



**MENTERI NEGARA  
PENDAYAGUNAAN APARATUR NEGARA  
DAN REFORMASI BIROKRASI**

**PERATURAN  
MENTERI NEGARA PENDAYAGUNAAN APARATUR NEGARA  
DAN REFORMASI BIROKRASI  
REPUBLIK INDONESIA**

**NOMOR 28 TAHUN 2011**

**TENTANG**

**PEDOMAN UMUM KOMUNIKASI ORGANISASI  
DI LINGKUNGAN INSTANSI PEMERINTAH**

**DENGAN RAHMAT TUHAN YANG MAHA ESA**

**MENTERI NEGARA PENDAYAGUNAAN APARATUR NEGARA  
DAN REFORMASI BIROKRASI,**

- Menimbang :
- a. bahwa dalam rangka meningkatkan kelembagaan Hubungan Masyarakat yang kuat dan memiliki kompetensi dalam memberikan pelayanan informasi yang optimal dan bertanggung jawab serta memberikan perimbangan arus informasi dari dan kepada masyarakat, diperlukan adanya pengaturan mekanisme koordinasi dan sinkronisasi antarpejabat di lingkungan instansi pemerintah;
  - b. bahwa untuk mewujudkan huruf a tersebut, perlu disusun Pedoman Umum Komunikasi Organisasi di Lingkungan Instansi Pemerintah;
  - c. bahwa berdasarkan pertimbangan sebagaimana dimaksud dalam huruf a dan huruf b, perlu disusun Peraturan Menteri Negara Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi tentang Pedoman Umum Komunikasi Organisasi di Lingkungan Instansi Pemerintah.

Mengingat...



**MENTERI NEGARA  
PENDAYAGUNAAN APARATUR NEGARA  
DAN REFORMASI BIROKRASI**

-2-

- Mengingat** : 1. Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 8 Tahun 1974 tentang Pokok-Pokok Kepegawaian (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 1974 Nomor 55, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 3041), sebagaimana telah diubah terakhir dengan Undang-Undang Nomor 43 Tahun 1999 (Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 169, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 3890);
2. Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 28 Tahun 1999 tentang Penyelenggaraan Negara yang Bersih dan Bebas dari Korupsi, Kolusi, dan Nepotisme;
3. Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 25 Tahun 2005 tentang Perencanaan Pembangunan Nasional;
4. Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 14 Tahun 2008 tentang Keterbukaan Informasi Publik;
5. Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 11 Tahun 2008 tentang Informasi dan Transaksi Elektronik;
6. Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 39 Tahun 2008 tentang Kementerian Negara (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2008 Nomor 166, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 4916);
7. Peraturan Presiden Republik Indonesia Nomor 47 Tahun 2009 tentang Pembentukan Organisasi Kementerian Negara;
8. Peraturan Presiden Republik Indonesia Nomor 24 Tahun 2010 tentang Kedudukan, Tugas, dan Fungsi Kementerian Negara serta Susunan Organisasi, Tugas, dan Fungsi Eselon I Kementerian Negara Republik Indonesia;
9. Keputusan...



**MENTERI NEGARA  
PENDAYAGUNAAN APARATUR NEGARA  
DAN REFORMASI BIROKRASI**

-3-

9. Keputusan Presiden Republik Indonesia Nomor 187/M Tahun 2004, sebagaimana telah diubah terakhir dengan Keputusan Presiden Nomor 31/P Tahun 2007 tentang Membentuk dan Mengangkat Menteri Negara Kabinet Indonesia Bersatu;
10. Instruksi Presiden Republik Indonesia Nomor 7 Tahun 1999 tentang Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah;
11. Peraturan Menteri Negara Pendayagunaan Aparatur Negara Nomor PER/12/M.PAN/08/Tahun 2007 tentang Pedoman Umum Humas di Lingkungan Instansi Pemerintah;
12. Keputusan Menteri Komunikasi dan Informatika Nomor 371/KEP/M.KOMINFO/8/2007 tentang Kode Etik Humas Pemerintah.

**MEMUTUSKAN:**

**Menetapkan : PERATURAN MENTERI NEGARA PENDAYAGUNAAN APARATUR NEGARA DAN REFORMASI BIROKRASI TENTANG PEDOMAN UMUM KOMUNIKASI ORGANISASI DI LINGKUNGAN INSTANSI PEMERINTAH**

**Pasal 1**

Pedoman Umum Komunikasi Organisasi di Lingkungan Instansi Pemerintah sebagaimana tercantum dalam Lampiran Peraturan ini merupakan bagian yang tidak terpisahkan dari Peraturan ini.

**Pasal 2...**



**MENTERI NEGARA  
PENDAYAGUNAAN APARATUR NEGARA  
DAN REFORMASI BIROKRASI**

-4-

**Pasal 2**

Pedoman Umum Komunikasi Organisasi di Lingkungan Instansi Pemerintah sebagaimana dimaksud dalam Pasal 1 merupakan acuan bagi seluruh instansi pemerintah di pusat dan daerah.

**Pasal 3**

Peraturan ini mulai berlaku sejak tanggal ditetapkan.

Ditetapkan di Jakarta  
pada tanggal 10 Mei 2011

**MENTERI NEGARA  
PENDAYAGUNAAN APARATUR NEGARA  
DAN REFORMASI BIROKRASI,**





**MENTERI NEGARA  
PENDAYAGUNAAN APARATUR NEGARA  
DAN REFORMASI BIROKRASI**

**PEDOMAN UMUM  
KOMUNIKASI ORGANISASI  
DI LINGKUNGAN INSTANSI PEMERINTAH**

**KEMENTERIAN  
PENDAYAGUNAAN APARATUR NEGARA  
DAN REFORMASI BIROKRASI  
REPUBLIK INDONESIA  
TAHUN 2011**

## DAFTAR ISI

	Halaman
KATA PENGANTAR.....	i
DAFTAR ISI .....	ii
PERATURAN MENTERI NEGARA PENDAYAGUNAAN APARATUR NEGARA DAN REFORMASI BIROKRASI REPUBLIK INDONESIA NOMOR TAHUN 2011 TENTANG PEDOMAN UMUM KOMUNIKASI ORGANISASI DI LINGKUNGAN INSTANSI PEMERINTAH .....	iii
LAMPIRAN PERATURAN MENTERI NEGARA PENDAYAGUNAAN APARATUR NEGARA DAN REFORMASI BIROKRASI REPUBLIK INDONESIA NOMOR TAHUN 2011 TENTANG PEDOMAN UMUM KOMUNIKASI ORGANISASI DI LINGKUNGAN INSTANSI PEMERINTAH .....	iv
BAB I PENDAHULUAN .....	1
A. Latar Belakang .....	1
B. Maksud dan Tujuan.....	3
C. Sasaran.....	4
D. Ruang Lingkup.....	4
E. Manfaat .....	4
F. Pengertian Umum .....	5
BAB II DASAR-DASAR KOMUNIKASI ORGANISASI KEHUMASAN.....	7
A. Gambaran Umum.....	7
B. Komunikasi Organisasi: Formal dan Nonformal.....	9
C. Fungsi Komunikasi Organisasi Kehumasan .....	10
D. Jenis Komunikasi .....	11
E. Arus Komunikasi .....	12
F. Jejaring ( <i>Networking</i> ) .....	12
G. Iklim Komunikasi .....	13
H. Metode Komunikasi.....	13
I. Media .....	14
BAB III PENGELOLAAN KOMUNIKASI ORGANISASI.....	17
A. Gaya Komunikasi Organisasi.....	17
B. Proses Komunikasi Organisasi .....	20
BAB IV PENUTUP.....	23

## KATA PENGANTAR

Dalam rangka perwujudan tata kelola pemerintahan yang baik, dilakukan pembangunan aparatur negara melalui reformasi birokrasi untuk meningkatkan profesionalisme aparatur negara di pusat dan daerah.

Revitalisasi kehumasan dengan tujuan peningkatan profesionalisme hubungan masyarakat (humas) sebagai ujung tombak pengelolaan informasi, dibangun melalui peningkatan kapasitas dan kompetensi sumber daya manusia (SDM), penguatan struktur dan infrastruktur, sistem dan prosedur, komunikasi organisasi, audit komunikasi, serta manajemen komunikasi krisis, dalam upaya menciptakan tata kelola kehumasan yang baik sebagai bagian dari tata kelola pemerintahan yang baik.

Pedoman Umum Komunikasi Organisasi disusun sebagai acuan dalam pengelolaan komunikasi organisasi di lingkungan instansi pemerintah agar tercipta pengelolaan komunikasi organisasi di lingkungan instansi pemerintah secara efektif dan efisien.

Dengan dilaksanakannya Pedoman Umum Komunikasi Organisasi diharapkan tercipta pengelolaan komunikasi organisasi yang baik antarinstansi pemerintah pusat, antarinstansi pemerintah daerah, serta antara instansi pemerintah pusat dan daerah.

Jakarta, 10 Mei 2011

MENTERI NEGARA  
PENDAYAGUNAAN APARATUR NEGARA  
DAN REFORMASI BIROKRASI,





**MENTERI NEGARA  
PENDAYAGUNAAN APARATUR NEGARA  
DAN REFORMASI BIROKRASI**

**PERATURAN  
MENTERI NEGARA PENDAYAGUNAAN APARATUR NEGARA  
DAN REFORMASI BIROKRASI  
REPUBLIK INDONESIA**

**NOMOR 28 TAHUN 2011**

**TENTANG**

**PEDOMAN UMUM KOMUNIKASI ORGANISASI  
DI LINGKUNGAN INSTANSI PEMERINTAH**

**DENGAN RAHMAT TUHAN YANG MAHA ESA**

**MENTERI NEGARA PENDAYAGUNAAN APARATUR NEGARA  
DAN REFORMASI BIROKRASI,**

- Menimbang :
- a. bahwa dalam rangka meningkatkan kelembagaan Hubungan Masyarakat yang kuat dan memiliki kompetensi dalam memberikan pelayanan informasi yang optimal dan bertanggung jawab serta memberikan perimbangan arus informasi dari dan kepada masyarakat, diperlukan adanya pengaturan mekanisme koordinasi dan sinkronisasi antarpejabat di lingkungan instansi pemerintah;
  - b. bahwa untuk mewujudkan huruf a tersebut, perlu disusun Pedoman Umum Komunikasi Organisasi di Lingkungan Instansi Pemerintah;
  - c. bahwa berdasarkan pertimbangan sebagaimana dimaksud dalam huruf a dan huruf b, perlu disusun Peraturan Menteri Negara Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi tentang Pedoman Umum Komunikasi Organisasi di Lingkungan Instansi Pemerintah.

Mengingat...



**MENTERI NEGARA  
PENDAYAGUNAAN APARATUR NEGARA  
DAN REFORMASI BIROKRASI**

-2-

- Mengingat : 1. Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 8 Tahun 1974 tentang Pokok-Pokok Kepegawaian (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 1974 Nomor 55, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 3041), sebagaimana telah diubah terakhir dengan Undang-Undang Nomor 43 Tahun 1999 (Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 169, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 3890);
2. Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 28 Tahun 1999 tentang Penyelenggaraan Negara yang Bersih dan Bebas dari Korupsi, Kolusi, dan Nepotisme;
3. Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 25 Tahun 2005 tentang Perencanaan Pembangunan Nasional;
4. Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 14 Tahun 2008 tentang Keterbukaan Informasi Publik;
5. Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 11 Tahun 2008 tentang Informasi dan Transaksi Elektronik;
6. Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 39 Tahun 2008 tentang Kementerian Negara (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2008 Nomor 166, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 4916);
7. Peraturan Presiden Republik Indonesia Nomor 47 Tahun 2009 tentang Pembentukan Organisasi Kementerian Negara;
8. Peraturan Presiden Republik Indonesia Nomor 24 Tahun 2010 tentang Kedudukan, Tugas, dan Fungsi Kementerian Negara serta Susunan Organisasi, Tugas, dan Fungsi Eselon I Kementerian Negara Republik Indonesia;
9. Keputusan...



**MENTERI NEGARA  
PENDAYAGUNAAN APARATUR NEGARA  
DAN REFORMASI BIROKRASI**

-3-

9. Keputusan Presiden Republik Indonesia Nomor 187/M Tahun 2004, sebagaimana telah diubah terakhir dengan Keputusan Presiden Nomor 31/P Tahun 2007 tentang Membentuk dan Mengangkat Menteri Negara Kabinet Indonesia Bersatu;
10. Instruksi Presiden Republik Indonesia Nomor 7 Tahun 1999 tentang Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah;
11. Peraturan Menteri Negara Pendayagunaan Aparatur Negara Nomor PER/12/M.PAN/08/Tahun 2007 tentang Pedoman Umum Humas di Lingkungan Instansi Pemerintah;
12. Keputusan Menteri Komunikasi dan Informatika Nomor 371/KEP/M.KOMINFO/8/2007 tentang Kode Etik Humas Pemerintah.

**MEMUTUSKAN:**

**Menetapkan : PERATURAN MENTERI NEGARA PENDAYAGUNAAN APARATUR NEGARA DAN REFORMASI BIROKRASI TENTANG PEDOMAN UMUM KOMUNIKASI ORGANISASI DI LINGKUNGAN INSTANSI PEMERINTAH**

**Pasal 1**

Pedoman Umum Komunikasi Organisasi di Lingkungan Instansi Pemerintah sebagaimana tercantum dalam Lampiran Peraturan ini merupakan bagian yang tidak terpisahkan dari Peraturan ini.

**Pasal 2...**



**MENTERI NEGARA  
PENDAYAGUNAAN APARATUR NEGARA  
DAN REFORMASI BIROKRASI**

-4-

**Pasal 2**

Pedoman Umum Komunikasi Organisasi di Lingkungan Instansi Pemerintah sebagaimana dimaksud dalam Pasal 1 merupakan acuan bagi seluruh instansi pemerintah di pusat dan daerah.

**Pasal 3**

Peraturan ini mulai berlaku sejak tanggal ditetapkan.

Ditetapkan di Jakarta  
pada tanggal 10 Mei 2011

**MENTERI NEGARA  
PENDAYAGUNAAN APARATUR NEGARA  
DAN REFORMASI BIROKRASI,**



*[Handwritten Signature]*  
**E. E. MANGINDAAN**



**MENTERI NEGARA  
PENDAYAGUNAAN APARATUR NEGARA  
DAN REFORMASI BIROKRASI**

**LAMPIRAN**

**PERATURAN MENTERI NEGARA  
PENDAYAGUNAAN APARATUR NEGARA  
DAN REFORMASI BIROKRASI  
REPUBLIK INDONESIA**

**NOMOR      TAHUN 2011**

**TENTANG**

**PEDOMAN UMUM  
KOMUNIKASI ORGANISASI  
DI LINGKUNGAN INSTANSI PEMERINTAH**



MENTERI NEGARA  
PENDAYAGUNAAN APARATUR NEGARA  
REPUBLIK INDONESIA

## PEDOMAN UMUM KOMUNIKASI ORGANISASI DI LINGKUNGAN INSTANSI PEMERINTAH

### BAB I PENDAHULUAN

#### A. Latar Belakang

Undang-Undang Nomor 28 Tahun 1999 Tentang Penyelenggaraan Negara yang Bersih dan Bebas dari Korupsi, Kolusi, dan Nepotisme (KKN) mengamanatkan agar aparatur negara mampu menjalankan tugas dan fungsinya secara profesional, produktif, transparan, dan bebas dari KKN. Perwujudan nyata antara lain, tercermin dari penyelenggaraan pelayanan publik yang prima.

Untuk menghadapi era globalisasi yang penuh tantangan dan peluang, aparatur negara hendaknya memberikan pelayanan yang sebaik-baiknya, berorientasi pada kebutuhan dan kepuasan penerima pelayanan.

Secara khusus, pemerintah telah sadar akan pentingnya pemberian pelayanan publik karena pada hakikatnya masyarakat sebagai pemangku kepentingan memiliki hak untuk mendapat pelayanan terbaik. Terwujudnya pelayanan publik yang berkualitas dan prima secara terus-menerus dan berkelanjutan merupakan salah satu ciri tata kelola pemerintahan yang baik (*good public governance*). Komunikasi organisasi merupakan salah satu kegiatan reformasi birokrasi di bidang kehumasan dalam upaya mewujudkan tata kelola kehumasan yang baik menuju pada peningkatan kualitas pelayanan publik dan penciptaan kesejahteraan masyarakat, seperti digambarkan sebagai berikut

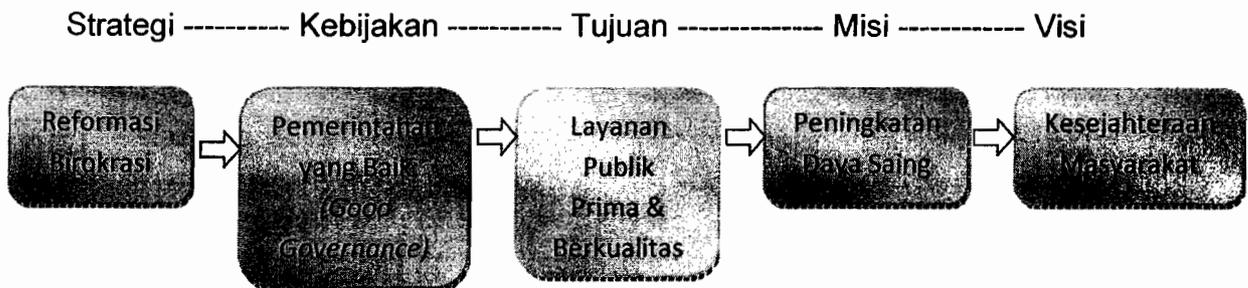
Secara khusus...



MENTERI NEGARA  
PENDAYAGUNAAN APARATUR NEGARA  
REPUBLIK INDONESIA

- 2 -

Secara khusus, pemerintah telah sadar akan pentingnya pemberian pelayanan publik karena pada hakikatnya masyarakat sebagai pemangku kepentingan memiliki hak untuk mendapat pelayanan terbaik. Terwujudnya pelayanan publik yang berkualitas dan prima secara terus-menerus dan berkelanjutan merupakan salah satu ciri tata kelola pemerintahan yang baik (*good public governance*). Komunikasi organisasi merupakan salah satu kegiatan reformasi birokrasi di bidang kehumasan dalam upaya mewujudkan tata kelola kehumasan yang baik menuju pada peningkatan kualitas pelayanan publik dan penciptaan kesejahteraan masyarakat, seperti digambarkan sebagai berikut



### BAGAN TATA KELOLA KEHUMASAN YANG BAIK

Dalam hubungan tersebut, Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi, yang memiliki peran strategis dalam reformasi birokrasi, telah menetapkan berbagai macam produk, seperti Peraturan Menteri Negara Pendayagunaan Aparatur Negara Nomor: PER/15/M.PAN/7/2008 tentang Pedoman Umum Reformasi Birokrasi, Peraturan Menteri Negara Pendayagunaan Aparatur Negara Nomor: PER/21/M.PAN/11/2008 tentang Pedoman Penyusunan *Standar Operating Procedure* (SOP) Administrasi Pemerintahan, dan pedoman lainnya.

Salah satu...



MENTERI NEGARA  
PENDAYAGUNAAN APARATUR NEGARA  
REPUBLIK INDONESIA

- 3 -

Salah satu fungsi yang esensial dalam pelaksanaan reformasi birokrasi adalah fungsi komunikasi organisasi. Pada saat ini telah ada Peraturan Menteri Negara Pendayagunaan Aparatur Negara Nomor PER/12/M.PAN/08/2007 tentang Pedoman Umum Hubungan Masyarakat di Lingkungan Instansi Pemerintah, serta Kesepakatan Bersama Menteri Dalam Negeri, Menteri Komunikasi dan Informatika, serta Menteri Negara Pendayagunaan Aparatur Negara tentang Revitalisasi Fungsi Hubungan Masyarakat pada Instansi Pemerintah, Kesekretariatan Lembaga Negara, Pemerintah Daerah, dan Badan Usaha Milik Negara/Daerah. Dokumen-dokumen ini terkait erat dengan Undang-Undang Nomor 14 Tahun 2008 tentang Keterbukaan Informasi Publik.

Sinergi produk-produk hukum tersebut dapat dipadukan dalam upaya membangun komunikasi organisasi yang lebih profesional, yang dapat menjembatani kesenjangan (*gap*) antara pemangku kepentingan dan organisasi. Dengan meminimalisasikan kesenjangan yang ada melalui komunikasi organisasi yang efektif, diharapkan pelaksanaan komunikasi pemerintahan berlangsung lancar dan tertib.

## **B. Maksud Dan Tujuan**

### **1. Maksud**

Pedoman Umum Komunikasi Organisasi ini dimaksudkan sebagai acuan dalam pengelolaan komunikasi organisasi di lingkungan instansi pemerintah serta menjadi acuan dalam pembuatan petunjuk pelaksanaan atau petunjuk teknis komunikasi organisasi di lingkungan instansi pemerintah.

2. Tujuan...



**MENTERI NEGARA  
PENDAYAGUNAAN APARATUR NEGARA  
REPUBLIK INDONESIA**

- 4 -

## **2. Tujuan**

Tujuan Pedoman Umum Komunikasi Organisasi ini adalah menciptakan pengelolaan komunikasi organisasi di lingkungan instansi pemerintah secara efektif dan efisien, sesuai dengan prinsip-prinsip tata pemerintahan yang baik.

## **C. Sasaran**

Sasaran Pedoman Umum Komunikasi Organisasi adalah terciptanya pengelolaan komunikasi organisasi yang baik antarinstansi pemerintah pusat, antarinstansi pemerintah daerah, serta antara instansi pemerintah pusat dan daerah.

## **D. Ruang Lingkup**

Ruang lingkup Pedoman Umum Komunikasi Organisasi meliputi pengelolaan komunikasi organisasi antarinstansi pemerintah pusat, antarinstansi pemerintah daerah, serta antara instansi pemerintah pusat dan daerah.

## **E. Manfaat**

Dengan adanya Pedoman Umum Komunikasi Organisasi ini diperoleh manfaat berupa

1. sistem dan pola arus informasi komunikasi organisasi yang terpadu, tertata, dan merata;
2. peningkatan kelembagaan humas yang kuat dan memiliki kompetensi dalam memberikan pelayanan informasi yang optimal dan bertanggung jawab;

3. koordinasi,...



MENTERI NEGARA  
PENDAYAGUNAAN APARATUR NEGARA  
REPUBLIK INDONESIA

- 5 -

3. koordinasi, integrasi, dan sinkronisasi dalam mengelola komunikasi organisasi; serta
4. terwujudnya hubungan komunikasi organisasi yang baik antarinstansi pemerintah pusat, antarinstansi pemerintah daerah, serta antara instansi pemerintah pusat dan daerah.

#### **F. Pengertian Umum**

1. Instansi pemerintah adalah kementerian negara, lembaga pemerintah nonkementerian (LPNK), lembaga nonstruktural (LNS), sekretariat lembaga tinggi negara dan lembaga negara, pemerintah provinsi, pemerintah kabupaten, dan pemerintah kota.
2. Hubungan masyarakat adalah suatu usaha yang sengaja dilakukan dan direncanakan secara berkesinambungan dalam rangka menciptakan dan memelihara niat baik dan saling pengertian antara sebuah lembaga/institusi dan publiknya.
3. Hubungan masyarakat di lingkungan instansi pemerintah, untuk selanjutnya disebut humas pemerintah, adalah lembaga humas dan/atau praktisi humas pemerintah yang melakukan fungsi manajemen dalam bidang komunikasi dan informasi yang persuasif, efektif, dan efisien, untuk menciptakan hubungan yang harmonis dengan publiknya melalui berbagai sarana kehumasan dalam rangka menciptakan citra yang positif instansi pemerintah.



**MENTERI NEGARA  
PENDAYAGUNAAN APARATUR NEGARA  
REPUBLIK INDONESIA**

- 6 -

4. Lembaga humas adalah unit organisasi dalam instansi pemerintah yang melakukan fungsi manajemen bidang komunikasi dan informasi kepada publiknya.
5. Praktisi humas pemerintah adalah individu instansi pemerintah yang menjalankan fungsi kehumasan sesuai dengan tugas pokok dan fungsi (tupoksi)-nya.
6. Kode etik humas pemerintah adalah pedoman praktisi humas dalam bersikap, berperilaku, bertindak, dan berucap di lingkungan instansi pemerintah.
7. Komunikasi organisasi adalah proses menciptakan dan saling menukar pesan organisasi dalam satu jaringan hubungan yang saling bergantung satu dengan yang lainnya, baik formal maupun nonformal, untuk mengatasi lingkungan yang tidak pasti atau selalu berubah-ubah di dalam rangka mencapai visi, misi, dan tujuan instansi pemerintah.



MENTERI NEGARA  
PENDAYAGUNAAN APARATUR NEGARA  
REPUBLIK INDONESIA

- 7 -

**BAB II**  
**DASAR-DASAR**  
**KOMUNIKASI ORGANISASI KEHUMASAN**

**A. Gambaran Umum**

*Ilmu Komunikasi* semakin berkembang dari masa ke masa. Adanya peluang, timbulnya ancaman, serta meningkatnya tantangan membuat setiap individu dan organisasi mau tidak mau melakukan perubahan dan setiap sektor kini membutuhkan pendekatan bidang komunikasi, baik sebagai strategi komunikasi maupun taktik komunikasi. Komunikasi adalah elemen penting dalam kegiatan kehumasan sejalan dengan pembentukan citra dan reputasi positif instansi di masyarakat.

Kehumasan semakin berkembang cepat yang ditandai dengan timbulnya situasi-situasi sebagai berikut.

1. Dinamika instansi atau perusahaan semakin besar dan berkembang.
2. Persaingan antarinstansi semakin ketat.
3. Tuntutan, keinginan, dan harapan masyarakat terhadap pelayanan pemenuhan kebutuhan informasi makin tinggi.
4. Masyarakat semakin kritis dan mereka tidak mau kepentingannya terganggu.
5. Perkembangan teknologi komunikasi sangat luar biasa.
6. Besarnya pengaruh opini publik terhadap citra dan reputasi positif, sikap, perilaku, dan kelembagaan.
7. Besarnya pengaruh sosial ekonomi dan budaya terhadap perubahan masyarakat.



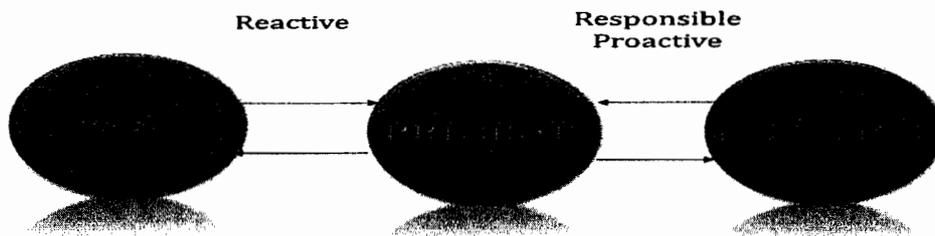
MENTERI NEGARA  
PENDAYAGUNAAN APARATUR NEGARA  
REPUBLIK INDONESIA

- 8 -

8. Besarnya pengaruh media massa dan media sosial (*facebook, twitter, blog, web*) terhadap pembentukan opini publik.
9. Peledakan informasi (kuantitas, kualitas, dan kecepatan informasi) yang berpotensi menciptakan krisis dan perbedaan persepsi.
10. Kecanggihan teknologi (cetak jarak jauh), dampak media siar baru, dan pengaruh teknologi multimedia dapat membentuk opini menjadi kekuatan media dan publik.
11. Tuntutan perubahan pola pikir (*mindset*), pola budaya (*cultural-set*), etika, dan kode etik kehumasan, yaitu
  - a. perubahan pola pikir, sikap, dan tindakan;
  - b. perubahan budaya kerja;
  - c. penegakan etika penyelenggara negara; dan
  - d. perubahan paradigma lama ke paradigma baru (*paradigm shift*).

**PARADIGMA LAMA**

**PARADIGMA BARU**



**BAGAN PARADIGMA LAMA DAN BARU**

Pada saat...



MENTERI NEGARA  
PENDAYAGUNAAN APARATUR NEGARA  
REPUBLIK INDONESIA

- 9 -

Pada saat ini humas pemerintah dituntut berperan menciptakan hubungan yang baik antara instansi pemerintah, media, dan publik. Diperlukan pengelolaan dan penyediaan informasi publik yang tersaji secara akurat dan cepat, sesuai dengan amanat undang-undang tentang keterbukaan informasi publik, serta alih budaya organisasi positif ke dalam birokrasi untuk pelayanan informasi yang berkualitas.

Pengelolaan, penyediaan, dan pelayanan informasi, serta budaya organisasi positif tersebut dapat optimal apabila komunikasi organisasi dalam instansi pemerintah telah berjalan dengan baik sehingga mampu menciptakan kondisi sebagai berikut:

- a. citra yang baik dan bereputasi (*good image*);
- b. itikad baik (*goodwill*);
- c. saling memahami (*mutual understanding*);
- d. saling percaya (*mutual confidence*);
- e. saling menghargai (*mutual appreciation*);
- f. saling bertoleransi (*mutual tolerance*)

## **B. Komunikasi Organisasi: Formal dan Nonformal**

Komunikasi organisasi merupakan proses menciptakan dan saling menukar pesan organisasi dalam satu jaringan hubungan yang saling bergantung, baik formal maupun nonformal.



MENTERI NEGARA  
PENDAYAGUNAAN APARATUR NEGARA  
REPUBLIK INDONESIA

- 10 -

Komunikasi formal merupakan komunikasi yang disepakati secara resmi oleh organisasi yang sifatnya berorientasi kepada kepentingan organisasi. Isinya berupa cara kerja dalam organisasi, produktivitas, dan berbagai pekerjaan yang harus dilaksanakan dalam organisasi.

Komunikasi informal adalah komunikasi yang disetujui secara sosial. Orientasinya bukan pada organisasi, melainkan lebih kepada anggota organisasi secara individual.

### **C. Fungsi Komunikasi Organisasi Kehumasan**

Fungsi komunikasi organisasi kehumasan adalah

1. informatif, yaitu memahami pedoman komunikasi organisasi kehumasan;
2. instruktif/koersif, yaitu mewajibkan seluruh aparat humas untuk menggunakan pedoman komunikasi organisasi kehumasan;
3. edukatif, yaitu memberikan panduan bagi proses pembelajaran aparat humas dalam menjalankan komunikasi organisasi;
4. persuasif, yakni mendorong dan memberikan alternatif bagi aparat humas untuk menggunakan pedoman komunikasi organisasi kehumasan;
5. regulatif, yaitu menjalankan komunikasi organisasi sesuai dengan peraturan perundang-undangan dan etika humas

6. integratif...



MENTERI NEGARA  
PENDAYAGUNAAN APARATUR NEGARA  
REPUBLIK INDONESIA

- 11 -

6. integratif, yaitu menyatukan kesamaan persepsi, komitmen, rasa memiliki, dan tanggung jawab aparat humas terhadap pengelolaan komunikasi organisasi;
7. jembatan komunikasi, yakni melakukan mediasi antarinstansi dalam pengelolaan komunikasi organisasi.

**D. Jenis Komunikasi**

Ada beberapa jenis komunikasi, yaitu

1. komunikasi intrapribadi (dengan diri sendiri);
2. komunikasi antarpribadi (dengan orang lain);
3. komunikasi kelompok;
4. komunikasi organisasi;
5. komunikasi massa (surat kabar, majalah, radio, dan televisi/komunikasi lini atas);
6. komunikasi nonmassa (spanduk, baliho, billboard, dan lainnya/komunikasi lini bawah);
7. komunikasi *on-line*: komunikasi berbasis internet;
8. komunikasi verbal: menggunakan bahasa lisan;
9. komunikasi nonverbal: menggunakan isyarat, bahasa tubuh, dan ekspresi wajah;
10. komunikasi tulisan: menggunakan bahasa tulisan.

E. Arus...



MENTERI NEGARA  
PENDAYAGUNAAN APARATUR NEGARA  
REPUBLIK INDONESIA

- 12 -

### **E. Arus Komunikasi**

Bentuk-bentuk arus komunikasi adalah

1. vertikal (dari atas ke bawah dan dari bawah ke atas);
2. horizontal (komunikasi antarlevel yang sama);
3. diagonal (komunikasi silang antarbidang yang berbeda)

Arus komunikasi organisasi di atas dapat dilaksanakan dengan tiga cara sebagai berikut:

- a. penyebaran pesan secara serentak, yaitu apabila semua anggota organisasi menerima suatu informasi dalam waktu yang bersamaan;
- b. penyebaran pesan secara berurutan, yaitu apabila anggota organisasi menerima suatu informasi berdasarkan urutan yang telah ditetapkan sebelumnya;
- c. penyebaran pesan secara kombinasi, yaitu apabila anggota organisasi menerima suatu informasi dalam waktu bersamaan, serta menjalankan pula penyampaian informasi tersebut berdasarkan urutan yang telah ditetapkan sebelumnya.

### **F. Jejaring (*Networking*)**

Jejaring (*networking*) membangun dan mengembangkan relasi dalam komunikasi organisasi kehumasan dengan publik terkait, baik formal maupun informal.



MENTERI NEGARA  
PENDAYAGUNAAN APARATUR NEGARA  
REPUBLIK INDONESIA

- 13 -

1. formal: mengikuti rantai otoritas;
2. informal: desas-desus, rumor, dan isu

### **G. Iklim Komunikasi**

Ada timbal-balik antara iklim organisasi dan iklim komunikasi dalam organisasi. Iklim organisasi dipengaruhi oleh bermacam-macam cara anggota organisasi berkomunikasi. Ada lima dimensi penting dalam iklim komunikasi:

1. saling mendukung;
2. berpartisipasi dalam membuat keputusan;
3. membangun kepercayaan, dapat dipercaya, dan dapat menyimpan rahasia;
4. membangun keterbukaan dan transparansi;
5. mengomunikasikan tujuan kinerja dengan jelas.

### **H. Metode Komunikasi**

Metode komunikasi yang dapat digunakan untuk berkomunikasi organisasi adalah

1. komunikasi tatap muka;
2. komunikasi publik, seperti pelatihan, seminar, diskusi kelompok terarah, lokakarya, penyuluhan, sarasehan, dan sejenisnya;
3. komunikasi organisasi formal, seperti rapat, taklimat, pengarahan, rumor, dan isu;



MENTERI NEGARA  
PENDAYAGUNAAN APARATUR NEGARA  
REPUBLIK INDONESIA

- 14 -

4. komunikasi organisasi nonformal, seperti perbincangan antar-pribadi selama masa istirahat kerja, pertandingan olahraga, ataupun kegiatan darmawisata;
5. komunikasi massa, seperti surat kabar umum, majalah umum, televisi siaran, radio siaran, media on-line.

## **I. Media**

Beberapa saluran yang dapat digunakan untuk menyampaikan pesan dan informasi meliputi

### **1. media tradisional:**

- a. kesenian dan budaya tradisional yang dimiliki di daerah setempat, seperti wayang, tanjidor, reog, tarling, ketoprak, calung, angklung, dan jaipong;
- b. alat tradisional, seperti kentongan;

### **2. media cetak:**

- a. surat kabar
- b. majalah
- c. selebaran (buklet, pamflet, dan folder)
- d. papan pengumuman, buletin, baliho, spanduk, dan papan reklame (*billboard*)

3. media...



MENTERI NEGARA  
PENDAYAGUNAAN APARATUR NEGARA  
REPUBLIK INDONESIA

- 15 -

**3. media elektronik:**

- a) radio;
- b) televisi;
- c) papan reklame elektronik (*electronic billboard*);
- d) film.

**4. media on-line:**

- a) *media on-line: newspaper on-line, magazine on-line, digital radio, televisi digital, situs;*
- b) *jaringan sosial (social network) media: facebook, twitter, blog, youtube, slideshare, Linked In, dll.*

Media-media di atas dapat digunakan untuk situasi dalam berkomunikasi organisasi sebagai berikut:

- a. penyampaian informasi yang memerlukan tindakan segera;
- b. informasi yang memerlukan tindakan pada waktu mendatang;
- c. penyampaian informasi yang bersifat umum;
- d. penyampaian arahan atau perintah organisasi;
- e. penyampaian informasi mengenai perubahan kebijakan organisasi yang penting;
- f. penyampaian kemajuan kinerja dan produktivitas tiap unit organisasi;

g. pemberian...



MENTERI NEGARA  
PENDAYAGUNAAN APARATUR NEGARA  
REPUBLIK INDONESIA

- 16 -

- g. pemberian pujian kepada pegawai atas prestasi kerjanya;
- h. pemberian teguran kepada pegawai atas kelalaian kerjanya;
- i. penyelesaian perselisihan di antara pegawai mengenai masalah kerja.

**5. Budaya Organisasi**

Budaya organisasi adalah penerapan nilai-nilai filosofis organisasi terdiri dari pemikiran, harapan, ucapan, tindakan, kebiasaan, dan karakter yang diekspresikan dalam bentuk sikap dan perilaku organisasi secara konsisten dalam komunikasi organisasi.

Budaya organisasi sangat menentukan keberhasilan suatu organisasi dalam menjalin komunikasi dengan khalayaknya dan mencapai visi dan misi organisasi.



MENTERI NEGARA  
PENDAYAGUNAAN APARATUR NEGARA  
REPUBLIK INDONESIA

- 17 -

### BAB III

## PENGELOLAAN KOMUNIKASI ORGANISASI

Komunikasi organisasi sangat mempengaruhi kinerja kehumasan. Komunikasi organisasi yang berjalan dengan baik mampu membantu pengelolaan, penyediaan, dan pelayanan informasi yang cepat, akurat, dan berkualitas. Oleh karena itu, komunikasi organisasi perlu dikelola agar dapat berjalan sesuai dengan ketentuan dan harapan.

Pengelolaan komunikasi organisasi meliputi

- A. gaya komunikasi organisasi;
- B. proses komunikasi organisasi.

### A. Gaya Komunikasi Organisasi

Ada lima gaya komunikasi organisasi yang memerlukan pengelolaan agar komunikasi organisasi berjalan dengan baik.

#### 1. Gaya Komunikasi Mengendalikan

Gaya komunikasi mengendalikan ditandai dengan adanya satu kehendak atau maksud untuk membatasi, memaksa, dan mengatur perilaku, pikiran, dan tanggapan orang lain. Orang-orang yang menggunakan gaya komunikasi ini dikenal dengan nama komunikator satu arah atau *one-way communicator*.



MENTERI NEGARA  
PENDAYAGUNAAN APARATUR NEGARA  
REPUBLIK INDONESIA

- 18 -

Pihak - pihak yang memakai gaya ini, lebih memusatkan perhatian kepada pengiriman pesan dibanding upaya mereka untuk berharap pesan/umpan balik. Mereka tidak mempunyai rasa ketertarikan dan perhatian untuk berbagi pesan. Mereka tidak mempunyai rasa ketertarikan dan perhatian pada umpan balik, kecuali jika umpan balik atau *feedback* tersebut digunakan untuk kepentingan pribadi mereka. Para komunikator satu arah tersebut tidak khawatir dengan pandangan negatif orang lain, tetapi justru berusaha menggunakan kewenangan dan kekuasaan untuk memaksa orang lain mematuhi pandangan-pandangannya.

Pesan-pesan yang berasal dari komunikator satu arah ini, tidak berusaha 'menjual' gagasan agar dibicarakan bersama namun lebih pada usaha menjelaskan kepada orang lain apa yang dilakukannya. Gaya ini sering dipakai untuk mempengaruhi orang lain supaya bekerja dan bertindak secara efektif, dan pada umumnya dalam bentuk kritik. Namun, gaya komunikasi yang bersifat mengendalikan ini, tidak jarang bernada negatif sehingga menyebabkan orang lain memberi respons atau tanggapan yang negatif pula.

## **2. Gaya Komunikasi Dua Arah**

Aspek penting gaya komunikasi dua arah ialah adanya landasan kesamaan. Gaya ini ditandai dengan berlakunya arus penyebaran pesan-pesan verbal secara lisan maupun tertulis yang bersifat dua arah.

Tindak...



MENTERI NEGARA  
PENDAYAGUNAAN APARATUR NEGARA  
REPUBLIK INDONESIA

- 19 -

Tindak komunikasi ini dilakukan secara terbuka, artinya setiap anggota organisasi dapat mengungkapkan gagasan ataupun pendapat dalam suasana informal, yang memungkinkan setiap anggota organisasi mencapai kesepakatan dan pengertian bersama.

Orang-orang yang menggunakan gaya komunikasi yang bermakna kesamaan adalah orang-orang yang memiliki sikap kepedulian tinggi serta kemampuan membina hubungan baik dengan orang lain, baik dalam konteks pribadi maupun dalam lingkup hubungan kerja.

Gaya komunikasi dua arah akan memudahkan tindak komunikasi dalam organisasi, karena efektif dalam memelihara empati dan kerja sama, khususnya dalam situasi untuk mengambil keputusan terhadap suatu permasalahan yang kompleks. Gaya komunikasi ini menjamin berlangsungnya tindak berbagi informasi di antara para anggota dalam suatu organisasi.

### **3. Gaya Komunikasi Terstruktur**

Gaya komunikasi berstruktur memanfaatkan pesan-pesan verbal secara tertulis dan lisan guna memantapkan perintah. Pengirim pesan (sender) lebih memberi perhatian kepada keinginan untuk mempengaruhi orang lain dengan jalan berbagi informasi tentang tujuan pesan, jadwal kerja, aturan dan prosedur yang berlaku dalam organisasi tersebut.

4. Gaya...



MENTERI NEGARA  
PENDAYAGUNAAN APARATUR NEGARA  
REPUBLIK INDONESIA

- 20 -

#### 4. Gaya Komunikasi Dinamis

Gaya komunikasi dinamis memiliki kecenderungan agresif, karena pengirim pesan memahami bahwa lingkungan kerja berorientasi pada tindakan. Tujuan utama gaya ini adalah merangsang pegawai untuk bekerja dengan lebih cepat dan lebih baik. Gaya ini cukup efektif digunakan dalam mengatasi persoalan-persoalan yang bersifat kritis, tetapi dengan persyaratan bahwa pegawai mempunyai kemampuan cukup untuk mengatasi masalah.

#### 5. Gaya Komunikasi Terbuka

Gaya komunikasi ini lebih mencerminkan kesediaan untuk menerima saran, pendapat, ataupun gagasan orang lain daripada keinginan untuk memberi perintah.

Pesan-pesan dalam gaya komunikasi ini akan efektif ketika pengirim pesan sedang bekerja sama dengan orang-orang yang berpengetahuan luas, berpengalaman, teliti, serta bersedia untuk bertanggung jawab atas semua tugas atau pekerjaan yang dibebankannya.

### B. Proses Komunikasi Organisasi

Ada empat proses komunikasi organisasi yang dapat digunakan:

#### 1. komunikasi ke bawah (*downward communication*)

Komunikasi ke bawah adalah komunikasi ketika atasan mengirimkan pesan kepada bawahannya. Fungsi arus komunikasi dari atas ke bawah ini adalah

a. pembuatan...



MENTERI NEGARA  
PENDAYAGUNAAN APARATUR NEGARA  
REPUBLIK INDONESIA

- 21 -

- a. pembuatan instruksi kerja;
- b. penjelasan tentang mengapa suatu tugas perlu untuk dilaksanakan;
- c. penyampaian informasi mengenai peraturan-peraturan yang berlaku;
- d. pemberian motivasi.

**2. komunikasi ke atas (*upward communication*)**

Komunikasi ke atas adalah komunikasi yang terjadi ketika bawahan mengirim pesan kepada atasan. Fungsi arus komunikasi dari bawah ke atas ini adalah

- a. pelaporan tentang pekerjaan ataupun tugas yang sudah dilaksanakan;
- b. penyampaian informasi tentang persoalan-persoalan pekerjaan ataupun tugas yang tidak dapat diselesaikan;
- c. penyampaian saran perbaikan;
- d. penyampaian keluhan.

**3. komunikasi horizontal (*horizontal communication*)**

Komunikasi horizontal adalah komunikasi yang berlangsung di antara para pegawai ataupun bagian lain yang memiliki kedudukan yang setara. Fungsi arus komunikasi horizontal ini adalah.

- a. saling berbagi informasi;
- b. memperbaiki koordinasi;
- c. mencari upaya pemecahan masalah;

d. menjalin...



**MENTERI NEGARA  
PENDAYAGUNAAN APARATUR NEGARA  
REPUBLIK INDONESIA**

- 22 -

d. menjalin hubungan melalui kegiatan bersama.

**4. komunikasi antarsaluran (*interline communication*)**

Komunikasi antarsaluran (lintas saluran) adalah tindak komunikasi untuk berbagi informasi melewati batas-batas fungsional. Staf khusus (*specialis staff*) biasanya paling aktif dalam komunikasi lintas saluran ini karena biasanya tanggung jawab mereka berhubungan dengan jabatan fungsional. Karena terdapat banyak komunikasi lintas saluran yang dilakukan spesialis staf dan orang-orang lainnya yang perlu berhubungan dalam rantai-rantai perintah lain, diperlukan kebijakan organisasi untuk membimbing komunikasi lintas saluran.



**MENTERI NEGARA  
PENDAYAGUNAAN APARATUR NEGARA  
REPUBLIK INDONESIA**

- 23 -

**BAB IV  
PENUTUP**

Pedoman Umum Komunikasi Organisasi ini merupakan acuan dalam pengelolaan komunikasi organisasi dan pembuatan petunjuk pelaksanaan atau petunjuk teknis komunikasi organisasi di lingkungan instansi pemerintah.

Dengan pengelolaan komunikasi organisasi antarinstansi pemerintah pusat, antarinstansi pemerintah daerah, serta antara instansi pemerintah pusat dan daerah yang baik, akan tercipta komunikasi organisasi di lingkungan instansi pemerintah secara efektif dan efisien sesuai dengan prinsip-prinsip tata pemerintahan yang baik.

Ditetapkan di Jakarta  
pada tanggal 10 Mei 2011

**MENTERI NEGARA  
PENDAYAGUNAAN APARATUR NEGARA  
DAN REFORMASI BIROKRASI,**



  
**E. E. MANGINDAAN**