012). Unjuk rasa terbesar diikuti sekitar 5000 orang dari perwakilan SPPI terjadi 28-30/6-2012 menuntut, antara lain (1) membayar uang pensiunan Pos Indonesia minimal sama dengan pensiunan PNS, (2) menerapkan komposisi upah pokok 75 persen dari gaji sebulan, (3) menghapuskan sistem "outsourcing", (Nababan, 2012) Jadi, unjuk rasa yang terjadi di Medan dan Jakarta selain mengajukan sejumlah tuntutan, pada dasarnya juga mengharapkan adanya komunikasi yang intens dengan pimpinan.

Menurut Sumartias dalam Sumantri (t.t) "fenomena unjuk rasa yang dilakukan buruh dilihat dari konteks komunikasi. Persoalan unjuk rasa juga mengindikasikan hubungan kerja yang mengalami gangguan. Hubungan ini merujuk pada bentuk komunikasi dan interaksi yang terjadi di antara manusia yang terikat pada proses perilaku menuju suatu kepuasan kerja secara bersama" Sepanjang masalahnya mengenai komunikasi, unjuk rasa dapat dihindari manakala cukup kesempatan bagi karyawan untuk menyampaikan aspirasinya kepada pimpinan baik secara formal maupun

informal. Sebab para pengunjung rasa menginginkan agar tuntutan mereka dapat didengar dan direspons pimpinan secara langsung. Jalur unjuk rasa sebenarnya dapat digantikan dengan efisiensi komunikasi organisasi.

Kegagalan komunikasi tidak saja memicu munculnya unjuk rasa, tetapi juga mengganggu hubungan kerja antara pimpinan dan karyawan. Hubungan kerja sama yang terganggu juga menciptakan iklim kerja yang tidak kondusif. Menurut Pitaloka (2012) “hubungan industrial antara SPPI dengan Manajemen PT Pos Indonesia telah mengalami hubungan yang sangat tidak harmonis” Bahkan, hubungan seperti itu bisa mendorong terciptanya suasana permusuhan dalam perusahaan. “Bukan rahasia umum lagi perseteruan antara SPPI (Serikat Pekerja Pos Indonesia) dengan direksi sejak 28 Juni tahun lalu semakin memanas. Kondisinya ibarat api dalam sekam. Sebenarnya apa-apa yang dituntut SPPI, jika ditanggapi dengan baik dan diadakan dialog dari hati ke hati, mungkin sudah bisa diselesaikan dengan baik” (Djamin, 2013). Apabila suasana kerja seperti ini dibiarkan terus berlarut-larut, maka dampaknya dapat menurunkan kualitas pelayanan pos. Terlebih lagi, dalam “Kondisi kualitas layanan pada PT Pos Indonesia dalam perspektif masyarakat pengguna secara umum dapat dikatakan

masih kurang, belum dapat memenuhi harapan masyarakat pengguna jasa layanan PT Pos Indonesia yang ditandai dengan rendahnya masyarakat dalam menggunakan produk-produk PT Pos Indonesia” (Kaban, 2011 : 70)

Fenomena unjuk rasa dan iklim kerja yang tidak kondusif menunjukkan kurang berfungsinya komunikasi organisasi, terutama komunikasi organisasi vertikal ke atas. Hal itu dapat dilihat dari rendahnya intensitas komunikasi dari karyawan kepada pimpinan. Minimnya pelaksanaan komunikasi itu dipengaruhi oleh hambatan yang bisa berasal dari organisasi, bentuk komunikasi, sikap pribadi, ketersediaan sarana komunikasi dan budaya masyarakat yang kurang mendukung. Di kantor pos cabang tidak adanya ruangan rapat cukup mengganggu karyawan untuk dapat mengutarakan pendapatnya secara formal. Sementara di kantor pos induk, faktor sistem (jam) kerja yang ketat tidak memberi peluang bagi karyawan untuk mengikuti pertemuan tatap muka dengan pimpinan.

Komunikasi organisasi vertikal ke bawah pelaksanaannya juga tidak mudah karena banyaknya jumlah kantor pos cabang yang lokasinya tersebar sehingga secara geografis terhambat. Kantor Pos Medan Divisi Regional I misalnya,

mempunyai 32 kantor pos cabang terdiri atas 22 kantor pos cabang dalam (Kpcdk) di Kota Medan dan 10 kantor pos cabang luar kota (Kpclk) di kabupaten Deli Serdang.<sup>2)</sup> Lokasi kantor pos yang tersebar dan berjauhan antara yang satu dan yang lain secara geografis merupakan faktor penghambat bagi pelaksanaan kegiatan komunikasi khususnya secara bertatap muka. Para pengantar surat dan paket umumnya mempunyai jadwal kerja (*shift*) sendiri sehingga pada hari kerja sukar untuk mengumpulkannya di suatu tempat pertemuan.

Bentuk komunikasi pimpinan juga dapat menimbulkan kejenuhan di kalangan karyawan. Terlebih lagi, jika pimpinan mendominasi komunikasi sehingga kurang memberi kesempatan bagi karyawan untuk menyampaikan pendapatnya. Selain itu, kebosanan dapat terjadi di kalangan karyawan karena ketidaksesuaian jenis informasi yang dibutuhkannya dengan apa yang disampaikan pimpinan.

Berdasarkan latar belakang tersebut, masalah yang dijawab dalam tulisan ini adalah (1) Bagaimana bentuk komunikasi organisasi vertikal pada Kantor Pos Medan ? ; (2) Apakah jenis informasi yang disampaikan pimpinan telah sesuai dengan informasi yang dibutuhkan karyawan ? ; (3) Bagaimana hambatan pelaksanaan komunikasi organisasi vertikal

ke atas pada Kantor Pos Medan ? Selain untuk menjawab ketiga masalah tersebut, tulisan ini juga diharapkan dapat melengkapi hasil penelitian terdahulu di bidang komunikasi organisasi dan perposan.

Komunikasi dari bawah ke atas tidak kalah pentingnya dengan komunikasi organisasi vertikal dari atas ke bawah. Oleh karena itu, diperlukan upaya peningkatan kegiatan komunikasi organisasi terutama dari bawah ke atas. Sehubungan dengan itu, tulisan ini diharapkan dapat dimanfaatkan sebagai bahan masukan untuk kebijakan perposan Direktorat Pos pada Direktorat Jenderal Penyelenggaraan Pos dan Informatika, Kementerian Komunikasi dan Informatika. Di samping itu, dapat digunakan sebagai bahan evaluasi bagi PT Pos Indonesia (Persero) dan Kantor Pos Medan.

## **TINJAUAN PUSTAKA**

### **Kerangka Konsep**

Beberapa tahun belakangan ini muncul unjuk rasa karyawan sebagai upayanya merespons kebijakan perusahaan. Unjuk rasa atau demonstrasi dapat diartikan sebagai suatu pengungkapan pesan ketidakpuasan atau “pernyataan protes yang dilakukan secara massal” (Departemen Pendidikan Nasional, 2008 : 1531). Aksi unjuk rasa juga mencerminkan tidak adanya

iklim komunikasi dalam organisasi. Komunikasi organisasi yang tidak efektif tentu berpengaruh terhadap kinerja perusahaan. “Iklim komunikasi yang penuh persaudaraan mendorong para anggota organisasi berkomunikasi secara terbuka, rileks, ramah tamah dengan anggota yang lain” (Muhammad, 2001 : 85). Dalam suasana yang demikian, tentu karyawan tidak mudah untuk melaksanakan komunikasi dalam organisasi, khususnya komunikasi vertikal ke atas.

### **Komunikasi Organisasi**

Perspektif demokrasi terhadap organisasi dapat dilihat dari proses pengambilan keputusan dan pendekatan komunikasi organisasinya. Organisasi yang demokratis tidak melakukan pengambilan keputusan secara tertutup, tetapi melalui diskusi terbuka di mana semua pihak memiliki peluang untuk menyatakan pandangannya (Deetz 2009 : 90) Partisipasi karyawan melalui komunikasi terbuka menjadi unsur penting dalam pembuatan keputusan organisasi yang demokratis. Komunikasi organisasi yang efektif dapat meningkatkan partisipasi anggotanya dalam mewujudkan tujuan dan strategi organisasi. Komunikasinya berlangsung dua arah (*two way communication*), yaitu dari komunikator kepada komunikan, dan sebaliknya. “Komunikasi yang efektif

adalah proses dua arah” (DeVito, 2011 :387)

Sejalan dengan itu, pendekatan hubungan antarmanusia sangat menghargai pemimpin demokratis yang mendorong karyawannya untuk berpartisipasi dengan cara memberi saran, memberikan umpan balik dan menyelesaikan masalah dan keluhannya sendiri. Apa yang sebenarnya diinginkan menurut Rensis Likert (1961) adalah manajemen partisipatif. (DeVito, 2011 : 379). Pendekatan *human relations* menurut Chris Agyris seperti dikutip Senjaya (2008 : 4.31) adalah “komunikasi sebagai fasilitator penting dalam proses pembuatan keputusan”. Dalam konteks ini, komunikasi berfungsi untuk memfasilitasi proses pengambilan keputusan bersama antara pimpinan dan karyawan dalam organisasi.

Oleh karena itu, “Komunikasi organisasi sangat penting dan layak untuk dipelajari, karena sekarang ini banyak orang yang tertarik dan memberi perhatian kepadanya. untuk mewujudkan tujuan organisasi” (Sendjaja, 2008:4.3) Komunikasi juga diperlukan untuk menjalankan roda organisasi dan manajemen. “*Communication helps managerial planning to be performance effectively, managerial organizing to be carried out effectitvely, managerial*

*actuating to be followed effectively, and managerial controlling to be applied effectively.”* (Terry, 1997 :431).

“Dalam suatu organisasi baik yang berorientasi komersial maupun sosial, tindak komunikasi dalam organisasi akan melibatkan empat fungsi, yaitu fungsi informatif, regulatif, persuasif, dan integratif”. (Senjaya, 2008 : 4.8) Fungsi integratif dapat memadukan atau mengintegrasikan berbagai kepentingan dan tujuan anggotanya. “Tujuan organisasi secara keseluruhan dan tujuan para karyawannya dapat diselaraskan melalui komunikasi formal maupun informal di dalam organisasi” (DeVito, 2011 : 377) Perbedaan pandangan anggota organisasi dapat dijumpai melalui komunikasi sehingga menghasilkan kesepakatan bersama. McQuail (2013 :216) mengemukakan “*the predominant applied purpose of communication (informing, persuading, selling, entertaining etc)*”

Konsep komunikasi organisasi tidak hanya mencakup komunikasi formal, tetapi juga komunikasi informal. DeVito (2011 :377) menyatakan “komunikasi organisasi merupakan “pengiriman dan penerimaan berbagai pesan di dalam organisasi—di dalam kelompok formal maupun informal” Lebih lanjut, DeVito mengartikan “komunikasi formal adalah komunikasi yang disetujui oleh organisasi itu sendiri

dan sifatnya berorientasi pada organisasi. Isinya berupa cara-cara kerja di dalam organisasi, produktivitas, dan berbagai pekerjaan yang harus dilakukan dalam organisasi : memo, kebijakan, pernyataan, jumpa pers, dan surat-surat resmi. Komunikasi informal adalah komunikasi yang disetujui secara sosial. Orientasinya tidak pada organisasinya sendiri, tetapi lebih pada anggotanya secara individual” Komunikasi formal berlangsung dalam organisasi formal, sedangkan komunikasi informal dilakukan dalam organisasi informal. Komunikasi formal mengikuti struktur organisasinya sehingga lebih mudah diketahui daripada komunikasi informal.

Menurut Goldhaber (1990:16) “*organizational communication is the process of creating and exchanging message within a network of interdependent relationships to cope with environmental uncertainty*” Ia tidak membedakan komunikasi formal dan komunikasi informal, tetapi definisinya “mengandung tujuh konsep kunci yaitu proses, pesan, jaringan, saling tergantung, hubungan, lingkungan dan ketidakpastian (Muhammad, 2001 :67)

Salah satu konsep penting dalam komunikasi organisasi adalah aliran pesan dalam jaringan seperti dikemukakan Goldhaber (1990 : 22) berikut ini :

*“direction of the network has been traditionally trichotomized into downward, upward, and horizontal communication – depending upon who initiate the message and who receives it or is supposed to receive it. Downward communication refers to message that flow from superiors to subordinates, as ini the military example given earlier. Most downward communication concerns task or maintenance message related to directions, goals, discipline, orders, or questions. Upward communication refers to messages that flow from subordinates to superiors, usually for such purposes as asking questions, providing feedback, and making suggestions. Horizontal communication is the lateral exchange of messages among people on the same organization level of authority”.*

DeVito (2011 : 385-386) “aliran informasi atau pesan berjalan sesuai dengan komunikasi ke atas dan ke bawah (vertikal) dan komunikasi lateral. Komunikasi ke atas merupakan pesan yang dikirim dari tingkat hierarki yang lebih rendah ke tingkat yang lebih tinggi. Komunikasi ke bawah merupakan pesan yang dikirim dari tingkat hierarki yang lebih tinggi ke tingkat yang lebih rendah. Komunikasi lateral adalah pesan antara sesama—manajer ke manajer, karyawan ke karyawan”.

Pace dan Faules (2000 : 183-184) menunjukkan “empat macam arus atau aliran informasi dalam organisasi, yaitu komunikasi ke bawah, komunikasi ke atas, komunikasi horisontal, komunikasi lintas-saluran. Dalam komunikasi lintas-saluran informasi bergerak di antara orang-orang dan jabatan-jabatan yang tidak menjadi atasan ataupun bawahan satu dengan yang lainnya dan mereka menempati bagian fungsional yang berbeda”.

Sendjaja, (2008 :4.3) mengatakan bahwa “arus komunikasi yang berlangsung dalam suatu organisasi, yaitu arus komunikasi vertikal yang terdiri dari arus komunikasi dari atas ke bawah (*downward communication*) dan arus komunikasi dari bawah ke atas (*upward communication*) serta arus komunikasi yang berlangsung antara dan di antara bagian ataupun karyawan dalam jenjang atau tingkatan yang sama. Arus komunikasi ini dikenal dengan nama komunikasi horizontal” Muhammad, (2001 : 107-108) menyatakan “Ada tiga bentuk utama dari arus pesan dalam jaringan komunikasi formal yang mengikuti garis komunikasi seperti yang digambarkan dalam struktur organisasi yaitu : “*downward communication* atau komunikasi kepada bawahan, *upward communication* atau komunikasi kepada atasan, *horizontal communication* atau komunikasi horizontal”

Dalam komunikasi organisasi vertikal baik komunikasi vertikal ke atas maupun komunikasi vertikal ke bawah, bentuk komunikasi yang dipilih bergantung pada tujuannya sehingga komunikasi bisa berjalan efektif. Menurut Muhammad, (2001 :116), bentuk komunikasi yang biasa digunakan adalah (1) Metode Lisan : a) rapat, diskusi, seminar, konferensi, b). interviu, c). telepon, d) sistem intercom, e) kontak interpersonal, f) laporan lisan, g) ceramah; (2) Metode Tulisan : a) surat, b) memo, c) telegram, d) majalah, e) surat kabar, f) deskripsi pekerjaan, g) panduan pelaksanaan pekerjaan, h) laporan tertulis, j) pedoman kebijaksanaan; (3) Metode Gambar : a) grafik, (b) poster, (c) peta, (d) film, (e) slide, (f) display, (g) foto. Sesuai dengan sifat pekerjaan perkantoran, bentuk komunikasi yang dimaksud dalam penelitian ini adalah (1) komunikasi lisan, artinya menggunakan metode lisan; (2) komunikasi tulisan, artinya menggunakan metode tulisan; (3) komunikasi gambar, yang menggunakan metode gambar.

### **Komunikasi Organisasi Vertikal Ke Bawah**

Komunikasi vertikal dari atas ke bawah salah satunya untuk menyamakan cara pandang dan membangun kesepahaman antara karyawan dan pimpinan. Upaya menyamakan persepsi ini penting agar karyawan tidak bertindak

sendiri-sendiri dan sekaligus diharapkan dapat mencegah munculnya unjuk rasa. Hal itu dilakukan melalui penyampaian informasi yang cukup, benar, dan relevan dengan kebutuhan karyawan.

Oleh karena itu, diperlukan komunikasi yang menarik baik dari segi bentuk atau caranya maupun frekuensinya. Kaplan (2013) mengatakan “saya kira banyak eksekutif tidak sadar betapa pentingnya komunikasi. Berdasarkan pengalaman kami, perusahaan yang mengerjakan ini dengan baik memiliki beberapa skema komunikasi. Anda harus berkomunikasi 7 kali dalam 7 cara berlainan, tidak boleh hanya satu” Adler dan Rodman dalam Sendjaja, dkk, (2008 : 4.5) mengemukakan fungsi arus komunikasi dari atas ke bawah adalah :

1. Pemberian atau penyampaian instruksi kerja (*job instruction*);
2. Penjelasan dari pimpinan tentang mengapa suatu tugas perlu untuk dilaksanakan (*job rationale*);
3. Penyampaian informasi mengenai peraturan-peraturan yang berlaku (*procedures and practices*);
4. Pemberian motivasi kepada karyawan untuk bekerja lebih baik.

Di samping itu, komunikasi vertikal ke bawah yang berlangsung dua arah (*two way communication*) juga memungkinkan

pimpinan mendapatkan umpan balik (*feedback*) dari karyawan berupa aspirasi dan keluhannya. Apabila hal itu dapat direspons dengan baik, besar kemungkinan karyawan tidak akan memilih cara berunjuk rasa.

### **Komunikasi Organisasi Vertikal Ke Atas**

Komunikasi organisasi vertikal dari bawah ke atas berfungsi untuk menyalurkan aspirasi karyawan kepada pimpinan. Keluhan karyawan dapat diketahui pimpinan secara akurat dan lengkap sehingga tidak timbul kesalahpahaman (*mis-communication*) dan kecurigaan. Komunikasi ini dapat juga digunakan untuk menyampaikan saran atau pendapat terhadap kebijakan pimpinan. Menurut Adler dan Rodman dalam Sendjaja, dkk, (2008 : 4.5-4.6) fungsi arus komunikasi dari bawah ke atas adalah :

1. Penyampaian informasi tentang pekerjaan ataupun tugas yang sudah dilaksanakan;
2. Penyampaian informasi tentang persoalan-persoalan pekerjaan ataupun tugas yang tidak dapat diselesaikan oleh bawahan;
3. Penyampaian saran-saran perbaikan dari bawahan;
4. Penyampaian keluhan dari bawahan tentang dirinya sendiri maupun pekerjaannya.

Menurut Pace dan Faules, (2000:190) komunikasi dari karyawan kepada pimpinannya bertujuan untuk :

1. Memberitahukan apa yang dilakukan bawahan -pekerjaan mereka, prestasi, kemajuan, dan rencana-rencana untuk waktu mendatang.
2. Menjelaskan persoalan-persoalan kerja yang belum dipecahkan bawahan yang mungkin memerlukan beberapa macam bantuan.
3. Memberikan saran atau gagasan untuk perbaikan dalam unit-unit mereka atau dalam organisasi sebagai suatu keseluruhan.
4. Mengungkapkan bagaimana pikiran dan perasaan bawahan tentang pekerjaan mereka, rekan kerja mereka, dan organisasi.

Dalam komunikasi vertikal ke atas ternyata tidak hanya untuk memberitahukan, tetapi bisa juga menjelaskan, memberikan saran dan mengungkapkan. Begitu juga jenis informasi yang disampaikannya tidak terbatas pada soal pekerjaan, tetapi dapat menyatakan pikiran, perasaan dan keluhan.

Untuk mendorong karyawan agar tidak ragu-ragu mengungkapkan pendapat, saran, dan keluhannya, pimpinan organisasi seyogyanya menyediakan sarana

komunikasinya. Menurut Schiemann (1992), *“by far the most effective efforts to communicate the change message were face-to-face encounters using a wide array of personal communication such as ‘town meetings’ and company-wide meetings with senior management. One of the best communication vehicles is the Employee Discussion Groups”*

### **Jenis Informasi**

Informasi atau pesan merupakan salah satu komponen dalam komunikasi. “Formulasi Lasswell dalam Unsur-unsur Proses Komunikasi *Who (communicator), says what (message), in which channel (medium), to whom (communican), with what effect (effect)*” (Ruslan, 2010 : 99). Unsur-unsur itu juga berlaku pada komunikasi organisasi vertikal baik komunikasi vertikal ke atas dan komunikasi vertikal ke bawah. Unsur pesan (*message*) menjadi penting jika dikaitkan dengan aliran informasi dalam jaringan atau struktur organisasi. Menurut Thayer dalam Muhammad (2001 : 99), fungsi pesan dalam organisasi adalah untuk memberi informasi, membujuk, memerintah, memberi instruksi, dan mengintegrasikan organisasi”

Menurut Katz & Khan (1966) dalam Pace dan Faules (2000:185) “ada lima jenis informasi yang biasa dikomunikasikan atasan kepada bawahan : (1) informasi

mengenai bagaimana melakukan pekerjaan, (2) informasi mengenai dasar pemikiran untuk melakukan pekerjaan, (3) informasi mengenai kebijakan dan praktik-praktik organisasi, (4) informasi mengenai kinerja pegawai, dan (5) informasi untuk mengembangkan rasa memiliki tugas (*sense of mission*).

Mencermati kelima jenis informasi tersebut, pada dasarnya informasi yang dibutuhkan oleh karyawan dapat dikelompokkan atas (1) informasi menyangkut tugas dan pekerjaan, dan (2) organisasi dan kebijakan. Dalam konteks PT Pos Indonesia (Persero), kebijakan mencakup informasi sistem penggajian dan uang pensiun, *outsourcing*, dan sistem karier pegawai. Goldhaber (1986) dalam Muhammad (2001 : 112) mengemukakan “Kebutuhan informasi yang utama bagi karyawan mencakup informasi yang banyak berhubungan dengan pekerjaannya dan informasi tentang pembuatan keputusan”. Sejalan dengan itu, dalam komunikasi ke bawah “Pimpinan hendaklah sanggup memberikan informasi kepada karyawan apabila dibutuhkan mereka. Jika pimpinan tidak mempunyai informasi yang dibutuhkan mereka dan perlu mengatakan terus terang dan berjanji akan mencarikannya.” (Muhammad, 2001 : 112)

### **Hambatan Komunikasi Organisasi Vertikal Ke atas**

Menurut Smith (2013), ada tujuh hambatan komunikasi, yaitu (1) *physical barriers*, (2) *perceptual barriers*, (3) *emotional barriers*, (4) *cultural barriers*, (5) *language barriers*, (6) *gender barriers*, (7) *interpersonal barriers*. Handoko, (1991 : 283-285) mengelompokkan hambatan komunikasi yang efektif sebagai “1) hambatan-hambatan organisasional, dan 2) hambatan-hambatan antar pribadi. Ada tiga hambatan organisasional, yaitu 1) tingkatan hirarki, 2) wewenang manajerial, dan 3) spesialisasi. Manajer perlu memperhatikan hambatan-hambatan antar pribadi seperti 1) persepsi selektif, 2) status atau kedudukan komunikator, 3) keadaan membela diri, 4) pendengaran lemah, dan 5) ketidak tepatan penggunaan bahasa” Menurut Pujari (t.t.) hambatan komunikasi dapat dibagi atas hambatan semantik, hambatan psikologis atau emosional, dan hambatan organisasional. Hambatan organisasional mencakup kebijakan organisasional, peraturan dan regulasi, status, kompleksitas dalam struktur organisasi, dan fasilitas organisasional termasuk telepon.

Telepon tetap (*fixed-line*) merupakan sarana komunikasi lisan, sedangkan telepon seluler (ponsel) yang digunakan untuk menyampaikan pesan tertulis melalui *short messages services (sms)* adalah sarana komunikasi tulisan. Sayangnya, telepon tidak selalu dalam kondisi baik. “Sarana

komunikasi / telepon sering rusak merupakan salah satu kelemahan (*weakness*) pada Kantor Pos Jakarta dan Kantor Pos Bandung” (Wahyuningsih, 2012 : 301)

Hambatan atau rintangan komunikasi dalam organisasi juga dapat timbul dari masalah hubungan-hubungan antar pribadi. “Kapan pun dua orang atau lebih bersama-sama mengatasi masalah, *rintangan antarpersonal* muncul. Rintangan seperti ini meliputi keharusan menjelaskan gagasan kepada orang lain, menyikapi masalah, mengatur perbedaan, dan seterusnya” (Littlejohn dan Foss, 2009 : 331)

Oleh karena itu, pelaksanaan komunikasi organisasi vertikal dari karyawan kepada pimpinannya banyak ditentukan oleh kebijakan pimpinan dan organisasinya. Apakah komunikasi ke atas dapat direalisasikan atau tidak, sebenarnya banyak bergantung kepada pimpinannya. Seperti dikatakan DeVito, (2011 :387), “Di kedua jenis komunikasi ke atas maupun ke bawah, manajemen mengendalikan sistem komunikasinya.” Jadi, pimpinan lebih menentukan terlaksananya komunikasi vertikal ke atas daripada karyawan.

Untuk melaksanakan komunikasi ke atas tidaklah begitu mudah karena selain hambatan organisasional, juga terdapat sejumlah hambatan pribadi. Hambatan

pribadi dari karyawannya seperti kuatnya rasa *ewuh pekewuh* bisa berasal dari budayanya. “*Culture consists of the habits and tendencies to act in certain ways, but not the actions themselves. It is the language patterns, values, attitudes, beliefs, customs, and thought patterning*” (Barnett dalam Goldhaber dan Barnett, 1995 : 102) Di samping itu, menurut Garner (t.t) “*One of the chief barriers to open and free communications is the emotional barrier. It is comprised mainly of fear, mistrust and suspicion*”. Hambatan emosional yang terdapat dalam diri karyawan menghalangi karyawan untuk mengungkapkan keluhannya kepada pimpinan.

Sehubungan dengan itu, Sharma (1979) dalam Pace dan Faules, (2000:191) mengemukakan empat alasan mengapa komunikasi ke atas terlihat amat sulit:

1. Kecenderungan bagi pegawai untuk menyembunyikan pikiran mereka.
2. Perasaan bahwa penyelia dan manajer tidak tertarik kepada masalah pegawai.
3. Kurangnya penghargaan bagi komunikasi ke atas yang dilakukan pegawai.
4. Perasaan bahwa penyelia dan manajer tidak dapat dihubungi dan tidak tanggap pada apa yang disampaikan pegawai.

Kombinasi dari keempat perasaan dan keyakinan ini menghambat pengungkapan gagasan, pendapat, dan informasi oleh para bawahan, terutama bila proses dan prosedur munculnya komunikasi ke atas tidak praktis dan sulit. Pada organisasi perusahaan yang menerapkan pendekatan manajemen partisipatif, karyawan secara terbuka berani menyampaikan pendapatnya. Sebaliknya, pada perusahaan yang otoriter, karyawannya merasa khawatir mengutarakan pendapatnya. Apalagi, jika pimpinan tidak suka menerima saran atau kritik dari bawahannya. Rendahnya kesediaan (*goodwill*) pimpinan mendengarkan masukan dari karyawannya berpengaruh terhadap pelaksanaan komunikasi vertikal dari bawah ke atas. Hal ini semakin diperparah jika budaya masyarakatnya masih bersifat feodal.

### **Batasan Konsep**

1. Kantor Pos Medan adalah Kantor Pos di Jalan Pos 1 Medan dan tiga kantor pos cabang, yaitu Kantor Pos Medan Baru, Kantor Pos Medan Denai, Kantor Pos Medan USU. Kantor pos besar adalah Kantor Pos Medan tanpa ketiga kantor pos cabang tersebut.
2. Bentuk komunikasi adalah komunikasi dengan menggunakan metode lisan (komunikasi lisan), komunikasi dengan metode tulisan (komunikasi tulisan) dan komunikasi

- dengan metode gambar (komunikasi gambar).
3. Jenis informasi adalah informasi yang disampaikan pimpinan dalam komunikasi organisasi vertikal ke bawah, yaitu informasi tugas dan pekerjaan, dan informasi kebijakan dan organisasi.
  4. Hambatan komunikasi adalah hal-hal yang menyebabkan ketidaklancaran atau tidak terlaksananya komunikasi organisasi verikal ke atas.
  5. Unjuk rasa atau demonstrasi adalah kegiatan yang dilakukan oleh seorang atau lebih untuk mengeluarkan pikiran dengan lisan, tulisan dan sebagainya secara demonstratif di muka umum. (pasal 1 Undang-Undang Nomor 9 Tahun 1998)

### **Penelitian Terdahulu**

Sejauh ini belum ditemukan adanya penelitian komunikasi organisasi vertikal yang formal pada PT Pos Indonesia (Persero) Medan. Namun, beberapa penelitian terdahulu berkaitan dengan topik komunikasi organisasi dan *locus* PT Pos Indonesia telah dipublikasikan. Penelitian Arif (2011) "*Pengaruh Desain Struktur Organisasi Terhadap Efektivitas Kerja Karyawan PT Pos Indonesia (Persero) Medan*" menunjukkan bahwa terdapat pengaruh signifikan antara desain struktur

organisasi terhadap efektivitas kerja pada PT Pos Indonesia (Persero) Medan sebesar 51,4%. Penelitian Citra (2011) "*Upaya Peningkatan Pelayanan Dan kemudahan Bagi Konsumen PT Pos Dan Giro Medan*" menyimpulkan bahwa upaya-upaya yang dilakukan oleh PT Pos dan Giro Medan untuk meningkatkan pelayanannya dapat dikategorikan cukup baik meskipun masih kurang optimal. Dua penelitian ini berguna untuk menambah referensi *locus* di Kantor Pos Medan.

Asri (2008) dalam penelitiannya "*Analisis Corporate Turn-Around dan Implikasinya Studi Kasus : PT Pos Indonesia*" merekomendasikan agar PT Pos Indonesia meningkatkan intensitas komunikasi, baik internal maupun eksternal untuk mendapatkan keterlibatan dan dukungan penuh dari para *stakeholder* utama bagi keberhasilan proses *turn-around* yang dijalankan. Priatmaja (2008) dalam penelitian "*Analisis Pengembangan Sistem Manajemen Strategik Studi Kasus : PT Pos Indonesia*" menyatakan pengukuran kinerja perusahaan maupun karyawan masih belum terlihat telah terkait dengan strategi perusahaan, sehingga karyawan cenderung tidak melakukan pekerjaannya sesuai dengan strategi perusahaan. Selain itu, karyawan bahkan tidak mengerti peran sertanya bagi pencapaian sasaran perusahaan. Kedua penelitian tersebut

menyiratkan pentingnya komunikasi organisasi untuk peningkatan kinerja PT Pos Indonesia. Temuan intensitas komunikasi yang disarankan Asri (2008) sejalan dengan hasil penelitian ini.

Penelitian Winarsih (2011) "*Iklim Komunikasi Organisasi dan Kepuasan Kerja (Studi Korelasional Pengaruh Iklim Komunikasi Organisasi terhadap Tingkat Kepuasan Kerja pada Karyawan PT Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk Cabang Medan Iskandar Muda*" menyimpulkan "terdapat hubungan yang cukup berarti antara pengaruh iklim Komunikasi Organisasi terhadap Kepuasan Kerja pada Karyawan PT Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk Cabang Medan Iskandar Muda, di mana semakin baik iklim komunikasi organisasi maka semakin tinggi pula tingkat kepuasan kerja karyawan PT Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk Cabang Medan Iskandar Muda.

Situmorang (2012) melakukan penelitian "*Pengaruh Komunikasi Organisasi Vertikal ke Bawah, Vertikal ke Atas dan Horizontal terhadap Kinerja Perawat Pelaksana di Rumah Sakit Bhayangkara Tingkat II Medan*" Hasilnya menunjukkan komunikasi vertikal ke bawah (instruksi tugas dan umpan balik), komunikasi vertikal ke atas (informasi pekerjaan serta saran dan ide), serta komunikasi horozontal (koordinasi,

pemecahan masalah dan konflik, serta pertukaran informasi) berpengaruh terhadap kinerja perawat pelaksana di Rumah Sakit Bhayangkara Tingkat II Medan. Penelitian dengan tema komunikasi organisasi di luar PT Pos Indonesia berhasil memperlihatkan pentingnya faktor komunikasi organisasi terhadap peningkatan kepuasan dan kinerja karyawannya. Semua penelitian terdahulu ini merupakan penelitian berparadigma positivistik dengan tipe eksplanatif yang menggunakan dan mengutamakan data kuantitatif dalam analisisnya.

Penelitian kualitatif bersifat deskriptif dilakukan oleh Isnaeni (2011) dalam "*Penelitian Komunikasi Organisasi di Perpustakaan Perguruan Tinggi : Studi Kasus pada UPT Perpustakaan Perguruan Tinggi XY*" Penelitiannya dengan pengumpulan data melalui wawancara mendalam, pengamatan dan dokumen menemukan bahwa komunikasi yang baik diharapkan membantu budaya kerja organisasi menjadi semakin baik.

Berbagai penelitian terdahulu yang dikemukakan di atas berbeda dengan penelitian yang dilakukan penulis, yaitu penelitian yang bersifat deskriptif dengan menggunakan metodologi penelitian kualitatif dengan lokus di Kantor Pos Medan. Data kualitatif digali lebih mendalam untuk melengkapi penelitian terdahulu yang sejenis dan diharapkan

hasilnya dapat menawarkan solusi upaya peningkatan komunikasi organisasi vertikal guna mencegah atau mengurangi terjadinya unjuk rasa karyawan atau pensiunan PT Pos Indonesia.

## METODE PENELITIAN

Penelitian ini bersifat deskriptif dengan menggunakan metodologi penelitian kualitatif. Lokasi penelitian ditetapkan secara *purposive* dengan tujuan untuk mendapatkan data dan informasi dari Kantor Pos Medan yang merupakan salah satu ikon Kota Medan. Kantor Pos Medan Divisi Regional I juga merupakan salah satu dari PT Pos Indonesia (Persero) yang tergolong besar dengan aktivitas perposan masih tinggi.

Pengumpulan data dilakukan dengan wawancara mendalam menggunakan Pedoman Wawancara, observasi nonpartisipan, studi dokumen dan pengisian *Daftar Isian Pos*. Wawancara mendalam dilakukan dengan tujuh orang informan yang bekerja di Kantor Pos Medan dan memahami permasalahan penelitian. (Lampiran 1). Sebagian wawancara direkam dengan *tape recoder* setelah mendapat persetujuan informan dan sebagian lagi dengan pencatatan.

Observasi diadakan 2-5 Juli 2013 di kantor pos besar di Jalan Pos 1 Medan dan di tiga kantor pos cabang dalam kota

(Kpcdk), yaitu Kantor Pos Medan Baru di wilayah perdagangan, Kantor Pos Medan Denai di permukiman, dan Kantor Pos Medan USU di Kampus Universitas Sumatera Utara (USU). Pengamatan dilakukan dengan menggunakan Pedoman Observasi (*check-list*), kecuali observasi di kantin kantor pos besar. Pengamatan dilakukan terhadap *setting* sosial atau situasi sosial, yaitu pelaku atau petugas, kejadian atau aktivitas, tempat, dan waktunya (Satori dan Komariah, 2009 :22).

Untuk mendapatkan data profil, deskripsi dan struktur organisasi, kepegawaian, dan data layanan posnya, Manajer SDM Kantor Pos Medan melakukan pengisian *Daftar Isian Pos*. Di samping itu, dipelajari buku, penelitian terdahulu, peraturan perundangan-undangan dan kebijakan di bidang perposan. Penelaahan dokumen dilakukan di Jakarta sebelum pengumpulan data di Medan. Sejalan dengan itu, dilakukan pengumpulan data sekunder dari BPS Kota Medan.

Analisis data dilakukan dengan menggunakan metode deskriptif-kualitatif, yaitu mengikuti tahap reduksi data, display data, dan penarikan kesimpulan (Miles dan Huberman, 1992 :16-19) Dalam reduksi data, secara cermat hasil transkripsi wawancara mendalam dan catatan penelitian dibaca berulang-ulang. Setelah

itu data diseleksi dan dibuat kategorinya dengan merujuk pada masalah dan tujuan penelitian. Penyajian data selain menggunakan narasi juga dengan bentuk matriks. Interpretasi dan verifikasi data dilakukan sebelum penarikan kesimpulan penelitian. Unit analisis penelitian ini adalah organisasi, yaitu Kantor Pos Medan sebagai satuan organisasi yang membawahi kantor pos cabang dalam kota Medan Baru, Medan Denai, Medan USU.

## **HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN**

### **Sekilas Kota Medan dan Unjuk Rasa**

Unjuk rasa di depan Kantor Pos Medan tahun 2011 dilakukan oleh pensiunan pos. Mereka menuntut penambahan jumlah uang pensiun seperti dikemukakan di awal tulisan ini. “Unjuk rasa pensiunan di Medan, pegawai tidak ada. Wajar-wajar saja karena gaji tidak dikaji, kalau golongan II sekitar Rp 500.000,- Tuntutan kenaikan gaji pokok minimal gaji pokok 75 % dan 25 % tunjangan, sekarang kebalikannya”. (Tarmizi, wawancara 3/7/2013)

Menyikapi gelombang unjuk rasa yang terjadi di Jakarta tahun 2012, karyawan Kantor Pos Medan tidak ada yang mengikutinya di Medan. Akan tetapi, Ketua SPPI dan tiga orang anggotanya berdemonstrasi di depan gedung DPR atas

nama SPPI Medan. Unjuk rasa tersebut dilakukan sesuai dengan prosedur sehingga tidak bertentangan dengan Instruksi Direktur Utama PT Pos Indonesia Nomor 02/Dirut/0612/2012 tanggal 22 Juni 2012 yang melarang karyawan untuk berunjuk rasa. Pengurus dan anggota SPPI Medan yang berunjuk rasa di Jakarta mendapat izin dari SPPI Pusat di Bandung dan juga sepengetahuan pimpinan Kantor Pos Medan. “Kalau tidak ada izin dari Pusat, aksi dianggap mencemarkan nama baik perusahaan. Demo di Jakarta pakai surat cuti, tanpa izin perusahaan”. (Tarmizi, wawancara 3/7/2013)

Ironinya, Ketua SPPI Medan sendiri meragukan efektivitas dari unjuk rasa pegawai pos yang pernah diikutinya di Jakarta. Unjuk rasa hanya sebatas tanda adanya solidaritas sesama pegawai pos, sedangkan tuntutan juga sudah lama disampaikan kepada pimpinan PT Pos Indonesia (Persero) di Bandung. “DPR memandang sebelah mata karena PT Posindo bukan inti, tidak ada pun tetap jalan. Tidak ada guna berdemo karena tidak ada hasilnya, tapi bekerja. Kalau demo lebih rancu PT Posindo karena masyarakat tidak percaya lagi”. (Tarmizi, wawancara 3/7/2013) Mengapa karyawan tidak berunjuk rasa di Kantor Pos Medan menurut Siburian, (wawancara, 2/7/2013)

“Daripada demo bagus cari makan, demo tidak makan”.

Walaupun karyawan pos Medan tidak berunjuk rasa secara terbuka, kenyataannya mereka menunjukkan sikap keberpihakannya terhadap aksi itu secara tidak langsung. “Cuma empati karyawan pakai pita hitam dilengan kiri satu-dua hari, tapi kerja tetap, tuntutan gaji (intinya) uang pensiun, *outsourcing*, sistem karier”. (Tarmizi, wawancara 3/7/2013) Keinginannya agar ada kenaikan gaji dan uang pensiun. Pemakaian pita hitam itu menunjukkan adanya kekhawatiran akan mendapat sanksi dari pimpinan. Terlebih lagi, karena adanya larangan pimpinan PT Pos Indonesia untuk berdemonstrasi.

“Unjuk rasa sah-sah saja karena salah satu pemenuhan hak karyawan, tapi dilakukan dengan benar dan perlu diingat unjuk rasa akan berakibat negatif terhadap kepercayaan masyarakat atau pengguna layanan, kalau unjuk rasa pelayanan harus tetap berjalan baik. silahkan saja sebagai salah satu ungkapan pribadi, tapi dilakukan

yang benar, jangan mempengaruhi layanan kita”. (Muklis, wawancara 2/7/2013) Sementara itu, karyawan di kantor pos cabang tidak ada yang melakukan unjuk rasa karena tidak ada permintaan dari pimpinan Kantor Pos Medan. “Selama ini tidak ada unjuk rasa karena fokus melayani, tidak ada instruksi”. (Tanjung, wawancara 3/7/2013)

### Profil Kantor Pos Medan

Seperti dapat dilihat pada Tabel 1, jumlah seluruh pegawai Kantor Pos Medan tercatat 503 orang terdiri atas pegawai tetap 349 orang, tenaga *outsourcing* 52 orang dan lainnya seperti pegawai kontrak waktu tertentu (PKWT), pegawai harian lepas, pegawai *city* kurir ke bank. Pegawai tetap terdiri atas laki-laki 297 orang dan perempuan 52 orang. Berdasarkan jabatannya, 52 orang pejabat struktural dan 297 orang karyawan staf. Jumlah pejabat struktural menurut tingkat pendidikan terdiri atas SLTA 25 orang, DIII 10 orang, dan S1 sebanyak 17 orang. Jumlah pensiunan sebanyak 444 orang.

Tabel 1. Prasarana, Kepegawaian dan Layanan Kantor Pos Medan

No	Kantor Pos				
	Komponen Layanan	Kantor Pos Medan	Kantor Pos Medan Baru	Kantor Pos Medan Denai	Kantor Pos MedanUSU
1	Lokasi	pusat kota	perdagangan	permukiman	kampus
2	Kepemilikan Gedung	PT Posindo	PT Posindo	PT Posindo	PT Posindo
3	Pengelolaan Parkir	Pemkot Medan	Dikontrakkan	Pemuda	Gratis
4	Jumlah Pegawai	503 orang	6 orang	4 orang	4 orang
5	Jml Pegawai Tetap	349 orang	4 orang	4 orang	3 orang

6	PKWT*)	70 orang	-	-	1 orang
7	Tenaga Outsourcing	52 orang	2 orang	-	-
8	Pejabat Struktural	52 orang	1 orang	1 orang	1 orang
9	Loket Layanan	74 loket	5 loket	3 loket	4 loket
10	Hari/Jam Layanan	Senin-Sabtu 07.30-18.00	Senin-Jumat 08.00-18.00 Sabtu 08.-14.	Senin-Jumat 08.00-18.00 Sabtu 08.-14	Senin-Jumat 08.00-17.00 Sabtu 08-13
11	Jml Pengunjung/hari	7500 orang	150 orang	300 orang	224 orang

Keterangan : \*) PKWT = pegawai kontrak waktu tertentu direkrut oleh PT Posindo

Sumber Data : Diolah dari Daftar Isian Pos dan Data Karyawan Kantor Pos Medan 4/7/2013)

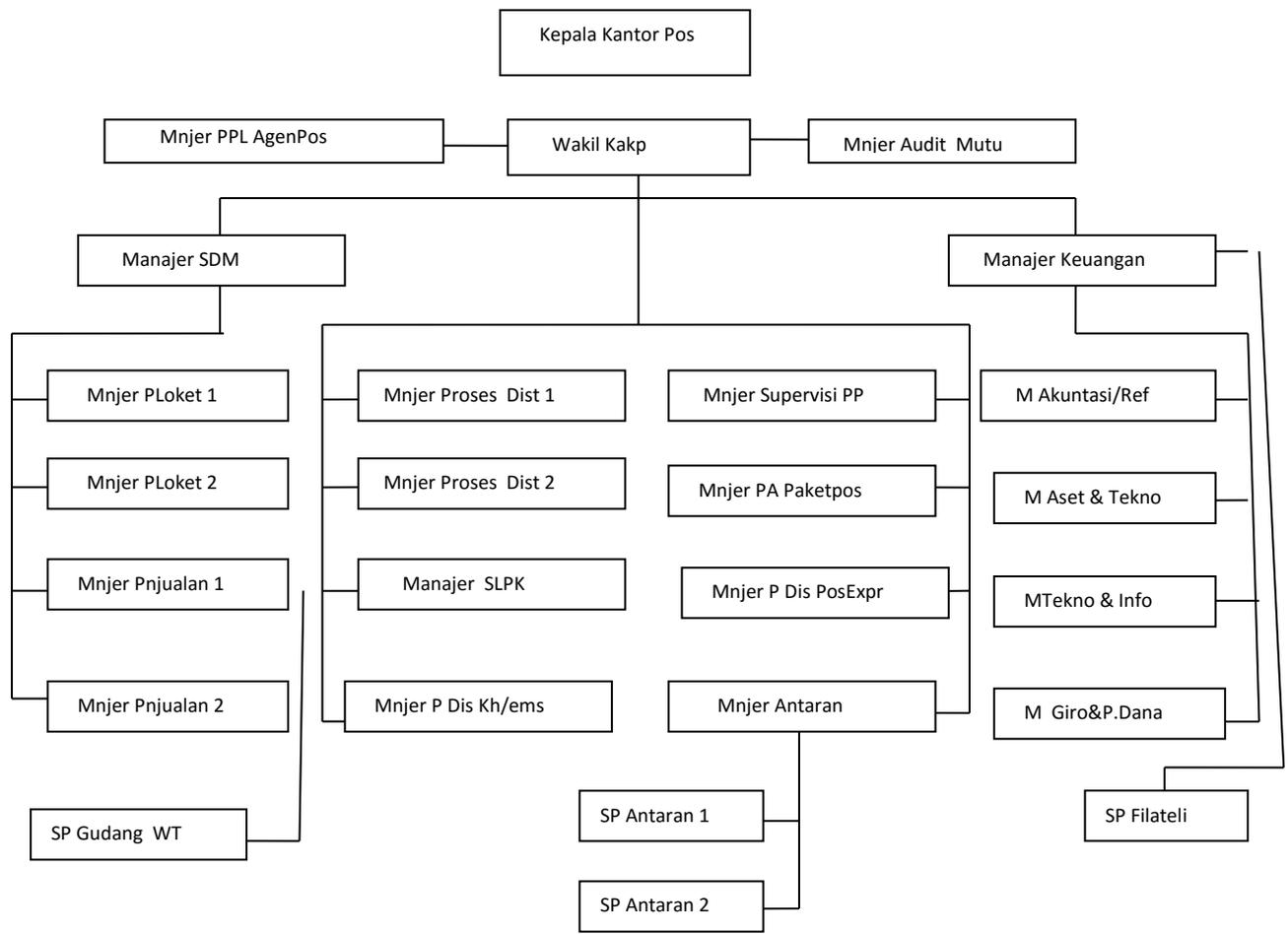
### Bentuk Komunikasi

Dalam komunikasi organisasi vertikal ke bawah, aliran informasi mengikuti struktur organisasinya. Alirannya berasal dari kepala kantor pos atau manajer yang lebih tinggi kepada manajer di bawahnya, dan juga dari manajer kepada karyawan. Komunikasi manajer atasan-bawahan kebanyakan berbentuk komunikasi lisan, dan sebagian lagi berupa komunikasi tulisan.

Komunikasi lisan di kalangan pimpinan terutama melalui rapat dan inspeksi atau kunjungan. Rapat yang berjadwal dilakukan secara berkala dan tetap, sedangkan rapat tidak berjadwal bersifat insidental. Rapat berjadwal terdiri atas rapat kepala kantor pos besar dan cabang pada minggu terakhir setiap bulan, rapat dengan para manajer pada awal bulan, rapat dengan bagian penjualan pada hari Senin. Setiap rapat mempunyai agenda yang jelas sehingga pembicaraan dapat menghasilkan keputusan dan kesepakatan bersama dalam waktu relatif singkat.

Pertemuan di ruangan rapat biasanya memakan waktu 1-2 jam, tetapi bisa diakhiri lebih awal jika esensinya telah tercapai. Selain itu, rapat diadakan secara insidental apabila timbul masalah seperti adanya keluhan pelanggan dalam layanan pos.

Selain itu, komunikasi lisan tatap muka juga dilakukan melalui kunjungan atau inspeksi mendadak (sidak). Salah satunya adalah kunjungan kepala kantor pos besar di ruangan kerja manajer atau bagian ekspedisi (antaran) kantor pos besar untuk membicarakan pekerjaan kantor. Teguran langsung diberikan kepada karyawan yang tidak memakai seragam pos. “Di mana seragammu, saya juga buka baju seragam ini” (Mukhlis, observasi 4/7/2013). Sementara itu, dua karyawan yang merokok juga diminta untuk mematikan rokoknya. Dalam tiap inspeksi pimpinan tidak hanya menyampaikan disiplin kerja, tetapi juga menegakkannya.



Gambar 1. Struktur Organisasi Kantor Pos Medan 20000 (Tipe B Dengan Antaran)

Keterangan : Kakp = Kepala Kantor Pos  
 PPL Agen Pos = Pengawasan Pelayanan Luar & Agen Pos  
 PLOket = Pelayanan Loker  
 SP Gudang WT = SP Gudang Warehouse Telkomsel

Kunjungan lainnya dilakukan kepala kantor pos Medan pada sore hari di kantor pos cabang seperti di kecamatan Medan Baru. Kunjungan biasanya dilakukan sebelum ia pulang ke rumahnya di Jalan Sei Galang Medan Baru. Sidak ini untuk memberikan petunjuk-petunjuk dan menginspeksi pelayanan perposan.

Komunikasi lisan tatap muka antara manajer dan manajer bawahannya juga

terjadi di loket pelayanan. Pemberian petunjuk-petunjuk pekerjaan di loket ini penting untuk memastikan pelayanan berjalan dengan baik. Dengan demikian, diharapkan pelanggan merasa puas dan citra kantor pos positif. Selain kecepatan layanan pos, keramahan petugasnya juga dapat memberikan kepuasan kepada pelanggan. Oleh karena itu, pimpinan di unit-unit pelayanan dan penjualan seperti halnya

Manajer Pelayanan Locket dan Manajer Penjualan dituntut untuk mampu berkomunikasi dengan baik kepada bawahan dan pengunjung.

Selain itu, secara bersama-sama pengurus SPPI dan pimpinan Kantor Pos Medan mengadakan sosialisasi tentang organisasi pos. “Manajer pos menjelaskan tapi didampingi oleh ketua SPPI” (Tarmizi, 3/7/2013) Oleh karena itu, pelaksanaan sosialisasi tidak mempunyai jadwal karena bukan kegiatan rutin seperti apel bendera 17-an. Materi sosialisasinya adalah kebijakan organisasi pos yang baru, produk pos, disiplin pegawai. Di dalamnya disampaikan juga latar belakang penerbitan sebuah peraturan perposan yang baru. Namun, masalah penggajian, uang pensiun dan tenaga alih daya kurang sosialisasi sehingga masih menimbulkan pertanyaan di kalangan karyawan.

Bentuk komunikasi manajer dengan karyawan umumnya adalah komunikasi lisan menggunakan tatap muka dan telepon. Komunikasi bertatap muka tidak hanya antarpribadi, tetapi juga melibatkan banyak khalayak seperti pada acara apel bendera 17-an. Kegiatan apel bendera 17-an melibatkan sebagian besar manajer dan karyawan di kantor pos besar. Apel bendera tidak dilaksanakan di halaman kantor sebagaimana biasanya, tetapi di vestibula (aula di dalam gedung). Ruangan dalam

gedung ini dapat menampung 100 orang. Sebagai arena komunikasi, apel bendera digunakan pimpinan puncak untuk berkomunikasi dan memberikan pengarahan kepada manajer dan karyawan. Sebagai sarana pembinaan pegawai, apel bendera dijadwalkan secara tetap setiap bulan pada tanggal 17.

Fungsi apel bendera tanggal 17-an tidak sekedar menghormati bendera merah putih, tetapi lebih jauh daripada itu untuk mengingatkan sejarah perjuangan pegawai pos. “Pegawai pos punya sejarah sebagai tentara yang berjuang untuk kemerdekaan. Bagi pimpinan yang memiliki nasionalisme melakukan apel tiap bulan pada tanggal 17, bagi yang tidak nasionalis apel bendera dianggap menghabiskan waktu dan tidak dilakukan lagi”. (Siburian, wawancara, 2/7/2013) Di mata banyak karyawan apel bendera ini dijadikan cermin untuk mengetahui apakah pimpinannya mempunyai rasa nasionalisme.

Dalam tiap apel bendera 17-an secara kontinu ditanamkan dan dibangun rasa solidaritas senasib sepenanggungan dan nilai-nilai kerja keras dalam pelayanan pos. Di samping itu, budaya pelayanan pos yang diharapkan tumbuh dan berkembang dalam diri karyawan pos mengacu pada slogan yang berisi 5 R, yaitu ringkas, rapi, resik, rawat, rajin. Kuatnya nilai-nilai budaya itu membuat karyawan tetap bekerja terus

meskipun gaji sering kali tidak mencukupi kebutuhan hidup sehari-hari. Menurut Siburian (wawancara, 2/7/2013), “Hanya karena orang pos yang tahan membuat PT Pos Indonesia tidak ambruk” menghadapi globalisasi dan persaingan bisnis dari penyelenggara pos lainnya. Sejauh ini, PT Pos Indonesia berhasil mengatasi masalah keuangannya karena adanya budaya kerja keras dan solidaritas yang tinggi di kalangan karyawan pos.

Oleh karena itu, makna apel bendera tujuh belasan ini amat penting bagi pegawai pos tidak hanya sebagai sarana untuk mengingatkan perjuangan pos, tetapi juga membangun budaya kerja. Begitu pentingnya hal itu sehingga tatkala dinas luar pun pegawai berusaha mengikutinya di tempat bertugas. “Apel 17-an biasanya ikut, di luar kota di kantor camat” (Tanjung, wawancara 3/7/2-13)

Di samping apel bendera itu, secara individual kepada karyawan pimpinan juga menggunakan komunikasi dengan telepon untuk memberikan instruksi atau meminta informasi. Komunikasi lisan dengan telepon digunakan pimpinan atau manajer umumnya untuk urusan pekerjaan karyawan. Sehari-hari telepon lebih banyak digunakan untuk tujuan penyampaian informasi pekerjaan rutin daripada pembinaan karyawan. Komunikasi lewat

telepon dipilih jika jarak ruangan kerja pimpinan dan karyawan cukup jauh dan jawaban langsung dari karyawan diperlukan segera. Adakalanya komunikasi lisan lewat telepon disusul dengan komunikasi tulisan sehingga informasinya lebih jelas.

Bentuk komunikasi tulisan yang sering digunakan pimpinan antara lain adalah surat, memo, sms, e-mail. Salah satu komunikasi tulisan yang menonjol adalah melalui aktivitas persuratan dinas. Komunikasi melalui surat dinas bisa bersifat individual atau kolektif. Surat yang dibuat pimpinan umumnya berisi instruksi kerja yang jelas sehingga dapat dilaksanakan bawahan atau karyawannya dengan baik. Dalam praktiknya, komunikasi tulisan terutama yang ditujukan kepada perseorangan seringkali ditindak lanjuti dengan penjelasan lisan. Selain itu, pimpinan juga membuat surat yang ditujukan kepada banyak karyawan, yaitu surat edaran. Surat edaran diedarkan kepada karyawan dan ada juga yang ditempel di papan pengumuman agar dapat diketahui para karyawan.

Komunikasi tulisan lainnya yang juga banyak digunakan pimpinan adalah *short messages services (sms)*. Penggunaan *sms* semakin diminati lingkungan kantor pos dengan digalakkannya layanan wesel instan yang mengandalkan sms. Pemanfaatan *sms*

sebagai bentuk komunikasi tulisan antara kepala kantor pos dan manajer sudah banyak diterapkan untuk urusan pekerjaan kantor. Hal itu dilakukan tidak terbatas dalam jam kerja saja, tetapi bisa di luar jam kerja kantor. Kepala kantor pos besar sering mengirimkan *sms* kepada kepala kantor pos cabang untuk menginformasikan hal-hal yang berkaitan dengan layanan perposan. Namun, penggunaan *sms* masih jarang terjadi antara pimpinan dan karyawan, kecuali di kantor pos cabang. Penggunaannya sebagai salah satu komunikasi tulisan akan semakin meluas di kantor pos seiring pesatnya pemakaian telepon seluler.

Berbeda dengan *sms*, penggunaan *e-mail* cukup sering di kalangan pimpinan kantor pos. Pemanfaatan *e-mail* dapat mengurangi penggunaan kertas (*paperless*). Semua kepala kantor pos cabang sudah memiliki alamat *e-mail*. Biasanya, *e-mail* digunakan kepala kantor pos besar untuk mengirimkan keluhan layanan pos kepada kepala kantor pos cabang dan manajer terkait. Apabila penggunaan *e-mail* telah biasa di tingkat pimpinan, tidak demikian halnya di kalangan karyawan. Pimpinan jarang mengirimkan *e-mail* kepada karyawan.

Apabila dilihat dari bentuk komunikasinya, ternyata komunikasi lisan dan tulisan amat dominan penggunaannya

dalam komunikasi organisasi vertikal ke bawah di kantor besar. Komunikasi dengan gambar baik poster maupun foto secara umum masih minim. Penggunaan foto lebih banyak daripada poster sebab isi foto masih relevan dengan kepentingan karyawan, sedangkan isi poster lebih ditujukan kepada masyarakat umum. Beberapa foto kegiatan pimpinan ditempel di papan pengumuman di samping surat-surat edaran dari kantor pos.

Intensitas ketiga bentuk komunikasi seperti digambarkan di kantor pos besar tersebut ternyata berbeda dengan apa yang ditemukan di kantor pos cabang. Hal ini disebabkan adanya perbedaan ruang lingkup tugas, jumlah pegawai, dan luasnya kantor pos. Kegiatan komunikasi vertikal ke bawah lebih sederhana dan bersifat langsung karena jumlah pegawainya saja berkisar 4 orang hingga 6 orang, termasuk kepala kantor posnya. Komunikasi lisan dengan tatap muka antara pimpinan dan karyawan hampir terjadi selama jam kerja di ruangan pelayanan. Oleh karena itu, kesempatan pimpinan untuk memberikan petunjuk kerja kepada karyawannya juga cukup besar dan dapat dilakukan sewaktu-waktu. Komunikasi di kantor pos cabang “Tidak ada jadwal. Secara langsung apabila kendala di loket. Kalau ada *sms* dari pimpinan misalnya ada Kantor Pos kemalingan langsung dikomunikasikan

kepada karyawan.” (Tanjung, wawancara 3/7/2-13)

Sementara, rapat resmi di kantor pos cabang jarang diadakan karena pimpinan dan karyawan bertemu pada setiap hari kerja. Dalam setahun frekuensinya paling banyak dua belas kali. Apabila ada informasi keluhan layanan pos, rapat segera diadakan setelah jam kerja di ruang pelayanan. “Ruang rapat tidak ada, langsung rapat di loket waktu senggang, ada jeda disempatkan” (Tanjung, wawancara 3/7/2-13) Rapat di ruangan loket pelayanan ini tidak berjadwal, tetapi hanya bersifat insidental. Oleh karena intensitas komunikasi lisan tinggi, maka rapat resmi sebenarnya tidak diperlukan, kecuali ada keluhan serius dari pelanggan.

Sosialisasi di kantor pos cabang berbeda dengan di kantor pos besar. Sosialisasi yang dimaksud berupa penyampaian informasi secara lisan bertatap muka antara kepala kantor pos kepada karyawan. Kegiatan ini tidak dijadwalkan, tetapi bergantung pada kebutuhan. “Bila ada instruksi penting dari pimpinan tentu disosialisasikan ke bawah.” (Pasaribu, wawancara 5/7/2013). Demikian pula, “Kalau ada penerimaan pegawai, ada sosialisasi. Kepala kantor pos cabang yang menyampaikan penerimaan pegawai tetap” (Ayu, wawancara 4/7/2013).

Sebagai bentuk komunikasi tulisan, *sms* juga sering dikirimkan pimpinan kepada karyawannya. Informasi dan petunjuk pekerjaan penting disampaikan melalui *sms*, terutama jika pimpinan berada di luar kantor. Misalnya, ada kiriman pelanggan yang salah alamat, maka informasinya segera disampaikan lewat *sms*. Pengiriman *sms* selain karena pesan bisa sampai pada karyawan dengan cepat, maka isinya dapat dipercaya. Kemungkinan terjadinya penafsiran yang salah dapat dihindari karena pesannya lebih jelas. Dengan demikian, tiap keluhan pelanggan dapat diselesaikan dengan cepat dan baik. Selain itu, pengiriman *sms* disukai karena tidak mengganggu suasana ketenangan bekerja di ruangan pelayanan.

Apabila di kantor pos besar foto-foto kegiatan dimanfaatkan sebagai bentuk komunikasi gambar, maka di kantor pos cabang sebaliknya. Foto kegiatan tidak ada satu pun terlihat di sana, tetapi beberapa poster ditempel di papan pengumuman bahkan pada dinding kantor pos. Poster tersebut antara lain poster pos *express*, iklan dari PT Pos Indonesia, yaitu iklan rumah zakat Pos Indonesia, iklan *wesel pos instan* dan *pospay* berhadiah. Komunikasi dengan menggunakan gambar khususnya melalui poster isinya lebih banyak ditujukan kepada pengunjung daripada karyawan. Di samping itu, berbagai leaflet berisi penawaran kredit

dari bank swasta dibagikan tugasnya kepada para pensiunan.

### Jenis Informasi

Dalam bentuk komunikasi lisan dan tulisan yang dikemukakan di atas jenis informasinya beraneka ragam, sebagaimana dapat dilihat pada Matriks 1. Informasi pekerjaan dan kinerja lebih dominan daripada informasi lainnya, seperti kebijakan penggajian dan uang pensiun, sistem karier, dan pengangkatan tenaga alih

daya. Alasannya, “semua karyawan harus mengetahui apa yang diperolehnya, jangan hanya pimpinan saja yang tahu, apa yang yang sudah dicapai, apa rencana kita.” (Mukhlis, wawancara 2/7/2013) Dengan menyampaikan informasi kinerja diharapkan motivasi kerja karyawan juga ikut meningkat dari hari ke hari atau dari bulan ke bulan. Memotivasi karyawan untuk bekerja dengan baik merupakan salah satu upaya pimpinan agar mereka bekerja lebih giat di tempatnya masing-masing.

Matriks 1 : Jenis Informasi dalam Komunikasi Organisasi Vertikal Ke Bawah

Jenis Informasi	Jenis Informasi yg Disampaikan Pimpinan	Jenis Informasi yg Dibutuhkan Karyawan
Komunikasi Organisasi Vertikal ke Bawah	pekerjaan, kinerja, motivasi, sistem karier, kebijakan penggajian dan uang pensiun, tenaga PKWT dan alih daya. ( <i>outsourcing</i> )	solusi penggajian dan uang pensiun, tunjangan dan kesejahteraan pegawai, sistem karier, pengangkatan tenaga alih daya dan PKWT

Sumber : Diolah dari data penelitian, 2013

Sejauh ini informasi kebijakan penggajian dan uang pensiun disampaikan dalam kaitannya dengan kinerja karyawan. “Kebijakan kenaikan gaji semua berawal dari kinerja, tentu kantor posnya lebih baik, tentu kesejahteraan lebih baik. Kalau di sini kinerja tidak baik jangan diharapkan kita mau naik gaji”. (Mukhlis, wawancara 2/7/2013) Keputusan kebijakan ini merupakan kewenangan PT Pos Indonesia (Persero) Pusat secara tersentralisasi

sehingga Kantor Pos Medan hanya bisa menyampaikan informasi tersebut sesuai dengan porsinya. Informasi kebijakan disampaikan untuk menambah pengetahuan karyawan sehingga permasalahannya dapat dipahami dan mereka diharapkan tidak ikut berunjuk rasa.

Namun, informasi penggajian dan uang pensiun yang amat terbatas itu tidak memberikan solusi konkrit yang bisa meningkatkan penghasilan karyawan.

Informasi dari pimpinan tersebut tidak dapat menjawab kebutuhan karyawan yang sebenarnya, yaitu adanya kenaikan gaji dan uang pensiun secara riil. Dengan perkataan lain, jenis informasi yang disampaikan pimpinan tidak sesuai dengan jenis informasi yang dibutuhkan sehingga terjadi kesenjangan antara keduanya. Rasa ketidakpuasan tetap ada dalam diri karyawan, meskipun hal itu tidak diungkap secara terbuka kepada pimpinan. Masalah gaji dan uang pensiun ini sering diungkapkan karyawan dalam percakapan di kantin.

Untuk menenangkan karyawan diadakan perubahan waktu pembayaran gaji dari dua kali menjadi satu kali. Dengan mengubah jadwal pembayaran gaji tidak otomatis terjadi perbaikan kesejahteraan karyawan. “Kebijakan kenaikan gaji seperti menipu karyawan, selama ini tiap tanggal 15 mendapat gaji di samping tiap tanggal 1. Gaji dinaikkan untuk pembayaran tanggal 1, tapi pembayaran tanggal 15 dihapuskan. Gaji hanya dialihkan” (Siburian, 2/7/2013) Pengalihan ini justru mengganggu pola pembelanjaan atau pengeluaran uang karyawan.

Oleh karena itu, dibutuhkan adanya solusi penggajian karyawan yang realistis sebagai salah satu cara mengurangi gejala di kalangan karyawan. Salah satunya

dengan meninjau kembali besarnya tunjangan pegawai seperti tunjangan perumahan, tunjangan pendidikan. Hal itu dimungkinkan mengingat beberapa tahun belakangan ini PT Pos Indonesia (Persero) secara keseluruhan mencapai keuntungan yang besar.

Sementara informasi mengenai *outsourcing* dan pekerja kontrak waktu tertentu (PKWT) belum disampaikan secara kolektif. Informasi ini hanya disampaikan secara individual kepada yang bersangkutan. Sebab tidak mudah untuk mengumpulkannya secara bersamaan mengingat tempat dan jam kerjanya berbeda-beda. Pimpinan menginformasikan lowongan penerimaan pegawai tetap kepada tenaga PKWT, sedangkan informasi tenaga alih daya disampaikan apabila yang bersangkutan menyakannya.

Jadi, jenis informasi yang disampaikan tidak selalu sama dengan informasi yang dibutuhkan karyawan. Selain disebabkan terbatasnya kewenangan Kantor Pos Medan dalam penggajian dan uang pensiun, juga kurangnya keterbukaan informasi dalam arti belum memberikan informasi seluas-luasnya kepada karyawan dan tenaga alih daya dan PKWT. Di lain pihak, karyawan juga masih bersikap menunggu informasi dari pimpinan dan kurang aktif dalam mencari informasi

melalui komunikasi organisasi vertikal ke atas.

### **Hambatan Pelaksanaan Komunikasi Organisasi Vertikal ke Atas**

Komunikasi organisasi vertikal ke atas di kantor pos besar yang diteliti adalah bagaimana pelaksanaan komunikasi dari manajer kepada atasannya dan komunikasi dari karyawan kepada manajer. Bentuk komunikasinya adalah komunikasi lisan dan tulisan. Komunikasi lisan dengan tatap muka, laporan lisan, telepon, sedangkan komunikasi tulisan dengan laporan tertulis, sms, e-mail. Jenis informasi yang disampaikan dalam tiap komunikasi tersebut didominasi oleh informasi tugas dan pekerjaan. Uraian berikut mencoba menganalisis dan mengidentifikasi hambatan komunikasi antara manajer dan manajer atasannya maupun karyawan dengan manajer atau kepala kantor pos.

Komunikasi vertikal ke atas di kalangan manajer atau pimpinan umumnya berjalan lancar mengikuti saluran komunikasi yang tersedia terutama dalam urusan pekerjaan. Komunikasi formal berlangsung mengikuti rantai komando atau tingkatan jabatan dalam struktur organisasi. Secara berjenjang manajer melaporkan pekerjaannya kepada manajer di atasnya. Namun, adakalanya akibat tuntutan pekerjaan seorang manajer bawahan melapor secara langsung kepada manajer

puncak tanpa melalui atasannya. Komunikasi yang tidak mengikuti aturan jenjang jabatan (*by pass*) menimbulkan kebingungan dan ketidakpastian di kalangan para manajer. Penyimpangan ini tentu tidak sejalan dengan prinsip organisasi formal dan bisa mengganggu suasana dan iklim komunikasi organisasi. Hal ini merupakan salah satu masalah organisasional khususnya berkaitan dengan tingkatan hirarki dalam struktur organisasi.

Komunikasi karyawan dengan manajer tidak mempunyai hambatan sepanjang menyangkut pelaporan pekerjaan. Prosedurnya sudah baku sehingga tiap masalah mendesak yang timbul dalam pekerjaan dan pelayanan pos segera disampaikan karyawan kepada pimpinan atau manajer. “Paling kalau tidak telepon disms” (Siburian, wawancara 3/7/2013). Seluruh jajaran pimpinan dan karyawan tampaknya menyadari arti pentingnya pelayanan pos bagi eksistensi dan kelangsungan kantor pos.

Hambatan muncul apabila mengomunikasikan hal-hal di luar pekerjaan. Keluhan gaji dan sistem karier hampir tidak terdengar disampaikan karyawan secara formal. Padahal besarnya gaji dan tunjangan sudah tidak memadai lagi untuk memenuhi kebutuhan hidup sehari-hari. Masalah itu tidak diutarakan karena adanya perasaan tidak enak apabila

membicarakan kepentingan pribadi karyawan sendiri. Selain itu, ada kekhawatiran akan mendapatkan sanksi dari organisasi. Akibatnya, mereka lebih memilih bersikap diam. Hal itu diperkuat adanya anggapan bahwa pimpinannya tidak dapat memperbaiki gaji karyawan karena sistem penggajiannya ditentukan oleh PT Pos Indonesia (Persero) di Bandung. Hambatan emosional berupa kekhawatiran dan sikap pesimistik ini membuat karyawan berstatus-tetap cenderung tidak mengungkapkan perasaan dan pemikirannya secara terbuka di hadapan pimpinan. Namun, sebagian tenaga alih daya yang sudah lama bekerja berani meminta informasi pengangkatan pegawai kepada pimpinannya secara langsung. Hal ini karena para tenaga alih daya dan PKWT mengetahui kewenangan untuk pengangkatannya sebagai pegawai tetap berada pada Kantor Pos Medan.

Rasa *ewu pekewuh* yang masih kuat di dalam masyarakat juga dialami oleh karyawan. Rasa segan kepada pimpinan membuat karyawan enggan untuk mengomunikasikan keluhannya secara formal. Hambatan budaya ini merintangikan karyawan untuk menyampaikannya secara terbuka. Padahal kepala kantor pos sudah berusaha menghilangkan hambatan fisik dengan membuka diri untuk berkomunikasi dengan karyawan baik melalui surat,

telepon, *e-mail*. Menurut Pujari (t.t.) keengganan menyampaikan informasi kepada atasan itu merupakan bagian dari hambatan personal pada diri karyawan, terutama “*Unwillingness to Communicate*”

Pelaksanaan komunikasi vertikal ke atas juga tidak mudah karena adanya hambatan organisasional yang bersumber dari sistem kerja yang ketat. Dalam jam pelayanan kesibukan karyawan amat tinggi terutama pada saat pembayaran uang pensiun dan program Bantuan Langsung Sementara Masyarakat (BLSM). Pada jam-jam sibuk pelayanan pos hampir tidak ada waktu karyawan untuk berkomunikasi dengan pimpinan. Tiap karyawan selain diharuskan mengikuti prosedur kerja yang ketat, juga beban kerjanya amat berat dan melelahkan. “Bekerja di kantor pos ibarat robot, dituntut kerja cepat padahal tidak disertai dengan pendukungnya” (Siburian, wawancara 2/7/2013) Pada saat bekerja tiap karyawan fokus menghadapi pekerjaannya masing-masing. Oleh karena itu, jam istirahat benar-benar dimanfaatkan untuk melepaskan lelah di kantin atau mesjid.

Kebijakan pintu terbuka sudah diterapkan dengan memberi kesempatan kepada karyawan untuk berkomunikasi dengan pimpinan. Bahkan, pimpinan tidak keberatan ruangan rapatnya digunakan untuk pertemuan karyawan. Untuk mewujudkannya dibutuhkan adanya

kebijakan organisasi yang memfasilitasi pertemuan berkala di kalangan karyawan. Sejauh ini, kegiatan komunikasi vertikal ke bawah lebih dipentingkan daripada komunikasi ke atas. Salah satu penyebabnya adalah kurangnya waktu pimpinan untuk mendengarkan aspirasi karyawan secara formal dalam jam kerja. Terlebih lagi, keinginan karyawan dianggap sudah diketahui melalui kunjungan pimpinan dan tuntutan pengunjuk rasa.

Secara kolektif, karyawan yang tergabung di dalam organisasi SPPI pernah menyampaikan suatu usulan kepada pimpinan Kantor Pos Medan. Usulan tertulis itu dibuat setelah beberapa kali diadakan pertemuan anggota di aula (vestibula) gedung kantor pos besar. “Semua yang diungkapkan karyawan dirangkum dan diusulkan ke atasan oleh SPPI. Usul dari SPPI tentang karier karyawan kepada manajer”. (Tarmizi, wawancara 3/7/2013) Salah satu isi usulannya adalah pengangkatan tenaga alih daya dan PKWT yang layak sebagai pegawai tetap.

Sayangnya, tidak seluruh karyawan optimis terhadap usulan serikat itu karena pengangkatan pegawai bukan berdasarkan rekomendasi dari SPPI, melainkan kewenangan penuh dari Kepala Kantor Pos Medan. Dalam pengangkatan tenaga alih daya ternyata faktor kedekatan dengan

pimpinan lebih penting daripada masa kerja. “Contoh tenaga *outsourcing* yang diangkat jadi pegawai tetap ada 1-2 orang yang dekat pimpinan” (Siburian, wawancara 2/7/2013) Oleh karena itu, usulan tentang pengangkatan melalui organisasi dianggap merupakan formalitas belaka. Sikap karyawan yang demikian ini kurang mendukung pelaksanaan komunikasi organisasi vertikal ke atas secara kolektif.

Sementara itu, secara individual pelaksanaan komunikasi vertikal ke atas di kantor pos cabang belum maksimal, kecuali untuk pelaporan pekerjaan. Secara rutin karyawan melaporkan hasil pekerjaannya kepada kepala kantor posnya baik dengan lisan maupun tulisan. Laporan keuangan dari hasil penjualan prangko, meterai, penerimaan pajak dan pengiriman paket selalu disampaikan secara tertulis. Hal itu dilakukan untuk menjaga akurasi dan akuntabilitasnya. Laporan lainnya yang tidak membutuhkan bukti tertulis dapat disampaikan secara lisan. Di samping laporan internal tersebut, ada pula laporan tertulis yang ditujukan kepada manajer pemeriksaan dan pengawasan di kantor pos besar, yaitu formulir perhitungan harian, laporan bulanan realisasi pendapatan dan biaya operasional.

Laporan tertulis lainnya dikirimkan karyawan melalui pesan singkat atau *sms*.

Walaupun penggunaannya relatif masih sedikit, karyawan di kantor pos cabang tidak mengalami hambatan pribadi atau budaya mengirimkan *sms* kepada pimpinannya. Cukup banyak karyawan yang melaporkan pekerjaan kedinasan dan meminta izin tidak hadir melalui *sms*. Hal ini karena biaya pengirimannya murah dan kerahasiaan pesannya terjaga dengan baik. Penggunaan *sms* dari bawahan kepada atasan juga ditunjang oleh adanya hubungan kerja yang baik seperti dalam suatu keluarga. Tampaknya, *sms* semakin lama semakin disukai sebagai bentuk komunikasi tulisan antara karyawan dan pimpinan.

Apabila penggunaan *sms* sudah mulai familiar di kalangan karyawan, ternyata tidak demikian halnya dengan *e-mail*. Meskipun kepala kantor pos cabang memiliki alamat *e-mail*, karyawan tidak menggunakannya untuk menyampaikan laporan atau aspirasinya kepada pimpinan. *E-mail* sebagai sarana komunikasi juga tidak digunakan antarkaryawan. Apalagi, kebanyakan karyawan tidak memiliki alamat *e-mail* pribadi. Di masa mendatang, prospek penggunaannya sebagai sarana komunikasi tulisan akan meningkat seiring dengan bertambahnya pemilik alamat *e-mail*.

Di kantor pos cabang, komunikasi formal karyawan kepada pimpinannya tidak hanya dilakukan secara individual, tetapi juga secara kolektif. Secara lisan pada jam istirahat karyawan juga pernah mengusulkan kepada pimpinannya untuk mengadakan acara wisata seperti yang terjadi di kantor pos Medan Baru. Walaupun acara rekreasi tidak dijadwalkan, pimpinan dapat menyetujuinya. Secara berkelompok tidak ditemui adanya hambatan karyawan berkomunikasi dengan pimpinan, namun tidak demikian halnya dengan perseorangan.

Secara formal karyawan merasa terhambat menyampaikan aspirasinya dalam suasana privasi karena tidak adanya ruangan rapat di kantor pos cabang. Ruangan rapat sebagai sarana komunikasi dibutuhkan untuk menjaga kerahasiaan pembicaraan antara karyawan dan pimpinan. Terlebih lagi, mengingat perasaan segan atau *ewuh pekeuwuh* yang masih kuat dalam diri para karyawan. Oleh karena itu, tidak tersedianya sarana komunikasi tersebut dapat dianggap sebagai bagian dari hambatan organisasional.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa tidak seluruh tujuan komunikasi vertikal ke atas tercapai seperti yang diinginkan Pace dan Faules (2000 : 190) dan Adler dan Rodman dalam Senjaya (2008 : 4.8). Manajer bawahan atau

karyawan senantiasa menyampaikan informasi atau laporan pekerjaan dan tugas kepada atasannya, tetapi keluhan dan saran tidak pernah dikomunikasikan secara formal, apalagi di depan publik yang bersifat formal dan terbuka. Tampaknya, untuk menyampaikan saran dan mengungkapkan keluhan tidak mudah bagi karyawan karena adanya beberapa hambatan.

Beberapa hambatan ternyata tidak ditemukan dalam komunikasi ke atas seperti hambatan fisik (*physical barriers*), hambatan persepsi (*perceptual barriers*), hambatan bahasa (*language barriers*), hambatan perbedaan jenis kelamin (*gender barriers*), hambatan antarpribadi (*interpersonal barriers*). Hambatan komunikasi yang cukup menonjol adalah hambatan pribadi (*personal barriers*), hambatan emosional, (*emotional barriers*), hambatan budaya (*cultural barriers*), dan hambatan organisasional (*organization barriers*).

## **KESIMPULAN DAN SARAN**

### **Kesimpulan**

Berdasarkan uraian yang dikemukakan di atas, dapat ditarik kesimpulan bahwa bentuk komunikasi organisasi vertikal ke bawah pada Kantor Pos Medan didominasi oleh komunikasi lisan bertatap muka. Bentuk komunikasi organisasi vertikal ke

atas sepanjang menyangkut urusan keuangan dan pekerjaan perkantoran rutin dilakukan komunikasi tulisan terutama melalui surat atau laporan tertulis. Bentuk komunikasi tulisan dengan *short messages service (sms)* digunakan untuk penyampaian informasi masalah pelayanan pos yang membutuhkan penanganan yang cepat.

Jenis informasi yang disampaikan pimpinan kurang sesuai dengan informasi yang dibutuhkan karyawan. Pimpinan kebanyakan menyampaikan informasi tentang pekerjaan dan kebijakan secara umum, sedangkan karyawan membutuhkan informasi yang bersifat solutif yang berdampak terhadap peningkatan kesejahteraannya. Akibatnya, timbul kesenjangan (*gap*) informasi antara pimpinan dan karyawannya.

Hambatan pelaksanaan komunikasi organisasi vertikal ke atas cukup beragam, yaitu hambatan pribadi karyawan (*personal barriers*), hambatan emosional (*emotional barriers*), hambatan budaya (*cultural barriers*), dan hambatan organisasi (*organization barriers*). Secara variatif, keempat tipe hambatan tersebut secara sendiri-sendiri atau bersama-sama menghalangi pelaksanaan komunikasi organisasi vertikal ke atas pada Kantor Pos Medan. Hambatan utama komunikasi organisasi vertikal ke atas adalah hambatan

yang terdapat dalam pribadi karyawan, baik yang bersifat emosional maupun yang berasal dari budaya. Hambatan organisasional tidak kondusif terhadap pelaksanaan komunikasi organisasi vertikal ke atas karena diterapkannya sistem (jam) kerja yang ketat, dan tidak adanya kebijakan organisasi yang memfasilitasi pertemuan berkala, dan kurang lengkapnya sarana komunikasi.

### Saran

Berdasarkan kesimpulan di atas, maka dapat disampaikan saran bahwa untuk memaksimalkan komunikasi organisasi vertikal ke bawah sebaiknya bentuk komunikasi lisan dan komunikasi tulisan dilakukan secara seimbang sehingga tidak menimbulkan kebosanan dan kejenuhan pada karyawan sebagai khalayak komunikasi.

Jenis informasi yang disampaikan pimpinan sebaiknya dapat memenuhi (Persero).

### DAFTAR PUSTAKA

- Arif, A. M. (2011). *Pengaruh Desain Struktur Organisasi Terhadap Efektivitas Kerja Karyawan PT Pos Indonesia (Persero) Medan*. Diakses dari <http://repository.usu.ac.id/handle/123456789/27567/5/>, 15 Maret 2013.
- Asri, A. (2008). *Analisis Corporate Turn-Around dan Implikasinya Studi Kasus : PT Pos Indonesia*. Tesis. Diakses dari [www.digilib.ui.ac.id/file?file=pdf/abstrak-12053.pdf](http://www.digilib.ui.ac.id/file?file=pdf/abstrak-12053.pdf), 19 Maret 2013

kebutuhan informasi karyawan sehingga tidak timbul kesalahpahaman antara pimpinan dan karyawan.

Untuk meningkatkan pelaksanaan komunikasi organisasi vertikal ke atas, dan juga mendorong karyawan menyampaikan keluhannya kepada pimpinan, sebaiknya hambatan organisasional dan hambatan pribadi dikurangi, antara lain dengan mengadakan pertemuan formal antara karyawan dan pimpinan secara berkala dan juga menyediakan sarana komunikasi (ruang rapat) yang memadai.

Mengingat keterbatasan penelitian ini, sebaiknya penelitian dilanjutkan dengan yang lebih luas mencakup sebagian besar Kantor Pos Medan Divisi Regional I dan kantor pos cabang dalam kota dan luar kota di Provinsi Sumatera Utara sehingga lebih memperkaya khazanah pengetahuan komunikasi organisasi pada PT Pos Indonesia

- Barnett, G. A. (1995). *Communication and Organizational Culture Dalam, Gerald M. Goldhaber dan George A. Barnett, Handbook of Organizational Communication*. Norwood, New Jersey : Ablex Publishing Corporation.
- Citra, D. N. (2011). *Upaya Peningkatan Pelayanan Dan Kemudahan Bagi Konsumen PT Pos dan Giro Medan* Skripsi. Diakses dari [www.digilib.ui.ac.id/file?file=pdf/abstrak-12053.pdf](http://www.digilib.ui.ac.id/file?file=pdf/abstrak-12053.pdf), 19 Maret 2013

- <http://repository.usu.ac.id/bitstre/am/123456789/30643/6/Cover.pdf>, 18  
Februari 2013
- Departemen Pendidikan Nasional. (2008). *Kamus Besar Bahasa Indonesia Pusat Bahasa*. Edisi Keempat. Jakarta, Penerbit PT Gramedia Pustaka Utama.
- Deetz, S. A. (2009). *Teori Demokrasi Organisasi Dalam Teori Komunikasi Organisasi*. Morissan. Jakarta: Ghalia Indonesia.
- DeVito A, J. (2011). *Komunikasi Antarmanusia, Edisi Kelima, Alih Bahasa : Agus Maulana*. Tangerang Selatan: Karisma Publishing Group.
- Djamin, D. 2013. *Hari Jadi PT Pos Indonesia atau Kolonial ?* dalam Teguh (2013) diakses dari (<http://www.harianhaluan.com/index.php?option=comcontent&view=article&id=21115>; 25 Maret 2013)
- Garner, E. t.t. "Seven Barriers to Great Communication". Diakses dari <http://www.hodu.com/barriers.shtml>, 6 Februari 2014
- Goldhaber, G. M. 1990. *Organizational Communication*. Fifth Edition. Dubuque, Wim C Brown Publishers
- Handoko, H. T. 1991. *Manajemen*. Edisi II. Yogyakarta, BPFE
- Isnaeni, M. (2011). *Penelitian Komunikasi Organisasi di Perpustakaan Perguruan Tinggi : Studi Kasus pada UPT Perpustakaan Perguruan Tinggi XY*. Depok: Fakultas Ilmu Pengetahuan Budaya Program Magister Ilmu Perpustakaan.
- Kaban, R. (2011). Studi Kepuasan Masyarakat Terhadap Layanan Pos. *Jurnal Penelitian Pos dan Informatika*. Vol.1, No 2, hal. 52-72.
- Kaplan, R S. (2013). Bagi Pemimpin, Komunikasi Nomor Satu. *Media Indonesia*, 22 Februari 2013, hal. 12
- Kusuma. E. F. (2012). *Ingin Lebih Sejahtera, Ratusan Pegawai PT Pos Geruduk Kemenkominfo*. Diakses dari <http://news.detik.com/read/2012/06/28/124106/1953059/10/>, 18 Februari 2013 .
- Littlejohn, S.W. & Foss, K.A. (2009) . *Teori Komunikasi. Edisi 9. Penerjemah : Mohammad Yusuf Hamdan*. Jakarta: Penerbit Salemba Humanika.
- McQuail, D. (2013). Reflection on Paradigm Change in Communication Theory and Research. *International Journal of Communication* 7, 216-229
- Miles, M. B. & Huberman, A. M. (1992). *Analisis Data Kualitatif. Penerjemah Tjetjep Rohadi*. Jakarta: Penerbit Universitas Indonesia.
- Muhammad, A. (2001). *Komunikasi Organisasi*. Jakarta: Penerbit Bumi Aksara.
- Nababan, G. S. *5000 Karyawan PT Pos Mogok Kerja* diakses dari <http://www.analisdaily.com/news/read/2012/06/28/59701/5000>, 14 Februari 2013
- Pace, W. R. & Faules, D. F. (2000). *Komunikasi Organisasi. Strategi Meningkatkan Kinerja Perusahaan*. Bandung: Penerbit PT Remaja Rosdakarya.
- Pitaloka, R. D. (2012). *Selamatkan PT Pos Indonesia dan Sejahterakan Pekerja serta Pensiunan PT Pos Indonesia*. Diakses dari [http://www.riekediahpitaloka.com/release/201206/14 Februari 2013](http://www.riekediahpitaloka.com/release/201206/14%20Februari%202013)
- Priatmaja, I. A. 2008. *Analisis Pengembangan Sistem Manajemen Stratejik Studi Kasus : PT Pos Indonesia*. Tesis. Diakses dari <http://www>.

- lontar.ui.ac.id/file?file=digital/120404-T%2025481...Metodologi, pdf, 21 Januari 2013.
- Pujari, S. , t.t. *4 Different Types of Barriers to Effective Communication*. Diakses dari <http://www.yourarticlelibrary.com/business/4-different-types-of-barriers-to-effective-communication/1004/>, 5 Februari 2014.
- Ruslan, R. 2010. *Metode Penelitian Public Relations dan Komunikasi*. Jakarta : RajaGrafindo Persada.
- Satori, D. dan Komariah, A. (2009). *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Bandung: Penerbit Alfabeta.
- Schiemann, W. A. (1992) . *Organization Change : Lesson from a Turnaround*. Diakses dari (<http://www.turnaround.org/Publications/Articles.aspx?objectID=2885>, 20 Maret 2013)
- Sendjaja, S. D. , dkk. (2008). *Teori Komunikasi*. Jakarta: Penerbit Universitas Terbuka
- Situmorang, Ucock Sangap, 2012. "Pengaruh Komunikasi Organisasi Vertikal ke Bawah, Vertikal ke Atas dan Horizontal terhadap Kinerja Perawat Pelaksana di Rumah Sakit Bhayangkara Tingkat II Medan" <http://repository.usu.ac.id/handle/123456789/30718>, 28 Februari 2013.
- Smith, Christopher, 2010. "The Seven Barriers of Communication" (<http://www.csedev.com/the-seven-barriers-of-communication/>, 22 Februari 2013)
- Sumartias, Suwandi (t.t). "Unjuk Rasa Indikasikan Komunikasi yang Terganggu" Disertasi. Bandung. Program Pascasarjana Unpad. <http://news.unpad.ac.id/?p=11439>, 10 April 2013.
- Terry, George R, 1977. *Principles of Management*. Seventh Edition. Homewood, Illinois, Richard D. Irwin Inc.
- Wahyuningsih, Sri. 2012. "Analisis SWOT untuk Penentuan Strategi Optimalisasi Infrastruktur" *Buletin Pos dan Telekomunikasi*. Vol. 10, No.4. hal. 289-289-304
- Winarsih, Wulan Sastra, 2011. "Iklim Komunikasi Organisasi dan Kepuasan Kerja (Studi Korelasional Pengaruh Iklim Komunikasi Organisasi terhadap Tingkat Kepuasan Kerja pada Karyawan PT Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk Cabang Medan Iskandar Muda" Skripsi. <http://repository.usu.ac.id/handle/123456789/26455>, 15 Maret 2013

#### Dokumen

- Republik Indonesia, 1998. *Undang-Undang Nomor 9 Tahun 1998 Tentang Kemerdekaan Menyampaikan Pendapat di Muka Umum*.

#### Internet

- 1) "Ratusan Pensiunan Kantor Pos Demo di Medan, 2011. <http://eksposnews.com/view/2/23683/Ratusa-Pensiunan-Kantor-Pos-Demo-di-Medan.html>, 18 Februari 2013.
- 2) Pos Indonesia-Divisi Teknologi Informasi, 2012. "Master Record : Kantor Pos Pemeriksa (Kprk)" <http://kantorpos.posindonesia.co.id/kantorposcabangdalamnegeridanluarkota>, 18 Februari 2013.