

IMPLIKASI KOMUNIKASI ORGANISASI DALAM MENINGKATKAN KINERJA KARYAWAN *FRONT-LINER* GRAMEDIA KEDIRI

Yemima Pniel¹, Edy Djoko Soeprajitno², Rony Kurniawan³
Universitas Nusantara PGRI Kediri, Jl. KH. Ahmad Dahlan No.76, Mojoroto, Kota Kediri, Jawa Timur
yemimapniel@gmail.com*
edydjoko.s@gmail.com
ronykurniawan@unpkediri.ac.id

Informasi artikel :

Tanggal Masuk : 29-08-2024

Tanggal Revisi : 10-09-2024

Tanggal diterima: 16-09-2024

Abstract

The aim of this research is to provide information related to organizational communication and solutions to cases that occur. This research was conducted using a qualitative approach using interview and documentation methods using three informants. Based on the research results, it can be concluded that the dominant organizational communication formed at Gamedia Kediri is the downward direction of communication which is based on decision making which is more often carried out by management which is later conveyed to employees in the form of orders, instructions, instructions and other similar things, and is rarely carried out. informal communication between employees and superiors. The communication that was formed was felt to be less effective and was one of the causes of the decline in the performance of Gamedia Kediri employees. The implication of organizational communication that can improve the performance of front-liner employees is by implementing a complaint box program, coaching and counseling program, and discussion groups between each region.

Keywords: Organizational Communication, Employee Performance

Abstrak

Tujuan dari penelitian ini untuk memberikan informasi terkait komunikasi organisasi serta solusi terhadap kasus yang terjadi. Penelitian ini dilakukan dengan pendekatan kualitatif dengan metode wawancara dan dokumentasi melalui tiga informan. Berdasarkan hasil penelitian dapat disimpulkan bahwa komunikasi organisasi yang dominan terbentuk di Gamedia Kediri adalah arah komunikasi downward yang didasari oleh pengambilan keputusan yang lebih sering dilakukan oleh pihak manajemen yang nantinya disampaikan kepada karyawan dalam bentuk perintah, instruksi, petunjuk dan hal serupa lainnya, serta jarang terjalin komunikasi informal antar karyawan dan atasan. Komunikasi yang terbentuk dirasa kurang efektif dan menjadi salah satu penyebab dari turunnya kinerja karyawan Gamedia Kediri. Implikasi komunikasi organisasi yang dapat meningkatkan kinerja karyawan *front-liner* adalah dengan dilakukannya program kotak keluhan, program *coaching and counseling*, dan grup diskusi antar masing-masing wilayah.

Keywords: Komunikasi Organisasi, Kinerja Karyawan

PENDAHULUAN

Optimalisasi kinerja karyawan selalu menjadi aspek yang utama dalam perusahaan karena karyawan dianggap sebagai aset perusahaan yang dapat secara langsung mempengaruhi keberhasilan organisasi. Kemampuan dan dedikasi karyawan berkontribusi pada kualitas produk, efisiensi operasional, dan strategi bisnis, serta menciptakan lingkungan kerja yang positif. Maka dari itu, perusahaan perlu memperhatikan pengelolaan aspek-aspek tertentu yang dapat memicu optimalisasi kinerja karyawan salah satunya adalah pengelolaan komunikasi organisasi. Komunikasi di dalam organisasi memiliki peran yang sangat penting karena menjadi penghubung dan penyampaian informasi serta membentuk pengertian setiap anggota di dalam organisasi. Komunikasi organisasi yang baik dapat mempengaruhi tingkat kerja sama anggota dan hal ini diharapkan berdampak pada kestabilan lingkungan dan pencapaian tujuan organisasi. Tujuan komunikasi tidak saja untuk media informatif tetapi juga bentuk menjalin hubungan antar individu maupun kelompok. Saluran komunikasi

dalam bentuk formal maupun informal adalah sifat yang saling melengkapi dan mengisi bagi lingkungan organisasi [1].

Dalam sebuah perusahaan terdapat struktur organisasi yang dimana sama-sama memiliki tugas dan tanggung jawab masing-masing. Semakin besar organisasi, maka semakin kompleks juga proses komunikasi yang berjalan di dalamnya sehingga banyak faktor yang terlibat yang tentu dapat menjadi pengoptimal sekaligus penghambat dalam berkomunikasi antar anggota. Lebih dari itu, frekuensi dalam komunikasi organisasi juga menjadi aspek yang penting karena terkait dengan upaya informasi yang disampaikan oleh pihak satu dengan pihak lainnya, seberapa banyak atau seringnya waktu yang digunakan untuk berkomunikasi dapat mempengaruhi penyampaian pesan atau informasi yang tepat dan akurat [2]. Pengelolaan umpan balik yang efektif juga sangat penting untuk meningkatkan komunikasi organisasi dan kinerja karyawan. Sistem umpan balik yang terstruktur memungkinkan karyawan untuk menerima informasi yang jelas dan konstruktif mengenai kinerja mereka, serta memberikan kesempatan bagi mereka untuk menyampaikan masukan kepada manajemen. Dengan adanya umpan balik yang rutin dan terarah, karyawan dapat memahami kekuatan dan area yang perlu diperbaiki, serta merasa lebih terlibat dan dihargai dalam proses pengembangan mereka.

Berdasarkan penelitian oleh Rhyo et al. (2019) komunikasi organisasi berperan sebagai suatu proses timbal balik antara pengirim dan penerima pesan [3]. Salah satu cara untuk menjalin komunikasi yang baik antara atasan dan bawahan adalah dengan tidak adanya jurang pemisah untuk berkomunikasi sehingga membuat karyawan merasa dihargai dan diperhatikan oleh atasan, komunikasi yang seperti ini mempengaruhi kinerja karyawan untuk menyelesaikan tugasnya dengan baik. Adapun menurut penelitian oleh Nurliani et al. (2020) bahwa kinerja karyawan dalam hal pelayanan mampu meningkat dikarenakan beberapa faktor, salah satunya dengan hubungan komunikasi antara pimpinan dan seluruh karyawan [4]. Banyak cara untuk menciptakan hubungan baik antara pimpinan dan karyawan, yaitu mengharmonisasi hubungan, menambah wadah dan intensitas bertukar pikiran, memberikan motivasi, dan melibatkan karyawan dalam hal-hal yang masih dalam kapasitas/kemampuan karyawan, hal ini akan membuat karyawan merasa dihargai. Sama halnya dengan penelitian yang dilakukan oleh Reihan et al. (2023) yang menyimpulkan bahwa penyampaian sumber informasi dari pimpinan kepada karyawan dapat menentukan bagaimana karyawan bekerja dan menyelesaikan tanggung jawab yang nantinya berdampak pada pencapaian tujuan perusahaan.

Komunikasi yang baik akan menciptakan suasana kerja yang sehat dan transparan yang akan berdampak pada fokus, kreativitas, dan dedikasi karyawan kepada perusahaan yang pastinya mampu meningkatkan performa dari perusahaan tersebut dan tujuan perusahaan dapat tercapai. Sebaliknya, jika komunikasi pada perusahaan tidak berjalan dengan baik, hal ini akan menyebabkan banyak konflik yang terjadi, yang diikuti dengan suasana kerja yang tidak nyaman, sampai pada puncaknya adalah *turn over* karyawan yang tinggi. Maka dari itu, penting sekali untuk setiap perusahaan memperhatikan dan mengelola komunikasi organisasinya dengan baik, sehingga dampak baik pun akan dirasakan tidak hanya secara garis besar pada perusahaan tetapi juga pada masing-masing individu agar individu dapat memiliki impresi yang baik kepada perusahaan tersebut. Untuk memastikan komunikasi yang efektif, perusahaan harus mengimplementasikan strategi komunikasi yang jelas dan terstruktur, seperti menyediakan saluran komunikasi yang terbuka, baik formal maupun informal, memungkinkan karyawan untuk berpartisipasi aktif dan merasa didengar. Dengan demikian, pengelolaan komunikasi yang baik tidak hanya memperbaiki hubungan internal, tetapi juga memperkuat komitmen dan kepuasan karyawan, yang pada gilirannya meningkatkan produktivitas dan mencapai tujuan perusahaan dengan lebih efektif.

Salah satu perusahaan yang sekaligus menjadi objek pada penelitian ini adalah Gramedia Kediri. Gramedia Kediri merupakan toko cabang dari Gramedia dibawah naungan oleh Kompas Gramedia Group sebagai perusahaan yang bergerak di bidang ritel yang juga dikenal sebagai toko buku terbesar di Indonesia serta dikunjungi oleh berbagai konsumen yang tidak hanya dari domisili Kediri. Melalui observasi peneliti, pada tahun 2021 hingga 2023 kinerja karyawan pada Gramedia Kediri mengalami penurunan dan banyak dari karyawan yang memilih bersungut-sungut dibandingkan menyampaikan keluhan mereka secara langsung kepada pimpinan. Oleh karena itu, peneliti tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul "Implikasi Komunikasi Organisasi Dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan *Front-Liner* Gramedia Kediri". Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui komunikasi organisasi yang telah terbentuk di perusahaan dan mengetahui dampak implikasi komunikasi yang terbentuk pada kinerja karyawan saat ini serta seperti apa implikasi yang efektif untuk meningkatkan kinerja karyawan pada Gramedia Kediri.

METODE

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan jenis penelitiannya adalah studi kasus dimana berfokus untuk menganalisa kasus pada objek yang diteliti dan menggali informasi secara mendalam mengenai individu didalamnya sehingga dapat memberikan pemahaman yang lebih mendalam dan mengkaji untuk mendapatkan gambaran secara deskriptif mengenai kasus yang diteliti. Adapun teknik pengumpulan data yang dilakukan adalah dengan wawancara dan dokumentasi dengan sumber data tiga informan yaitu *Store Manager*, *Kepala Human Resource Department*, dan *Karyawan Front-Liner* Gamedia Kediri. Informan ini ditentukan dengan teknik *purposive sampling*. Berikut pemilihan informan sebagai narasumber wawancara yang ditetapkan oleh peneliti :

Tabel 1. Pemilihan Informan

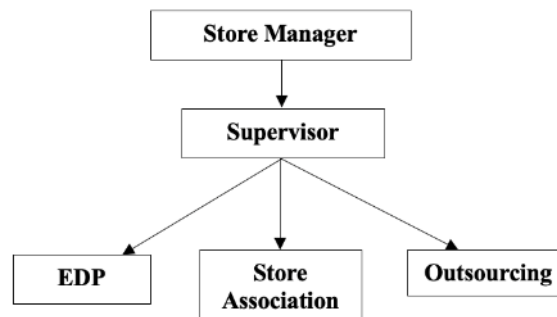
NO.	INFORMAN	JABATAN	KRITERIA
1.	Informan 1	<i>Store Manager</i> Gamedia Kediri	Sebagai <i>store manager</i> tentu memiliki pandangan yang luas dan tertinggi secara otoritas untuk mengelola segala sesuatu termasuk mengelola SDM.
2.	Informan 2	Kepala HRD Gamedia Kediri	Sebagai HRD memiliki pemahaman khusus dan dalam mengenai pengelolaan SDM dan menjadi pusat komunikasi serta penghubung antara SDM dan perusahaan.
3.	Informan 3	Satu <i>Karyawan Front-Liner</i> Gamedia Kediri	Menjadi perwakilan <i>karyawan front-liner</i> agar dapat mengetahui sudut pandang dari karyawan.

Sumber : Peneliti

Adapun untuk uji keabsahan temuan pada penelitian ini adalah dengan triangulasi sumber untuk menggali kebenaran data yang diperoleh peneliti dengan penyesuaian dan perbandingan sumber data seperti hasil wawancara dan dokumentasi.

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Saat ini, Gamedia Kediri telah menggunakan teknis kerja dan data secara digital. Oleh karena itu, sumber daya manusia yang terdapat di Gamedia Kediri tidak dalam jumlah yang besar dan dari setiap karyawan memiliki status yang berbeda, seperti : karyawan tetap, karyawan kontrak, dan magang. Adapun upaya yang dilakukan Gamedia Kediri dalam melakukan pengembangan kualitas kerja karyawannya adalah dengan cara *Kompas E-Learning*, *Product Knowledge*, dan Tes KPI (*Key Performance Indicator*). Adapun struktur organisasi Gamedia Kediri saat ini adalah sebagai berikut :



Sumber : Informan 2

Gambar 1. Struktur Organisasi Gamedia Kediri Sejak 2019

Peneliti telah melakukan pengumpulan data dengan menggunakan teknik wawancara dengan informan 1,2, dan 3 yang dilakukan pada tanggal 9 dan 14 Mei 2024. Menghasilkan hasil wawancara sebagai berikut:

Tabel 2. Hasil Wawancara No. 1-3

No	Pertanyaan	Informan 1	Informan 2	Informan 3
1.	Sebelumnya, mungkin bisa dijelaskan sedikit seperti apa komunikasi antara pimpinan dan atasan di Gramedia Kediri?	<i>Baik, untuk komunikasi antara karyawan dan pimpinan di sini itu ya sebenarnya seperti pada umumnya ya. Jadi yang diobrolkan itu ya pekerjaan, terus biasanya juga ada bercandanya, ya tapi jarang sih bercandanya, karena kan atasan sendiri punya tugas yang harus dikerjakan di depan komputer jadi dikerjakan di ruangan masing-masing.</i>	<i>Oke, sebenarnya komunikasinya ya wajar-wajar saja sih mbak, selayaknya karyawan sama atasan. Mungkin yang sering diobrolin ya kerjaan, paling nanti atasan butuh sesuatu gitu disampaikan ke karyawan, terus kalau karyawan tanya sesuatu begitu ya disampaikan.</i>	<i>Em, kalau komunikasinya ya biasa sih mbak, ya kayak karyawan sama atasan pada umumnya.</i>
2.	Kalau boleh tahu, seperti biasa yang dimaksud itu yang seperti apa? Mungkin apa jarang adanya konflik atau bagaimana?	<i>Ya, kalau konflik itu bisa dikatakan jarang ya, maksudnya bukan yang konflik fisik yang terlihat gitu bukan, kalau saya melihat pribadi itu konfliknya bisa dari masing-masing individu sih biasanya dan jarang disampaikan langsung ke atasan. Tapi kan sebagai atasan kita bisa merasakan ya mbak, mana karyawan yang nyaman dan gak biasanya kelihatan dari kinerja atau raut wajah pas masuk kerja begitu hehehe</i>	<i>Kalau adanya konflik itu tinggal konflik yang seperti apa dulu, kalau konflik saat bahas kerjaan itu pasti ada, entah dari atasan ke karyawan, tim manajemen sendiri, atau karyawan ke atasan, bahkan juga karyawan sesama karyawan ada juga. Cuma gak yang terlalu frontal kelihatan jadi biasanya bisa ada yang gerundel atau ada yang dipendam sendiri, walaupun kalau dipendam.</i>	<i>Kalau konflik itu sebenarnya ada saja sih mbak, kadang bisa konflik kecil bisa konflik besar tergantung.</i>
3.	Baik, kalau untuk komunikasi antara atasan dan karyawan apakah baik?	<i>Ya baik-baik saja sih mbak, tapi juga tergantung masing-masing individu karena beda kepribadian, beda cara ngomong, karyawan sendiri ada yang cocok ada yang gak. Ya biasanya perlu penyesuaian sih mbak, karena juga karyawannya kan banyak yang baru.</i>	<i>Em, kalau atasan dan karyawan sendiri ya sama saja, biasa aja. Paling sering kita bahas tentang kerjaan per masing-masing divisi, kayak re-layout wilayah, display, kayak gitu- begitu. Tapi kalau ada waktu senggang kita juga bercanda kok, sewajarnya.</i>	<i>Depends ya mbak, tergantung apa yang dibahas dulu, kadang kalau bahas soal target kerja bisa saja ada konflik, tapi kadang kalau kita lagi santai terus ada atasan, ya kita ngobrolin tentang hal- hal random, bercanda begitu, tapi ya sesenggangnya.</i>

Dari hasil wawancara pada pertanyaan nomor 1, 2, dan 3 didapatkan hasil bahwa memang secara garis besar komunikasi antara atasan dan bawahan di Gramedia Kediri tidak memiliki konflik yang cukup terlihat tetapi hanya seperti konflik kecil. Terkadang jika memiliki waktu senggang, atasan dan karyawan sesekali memiliki percakapan ringan seperti hal *random* atau bersenda gurau.

Tabel 3. Hasil Wawancara No. 4

No	Pertanyaan	Informan 1	Informan 2	Informan 3
4.	Kalau untuk karyawan ke atasan sering atau tidak?	<i>Nah, sebenarnya ini pernah terjadi tapi sangat jarang,</i>	<i>Kalau menyampaikan keluhan ada sih, cuma</i>	<i>Kalau teman-teman front-liner itu menyampaikan</i>

Misal seperti menyampaikan keluhan atau berpendapat begitu?	<i> mungkin karena karyawan sungkan atau masih belum bisa terbuka ya, misal seperti briefing itu jarang sekali ada karyawan yang menyampaikan uneg-uneg. Pernah ada, tapi jarang.</i>	<i> sebagai atasan ya kita hold dulu tentunya. Tapi gak jarang juga karyawan ini lebih milih gerundel di belakang gitu, padahal kan enak kalau disampaikan langsung ya hehe.</i>	<i> keluhan pernah, tapi biasanya tidak terlalu ditanggapi dan lebih sering kita pendam sendiri sih, tapi juga kadang saya dan rekan-rekan berunding sendiri.</i>
---	---	--	---

Melalui pertanyaan nomor 4 dapat diinterpretasikan bahwa komunikasi atasan dan karyawan masih kurang efektif dikarenakan karyawan jarang memberikan keluhan secara langsung kepada atasan dan lebih memilih memendam keluhan sendiri atau berunding sesama rekan kerja.

Tabel 4. Hasil Wawancara No. 5

No	Pertanyaan	Informan 1	Informan 2	Informan 3
5.	Kalau komunikasi sesama divisi, misal tim manajemen diskusi atau karyawan sesama karyawan itu seperti apa? Sering terjadi atau tidak?	<i> Kalau sesama tim manajemen sih lebih sering tentang pekerjaan ya, kalau untuk bicara casual secara pribadi saya jarang.</i>	<i> Wah, gimana ya mbak, sebenarnya kalau sesama supervisor itu ya bisa dibilang sering, tapi kalo supervisor ke SM lumayan jarang sih, paling-paling kalau diskusi untuk sesuatu misal ada event, atau laporan tentang sesuatu gitu.</i>	<i> Kalau teman-teman front-liner sih sudah pasti sering ya, soalnya kan kita satu lingkup, kita jaga di bagian area jual, jadi ya pasti sering ngobrol.</i>

Dari hasil wawancara pada pertanyaan nomor 5 didapati bahwa komunikasi antara Store Manager dan Supervisor dapat dikatakan jarang atau hanya sebatas berdiskusi mengenai pekerjaan, tetapi komunikasi antaran sesama divisi supervisor dan supervisor dapat dikatakan sering.

Tabel 5. Hasil Wawancara No. 6-7

No	Pertanyaan	Informan 1	Informan 2	Informan 3
6.	Kalau dilihat dari intensitas komunikasi sehari-hari lebih sering yang mana? Atasan ke bawahan? Atau bawahan ke atasan? Atau sesama divisi masing-masing?	<i> Em, kalau menurut yang saya lihat lebih sering atasan ke bawahan ya mbak, karena kita pasti membicarakan tentang pekerjaan.</i>	<i> Kalau saat ini lebih sering dari atasan ke bawahan ya, soalnya kan kita sebagai atasan lebih sering kasih instruksi buat anak-anak supaya tahu untuk pekerjaan daily dan saat musim event apa saja yang harus dikerjakan begitu.</i>	<i> Saya rasa sih dari atasan ke bawahan sih mbak.</i>
7.	Kalau untuk pengambilan keputusan di Gramedia Kediri seperti apa? Apakah ada musyawarah antara atasan dan karyawan?	<i> Em, kalau keputusan itu seringkali dari tim manajemen dulu ya, karena kan yang tahu perhitungan semisal perhitungan anggaran dan lain-lain itu kami, jadi biasanya kami berdiskusi dulu, lalu nanti disampaikan keputusannya ke rekan-rekan karyawan.</i>	<i> Sebenarnya tergantung kepemimpinan Store Manager ya, kalau dulu SM yang lama itu ada musyawarah, tapi untuk yang saat ini lebih sering kami yang membuat keputusan, jadi nanti tinggal anak-anak (front-liner) dikasih tahu.</i>	<i> Seringnya dari atasan ke bawahan ya mbak, jarang banget sih mbak ada musyawarah. Misal membahas growth/achieve targetnya minus, misal begitu ada baiknya bawahan diajak diskusi biar lebih diajarkan untuk critical thinking dan karyawan juga merasa diorongan begitu karena diajak diskusi.</i>

Walau misal SOA kurang membantu dalam solusi tapi setidaknya diberikan informasi atau pandangan terbuka bahwa ada permasalahan yang harus diselesaikan.

Dari hasil wawancara untuk nomor 6 dan 7 yang membahas tentang arah komunikasi di Gramedia Kediri bahwa arah komunikasi yang dominan terbentuk di Gramedia Kediri adalah *downward* (atasan ke bawahan) diikuti dengan pengambilan keputusan yang sering dilakukan oleh atasan atau tim manajemen yang nantinya akan didelegasikan atau diinformasikan kepada karyawan. Hal ini membuat karyawan merasa kurang memiliki wadah untuk berpikir kritis dan tidak dapat memberikan ide atau solusi terhadap masalah yang ada.

Tabel 6. Hasil Wawancara No. 8

No	Pertanyaan	Informan 1	Informan 2	Informan 3
8.	Menurut saudara, di Gramedia Kediri pendekatan komunikasinya lebih sering yang seperti apa? Yang saya maksud apakah seperti komunikasi yang harus formal atau justru tidak formal?	<i>Kalau yang dipakai sehari-hari sebenarnya tidak terlalu formal, jadi ya pemakaian bahasanya</i>	<i>Pendekatannya ya? Antara pimpinan dan karyawan kan ya? Kalau antara karyawan dan atasan sih tidak terlalu formal, tapi juga gak yang santai-santai banget, ya sebenarnya kayak ngobrol sehari-hari.</i>	<i>Gak formal-formal banget sih mbak, ya biasa aja, kayak bahasa sehari-hari.</i>

Dari pertanyaan nomor 8 dapat diinterpretasikan bahwa pendekatan komunikasi organisasi yang terbentuk di Gramedia Kediri adalah pendekatan non-formal atau percakapan sehari-hari.

Tabel 7. Hasil Wawancara No. 9

No	Pertanyaan	Informan 1	Informan 2	Informan 3
9.	Adakah selama ini hambatan dalam berkomunikasi, antara karyawan dan atasan?	<i>Hambatan sehari-hari sebenarnya tidak terlalu menonjol ya, karena kalau saya melihat itu kami atasan ya menyampaikan hal yang harus dilakukan dan mengkoordinasi tugas-tugas harian kepada SOA.</i>	<i>Hambatannya tidak selalu ada sih, sehari-hari kita briefing menyampaikan target-target dan tugas harian setelah itu ya anak-anak melakukan tugasnya.</i>	<i>Hambatan kalau dari atasan ke bawahan sih gak ada mbak, karena ya sekedar memberi tugas gitu.</i>

Disimpulkan dari hasil wawancara pada pertanyaan nomor 9 bahwa komunikasi organisasi di Gramedia Kediri antara atasan dan bawahan dirasa berjalan sewajarnya karena hanya menyampaikan hal-hal yang berkaitan dengan pekerjaan atau tugas saja.

Tabel 8. Hasil Wawancara No. 10-11

No	Pertanyaan	Informan 1	Informan 2	Informan 3
10.	Lalu menurut saudara, apakah karyawan sudah maksimal dalam melakukan target-target pekerjaan mereka?	<i>Sebenarnya jika dilihat secara objektif dari nilai KPI mengalami penurunan ya, hanya saja di beberapa musim seperti musim TAB</i>	<i>Jadi kalau dilihat dari hasil penilaian KPI 2-3 tahun terakhir sebenarnya mengalami penurunan ya mbak, kalau dari analisa</i>	<i>Gimana ya mbak, kalau saya lihat teman-teman dan diri saya sendiri sebenarnya kurang maksimal sih, atau sebenarnya kita sudah</i>

No	Pertanyaan	Informan 1	Informan 2	Informan 3
		<i>(Tahun Ajaran Baru) karena konsumen banyak yang berkunjung ke Gramedia jadi anak-anak bisa maksimal. Ya, fluktuatif, tetapi masih ada kekurangan, anak-anak belum memaksimalkan potensinya mereka.</i>	<i>saya, anak-anak sekarang lebih memilih suatu yang cepat, instan dan udah terlihat hasilnya gitu. Contoh : di kami ini ada namanya sistem reward and punishment, jika anak-anak tidak mencapai target akan dikenakan denda, nah yang saya lihat anak zaman sekarang ini lebih memilih denda daripada kerja lebih keras lagi begitu, ya faktor dendanya juga nominalnya gak terlalu besar, jadi mereka mikirnya yang lebih efisien aja.</i>	<i>merasa maksimal, tapi bagi saya pribadi ada beberapa teman-teman yang harusnya bisa sedikit lebih maksimal, gak semua sih, tapi ada beberapa.</i>
11.	Apa yang membuat karyawan tidak maksimal?	-	-	<i>Ya sebenarnya kita lebih fokus ke pekerjaan-pekerjaan fisik di wilayah masing-masing yang harus diselesaikan, jadi kita gak bisa terlalu fokus untuk cari target individu, kayak cari member, active selling.</i>

Mengenai kinerja karyawan dalam menyelesaikan target-target mereka dapat disimpulkan belum maksimal dikarenakan karyawan dirasa belum mampu memaksimalkan potensi yang dimiliki, karakter untuk memilih suatu hal yang lebih efisien tetapi instan. Hal tersebut bukan suatu alasan dikarenakan banyaknya tugas atau beban kerja yang harus diselesaikan maka dari itu ada beberapa hal yang lain termasuk target penjualan individu yang terkadang terabaikan.

Tabel 9. Hasil Wawancara No. 12

No	Pertanyaan	Informan 1	Informan 2	Informan 3
12.	Menurut saudara, dari kinerja karyawan yang tidak maksimal ini, apakah komunikasi menjadi salah satu faktor penyebabnya?	<i>Menurut saya, bisa menjadi salah satu faktor karena gak mungkin perusahaan berjalan tanpa adanya komunikasi. Memang mungkin dalam komunikasi kami ini ada kekurangan yang harus diperbaiki, bisa dari karyawan yang gak terlalu cocok dengan gaya komunikasi atasan, lalu juga terasa ada sekat memang dari atasan dan bawahan.</i>	<i>Em, bisa jadi ya mbak, memang dalam komunikasi kami sebagai atasan kurang luwes terhadap anak-anak, sebenarnya saya juga paham bahwa anak-anak ini masih ada sungkan kalau misal memberikan opini mereka ke kami.</i>	<i>Iya sih mbak menurut saya, karena teman-teman saya ini misal ada keputusan dari tim manajemen kalau misal gak setuju itu lebih milih di pendam sendiri, banyak yang gak berani ngomong langsung ke atasan dan atasan sendiri lebih banyak cuma kasih perintah saja, jarang ada komunikasi yang enak gitu antara tim manajemen sama SOA.</i>

Pada hasil data pada wawancara dengan pertanyaan nomor 12 dapat diinterpretasikan bahwa salah satu faktor yang menyebabkan kinerja karyawan tidak maksimal ini adalah karena komunikasi organisasi yang berjalan belum efektif. Hal ini dikarenakan terasa masih ada jurang pemisah antara atasan dan bawahan, lalu juga tidak

adanya media atau wadah bagi karyawan untuk menyampaikan keluhan atau ide kepada atasan dikarenakan komunikasi yang sebatas penyampaian informasi dan media delegasi tugas yang harus dikerjakan.

Tabel 10. Hasil Wawancara No. 13

No	Pertanyaan	Informan 1	Informan 2	Informan 3
13.	Wah mungkin ini bisa menjadi refleksi juga berarti ya, kalau seperti itu mungkin adakah upaya yang mampu meningkatkan komunikasi perusahaan supaya kinerja karyawan meningkat?	<i>Yang jelas sebenarnya, memberikan wadah mungkin ya bagi karyawan-karyawan untuk bersuara atas pendapatnya, sebenarnya banyak cara sih, misal dengan menyediakan kotak keluhan lalu karyawan bisa menuliskan pendapatnya mungkin disitu tanpa diberi nama atau bagaimana, banyak sih sebenarnya caranya. Tapi yang jelas memberikan wadah untuk karyawan agar lebih leluasa menyampaikan keluhan-keluhan.</i>	<i>Sebenarnya kalau dari komunikasi ini harus ada program coaching and counselling, teknisnya bisa face to face antara misal saya sebagai HRD dengan karyawan untuk membahas evaluasi tentang kinerja mereka, memberitahukan KPI mereka, apa yang harus ditingkatkan dan mungkin dari mereka sendiri bisa menyampaikanambatannya saat bekerja. Mungkin dari komunikasi face to face ini karyawan juga memberikan masukan atau ide, karena tim manajemen ini kan juga sudah gak muda lagi lah ya hahaha. Jadi mungkin anak-anak yang muda ini lebih ikut tren jadi bisa memberikan ide supaya mempengaruhi kinerja mereka juga, terus meningkatkan omset juga.</i>	<i>Mungkin gini ya mbak, dengan komunikasi terbuka, misal ada karyawan yang menurut penilaian atasan ini kurang, nah itu perlu dilakukan evaluasi mandiri jadi dibawa ke ruangan tapi tidak untuk dimarahi, tapi lebih seperti diskusi, apa yang jadiambatannya didengar, terus atasan kan juga lebih paham karakter anak ini seperti apa, jadi nanti juga mudah untuk diarahkan anaknya. Terus juga bisa diadakan grup diskusi per masing-masing wilayah, itu kan ada 3-4 orang anak, nah itu bisa diajak diskusi biar anak-anak juga punya tempat untuk memberikan ide tentang wilayahnya, nanti kalau wilayahnya bisa dikelola dengan baik kan otomatis penjualan meningkat. Intinya ditingkatkan lagilah komunikasi dua arah antara karyawan dan atasan.</i>

Berdasarkan dari hasil wawancara dengan ketiga informan maka pembahasan mengenai implikasi komunikasi organisasi dalam meningkatkan kinerja karyawan *front-liner Gramedia Kediri* adalah komunikasi yang terbentuk di Gramedia Kediri antara atasan dan bawahan terbilang seperti pada umumnya lebih banyak membahas mengenai pekerjaan dan tugas-tugas yang harus diselesaikan, konflik komunikasi yang terjadi pun terbilang jarang dan tidak secara gamblang seperti adu pendapat tetapi lebih seperti konflik antar masing-masing individu yang biasanya disimpan secara pribadi. Komunikasi antara atasan dan karyawan pun berjalan seperti biasa saja dikarenakan hanya membicarakan mengenai pekerjaan seperti pendelegasian tugas

Hal tersebut membuat karyawan tidak memiliki wadah untuk berpendapat dan seringkali membuat karyawan menyimpan keluhannya sendiri atau berunding dengan rekan sesama divisi. *Store Manager* juga jarang berkomunikasi dengan karyawan, baik dengan *supervisor* maupun dengan *front-liner* sebenarnya ini dapat membuat jurang pemisah antara atasan dan karyawan. Sama halnya dengan otoritas pengambilan keputusan yang seringnya dilakukan oleh tim manajemen (*Store Manager* dan *Supervisor*). Jadi, dapat disimpulkan dan sesuai dengan data dari ketiga informan bahwa arah komunikasi yang paling dominan di Gramedia Kediri adalah *downward* (atasan ke bawahan). Jenis komunikasi sehari-hari yang dipakai dan berjalan di Gramedia Kediri adalah komunikasi informal yang dimana memakai bahasa sehari-hari, santai, dan tidak terlalu kaku.

Memang dari data ketiga informan memberikan pendapat yang sama bahwa hambatan komunikasi antara atasan dan karyawan tidak terlalu menonjol, dikarenakan komunikasi antar keduanya hanya sebatas memberikan

informasi mengenai target dan instruksi tugas-tugas yang harus dikerjakan. Tetapi, komunikasi yang berjalan seperti itu dirasa masih belum efektif karena tidak sejalan komunikasi dua arah, antara atasan dan karyawan, dan hal tersebut dapat dibuktikan dengan data yang dimana ketiga informan memberikan pendapat yang sama mengenai kinerja karyawan yang menurun dilihat dari penilaian KPI.

Maka dari itu, perlu adanya perbaikan dan implikasi yang lebih baik dalam komunikasi organisasi agar kinerja karyawan meningkat, banyak cara yang dapat dilakukan yaitu seperti, adanya kotak keluhan yang secara teknis dibuat kotak yang nantinya karyawan dapat leluasa beropini dan ditulis di kertas tanpa harus mencantumkan namanya. Lalu, juga ada program *coaching and counselling* yang teknisnya seperti evaluasi jadi memaparkan hasil KPI dari karyawan secara terbuka dan diciptakan ruang diskusi apa yang menjadi hambatan karyawan dalam bekerja dan atasan sendiri dapat memberikan respon dan arahan untuk karyawan dapat menyikapi hambatan tersebut dengan baik. Yang terakhir, juga dengan adanya grup diskusi pada masing-masing wilayah yang berisi 3-4 orang, diharapkan dari grup diskusi ini karyawan mendapatkan wadah untuk menyampaikan ide atau inovasi yang dapat membantu kinerjanya dan berdampak pada target-target perusahaan, sehingga tujuan dari perusahaan sendiri dapat tercapai.

KESIMPULAN

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk menganalisa implikasi komunikasi organisasi dalam meningkatkan kinerja karyawan, dan ditemukan bahwa komunikasi yang terbentuk di Gramedia Kediri memang tidak memiliki konflik yang menonjol, tetapi dengan komunikasi yang dominan dari atasan ke bawahan (*downward*) membuat karyawan tidak memiliki wadah untuk berpendapat, dikarenakan hal tersebut karyawan memilih untuk menyimpan opini mereka atau berdiskusi cukup dengan sesama divisi (*front-liner*). Maka dari itu, perlu adanya peningkatan implikasi komunikasi organisasi untuk meningkatkan kinerja karyawannya, banyak cara yang dapat dilakukan. Dalam penelitian ini didapatkan tiga cara dalam meningkatkan kinerja karyawan melalui komunikasi organisasinya, yaitu dengan menjalankan tiga program, seperti kotak keluhan, *coaching and counselling*, dan grup diskusi masing-masing wilayah. Diharapkan dengan menjalankan program tersebut, komunikasi organisasi di Gramedia Kediri lebih efektif dan berdampak pada kinerja karyawan sehingga performa perusahaan dan tujuannya dapat tercapai.

Penelitian ini diharapkan dapat berkontribusi signifikan untuk mengungkapkan bagaimana komunikasi yang efektif dapat memperbaiki motivasi dan kinerja karyawan dalam suatu organisasi. Dengan memperdalam pemahaman tentang komunikasi organisasi, penelitian ini dapat menginformasikan pengembangan model komunikasi yang lebih baik, mengidentifikasi tantangan pada setiap organisasi, serta dapat memberikan solusi untuk mengatasi suatu permasalahan. Selain itu, diharapkan penelitian ini dapat memberikan rekomendasi praktis bagi perusahaan yang diteliti agar memperbaiki pola dan strategi komunikasi mereka agar dapat membentuk lingkungan kerja yang lebih sehat dan mendukung keterampilan komunikasi pada masing-masing individu maupun divisi.

Keterbatasan pada penelitian ini tercakup pada keterbatasan waktu dalam melakukan penelitian, keterbatasan waktu dalam penelitian sering kali membatasi kedalaman dan cakupan studi. Dalam hal ini, peneliti mungkin tidak memiliki waktu yang cukup untuk mengumpulkan data secara mendalam dan dapat mengurangi *representative dari* keberagaman data. Maka dari itu, peneliti perlu menyampaikan keterbatasan ini untuk memberikan konteks yang tepat terhadap hasil yang diperoleh dan untuk memperkaya kajian selanjutnya perlu adanya ekspansi waktu yang lebih panjang agar data yang diperoleh lebih mendalam sehingga dapat menghasilkan penelitian yang membangun persepsi yang lebih baik.

DAFTAR RUJUKAN

- [1] Suherlan G. Peran Komunikasi Organisasi Dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan PT. Triwijaya Abadi Perkasa. 2022. <https://repositori.buddidharma.ac.id/1400/1/COVER - BAB III>.
- [2] Mia RR, Sigit S. Komunikasi Organisasi dalam Fenomena Perubahan Organisasi di Lembaga Penelitian dan Pengembangan. 2020. <https://jurnal.kominfo.go.id/index.php/pekommas/article/download/2050110>.
- [3] Rhyo R, Dami D, Laga, Lukas L, Wutun M. Peran Komunikasi Organisasi Dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan (Studi Deskriptif Kualitatif Pada Supermarket Dutalia Oesapa Kota Kupang). Jurnal Udara Universitas Nusa Cendana Kupang 2019. <https://core.ac.uk/download/pdf/327166692>.

-
- [4] Nurliani, Lamsah FY. Peranan Komunikasi Organisasi Perusahaan Dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan Pada PT. Telkom Tbk Banjarmasin. 2020. [https://eprints.uniskabjm.ac.id/1091/1/Artikel Nurliani](https://eprints.uniskabjm.ac.id/1091/1/Artikel%20Nurliani).
 - [5] Sumantri BA, DD. Manajemen Penilaian Kinerja Karyawan (Edisi Revisi). Gava Media; 2022.
 - [6] Ranjabar J. Perilaku Organisasi. ALFABETA; 2021.
 - [7] Kaswan. Organisasi : Struktur, Perilaku, Proses, dan Hasil. Yrama Widya; 2021.
 - [8] Singgih P, Agung KY. Perilaku Organisasi. Pustaka Baru Press; 2023.
 - [9] Sugiyono. Metodologi Penelitian Kuantitatif, Kualitatif Dan R&D. ALFABETA; 2016.
 - [10] Winata RA, Nasution MIP. Peran Komunikasi Terhadap Peningkatan Kinerja Karyawan Pada PT. Bandar Sumatra Indonesia. *Jurnal Ilmiah Wahana Pendidikan* 2023;9:635-642.