

Program Komunikasi Internal Untuk Meningkatkan Kinerja Karyawan

Oleh: Lena Satlita

Abstrak

Komunikasi dalam organisasi bertujuan untuk meningkatkan kinerja organisasi tersebut. Tetapi dalam praktiknya, komunikasi internal khususnya komunikasi dengan karyawan (dari karyawan ke manajemen) tidaklah berjalan semudah seperti yang diharapkan.

Banyak faktor yang menyebabkan rendahnya kinerja karyawan. Permasalahan-permasalahan seputar rendahnya kinerja karyawan perlu diatasi dengan komunikasi diantara keduanya. Agar karyawan dapat memahami keinginan perusahaan dan perusahaan memperoleh dukungan dari karyawan, maka komunikasi dua arah diantara keduanya perlu direncanakan dengan baik.

Melalui berbagai program komunikasi internal diharapkan karyawan merasa diperhatikan, dihargai sehingga dapat menciptakan rasa memiliki (*sense of belongingf*), motivasi, kreativitas dan ingin mencapai prestasi kerja semaksimal mungkin.

Key Words: komunikasi internal ,kinerja, karyawan

Pendahuluan

Komunikasi merupakan faktor yang penting dalam suatu organisasi, karena setiap organisasi harus melakukan komunikasi dengan berbagai pihak untuk mencapai tujuannya. Sebuah organisasi adalah sebuah masyarakat dalam bentuk kecil. Hubungan antara anggota organisasi direkatkan dengan komunikasi sehingga terbentuk kebersamaan yang memungkinkan organisasi dapat menjalankan fungsinya. Dengan adanya komunikasi yang baik suatu organisasi dapat berjalan lancar dan berhasil dan begitu pula sebaliknya, kurangnya atau tidak adanya komunikasi organisasi dapat macet atau berantakan, karena seperti yang dikatakan Katz & Kahn bahwa komunikasi sebagai proses penyampaian informasi, dan pengertian dari satu orang ke orang lain merupakan satu-satunya

cara manajemen aktivitas dalam suatu organisasi (Ruslan, 1999:80). Tidak ada kelompok yang dapat eksis tanpa komunikasi. Hanya lewat pentransferan makna dari satu orang ke orang lain informasi dan gagasan dapat dihantarkan.

Komunikasi internal atau komunikasi yang berlangsung di dalam suatu organisasi pada hakikatnya untuk menjalin hubungan baik dikalangan publik internal, diantara berbagai subsistem, sehingga memungkinkan tercapainya sinergi kerja. Pemikiran yang menganggap komunikasi internal hanya mencakup upaya menjelaskan kebijakan perusahaan atau membuka forum penampungan keluhan merupakan pemikiran yang kelewat sederhana dan gegabah, karena terlalu menyederhanakan atau menggampangkan kondisi yang sebenarnya. Kasus-kasus yang terjadi seperti perselisihan antara karyawan dengan manajemen, mangkir kerja, tidak disiplin, motivasi rendah, produktivitas rendah, dan lain sebagainya menunjukkan bahwa masalah tersebut tidak dapat dipecahkan dengan kegiatan manajerial semata (misalnya: kontrak kerja, sistem penggajian), tetapi memerlukan keahlian berkomunikasi untuk menyelesaikannya.

Komunikasi dan Kinerja Karyawan

Banyak ahli bersepakat bahwa komunikasi dan keberhasilan organisasi berhubungan secara positif dan signifikan. Memperbaiki komunikasi organisasi berarti memperbaiki kinerja organisasi, karena pada prinsipnya hampir semua kegiatan di dalam organisasi itu merupakan proses komunikasi. Suranto (2003:29) memberi pengertian kinerja organisasi sebagai gambaran mengenai bagaimana seseorang (baik pimpinan maupun anggota) melakukan segala sesuatu yang

berhubungan dengan suatu pekerjaan, jabatan, atau peranan dalam organisasi. Kinerja organisasi adalah kinerja dari orang-orang yang ada di dalam organisasi tersebut (sebagian besar adalah karyawan), sehingga ukuran kinerja antara satu orang dengan yang lainnya bisa jadi saling berbeda. Selanjutnya Suranto (2003:30) mengatakan pada hakikatnya standard kinerja karyawan dalam organisasi dapat dilihat dari tiga indikator sebagai berikut:

1. Tugas fungsional, seberapa baik seseorang menyelesaikan aspek-aspek pekerjaan yang menjadi tanggungjawabnya. Dengan demikian kriteria kinerja seseorang sepenuhnya dinilai berdasarkan kecakapannya dalam melaksanakan tugas. Apabila dia mampu melaksanakan tugas sesuai dengan tanggungjawabnya, aka dapatlah dikatakan bahwa kinerja orang tersebut dkategorikan baik.
2. Tugas perilaku, seberapa baik seseorang melakukan komunikasi dan interaksi antarpersona dengan orang lain dalam organisasi: bagaimana dia mampu menyelesaikan konflik secara sehat dan adil, bagaimana ia mampu memberdayakan orang lain, dan bagaimana ia mampu bekerjasama dalam sebuah tim untuk mencapai tujuan organisasi. Dengan demikian ukuran kinerja bukanlah tugas, tetapi pada aspek lain, yaitu perilaku sosial di dalam organisasi itu.
3. Tugas etika, ialah seberapa baik seseorang mampu bekerja secara profesional sambil menjunjung tinggi norma etika, kode etik profesi serta peraturan-peraturan dan tata tertib yang dianut oleh suatu organisasi.

Dengan demikian kinerja karyawan dapat diukur dari *performance* ketiga tugas tersebut. Kinerja karyawan dapat diartikan rendah apabila *performance* ketiga tugas tersebut tidak sesuai dengan harapan organisasi. Mengapa kinerja karyawan rendah? Apakah disebabkan karena karyawan tersebut tidak menguasai bidang pekerjaannya, ditempatkan di tempat yang tidak sesuai, kurang keahlian, tidak paham dengan tugas dan tanggungjawabnya atau karena kurang pengawasan, kurang motivasi, kurang merasa dihargai? Banyak faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan, yang mungkin timbul dari pekerjaannya, dari pimpinan, dari teman-teman sekerja dan dari dalam diri karyawan itu sendiri.

Manajemen perlu menyadari bahwa kurang baiknya kinerja karyawan, kinerja sebuah divisi akan berpengaruh negatif pada karyawan dan divisi lainnya serta terhadap tujuan-tujuan organisasi itu sendiri. Sehingga masalah rendahnya kinerja karyawan perlu disikapi oleh manajemen dengan segera mencari tahu apa yang menyebabkan timbulnya faktor-faktor penyebab rendahnya kinerja karyawan tersebut. Manajemen perlu memperbaiki komunikasi antara manajemen dengan karyawan. Suatu studi terbaru pada sepuluh perusahaan unggul yang telah berhasil mengembangkan reputasi lewat program komunikasi internalnya yang cemerlang, menunjukkan bahwa faktor paling penting dalam suatu program komunikasi-karyawan yang berhasil adalah kesadaran dan komitmen kepemimpinan direktur utama bahwa berkomunikasi dengan karyawan mutlak perlu untuk tercapainya tujuan organisasi (Robbins, 2001:325).

Dengan komunikasi yang baik antara manajemen dan karyawan, diharapkan karyawan memahami betul kebijakan dan harapan organisasi/manajemen darinya, dan manajemen memahami apa yang diinginkan karyawan, permasalahan-permasalahan yang terjadi pada karyawan.

Arti Penting dan Tujuan Komunikasi Internal

Secara umum pola komunikasi dalam organisasi dikelompokkan menjadi saluran komunikasi formal dan saluran komunikasi informal. Pada saluran komunikasi formal, menurut Jefkins (1996:172) komunikasi internal dilakukan melalui beberapa jalur komunikasi yaitu :

1. Komunikasi ke bawah (*downward communication*), yakni komunikasi dari pihak manajemen atau pimpinan perusahaan kepada para pegawai (dari atas ke bawah). Komunikasi ke bawah bertujuan untuk memberikan informasi, pengendalian dan pengawasan kerja serta berbagai pengarahan agar staf dapat memahami apa yang harus dikerjakan, bagaimana metode kerjanya, dan sebagainya. Komunikasi ke bawah baik secara lisan maupun tertulis dapat berupa *job description* (instruksi tentang pekerjaan), perintah, penjelasan, petunjuk, teguran, pujian, dan pedoman tata kerja.

2. Komunikasi sejajar (*sideways communications*), yakni komunikasi yang berlangsung sesama pegawai/pejabat setingkat. Komunikasi sejajar berlangsung pada pegawai atau pejabat yang masing-masing mempunyai level hirarki jabatan/kedudukan setingkat. Aliran informasi terjadi atas inisiatif sendiri dan bertujuan untuk meningkatkan kerjasama, memupuk fungsi koordinasi

dan mengupayakan konsolidasi demi kelancaran tugas. Wujud komunikasi sejajar dapat berupa konsultasi pekerjaan, tukar menukar informasi, menyampaikan dan menerima pertimbangan, dan meningkatkan kerjasama lintas unit kerja.

3. Komunikas ke atas (*upward communication*), yakni komunikasi dari pegawai kepihak manajemen/perusahaan (dari bawah ke atasan). Komunikasi ke atas bertujuan untuk memperoleh informasi, keterangan tentang kegiatan dan pelaksanaan tugas/pekerjaan para karyawan pada tingkat yang lebih rendah. Komunikasi ke atas dapat berupa laporan, penyampaian aspirasi bawahan, usulan, kritikan, dan keluhan.

Pelaksanaan komunikasi internal menjadi komponen penting karena dengan komunikasi tersebut dapat dikenali adanya harapan manajemen maupun karyawan. Suranto (2003:22) secara tegas menyatakan bahwa pentingnya komunikasi intern sebagai berikut:

1. Komunikasi intern merupakan forum strategis bagi manajemen untuk menyampaikan kebijaksanaan organisasi. Apabila komunikasi intern tidak dilaksanakan mudah sekali terjadi kesalahpahaman serta terbentuk desas-desus yang tidak benar. Karyawan akan membuat asumsi sendiri, bahkan mendengar informasi dari sumber di luar yang tidak benar.
2. Melalui komunikasi intern, karyawan memperoleh kesempatan untuk menyatakan pendapatnya kepada manajemen tentang berbagai hal yang berhubungan dengan pekerjaan dan tanggungjawabnya.

3. Komunikasi dengan karyawan merupakan langkah awal dari membina hubungan baik dengan masyarakat sekitar. Terdapat kecenderungan bahwa masyarakat sekitar lebih percaya kepada karyawan dari manajemen.
4. Komunikasi intern yang dilakukan secara intensif akan mampu mendorong motivasi dan kinerja karyawan. Apabila motivasi dan kinerja karyawan meningkat maka pada giliran berikutnya akan diikuti pula dengan meningkatnya produktivitas.
5. Komunikasi intern menjadi sarana terbentuknya rasa saling percaya antara karyawan dan manajemen. Oleh karena itu perlu ditingkatkan komunikasi dua arah yang mampu menghubungkan antara manajemen dengan karyawan. Perlu dikondisikan agar karyawan tidak merasa takut untuk menyampaikan pendapat kepada manajemen.

Selanjutnya Ruslan (1999:256) mengatakan bahwa tujuan dari komunikasi internal adalah:

1. Sebagai sarana komunikasi internal secara timbal balik yang dipergunakan dalam suatu organisasi/perusahaan
2. Untuk menghilangkan kesalahpahaman atau hambatan komunikasi antara manajemen perusahaan dengan karyawannya.
3. Sebagai sarana saluran atau alat komunikasi dalam upaya menjelaskan tentang kebijakan, peraturan dan ketatakerjaan dalam sebuah organisasi.

4. Sebagai sarana saluran atau alat komunikasi internal bagi pihak karyawan untuk menyampaikan keinginan-keinginan atau sumbang saran dan informasi serta laporan kepada pihak manajemen perusahaan (pimpinan).

Dari ketiga jalur komunikasi internal seperti diurai di atas, menurut Pace dan Faules (1998:191) dalam praktiknya komunikasi dari karyawan ke manajemen (komunikasi ke atas) tidaklah semudah yang di duga . Banyak faktor yang menyebabkan komunikasi ke atas tidak sesuai dengan harapan, antara lain disebabkan:

1. Kecenderungan bagi pegawai untuk menyembunyikan pikiran mereka. Penelitian menunjukkan banyak pegawai merasa bahwa akan mendapat kesulitan bila mereka berbicara kepada pimpinan, dan cara terbaik agar mendapatkan penilaian positif dalam kinerja organisasi ialah bersikap sepatat dengan pimpinan.
2. Perasaan bahwa penyelia dan pimpinan organisasi tidak tertarik kepada masalah pegawai. Pegawai seringkali melaporkan bahwa manajer mereka tidak memperhatikan masalah mereka. Ada perasaan di kalangan staf bahwa para pimpinan tidak punya waktu untuk memperhatikan aspirasi bawahan, para pimpinan sudah terlalu sibuk dengan pekerjaan yang lebih penting, sehingga staf merasa bahwa atasan tidak tertarik dengan masalah yang akan disampaikannya.
3. Kurangnya penghargaan bagi komunikasi ke atas yang dilakukan pegawai. Seringkali pimpinan tidak memberi penghargaan yang nyata ataupun

terselubung untuk mempertahankan agar saluran komunikasi ke atas tetap terbuka.

4. Perasaan bahwa pimpinan tidak dapat dihubungi dan tidak tanggap pada apa yang disampaikan pegawai. Hal ini bisa terjadi karena pimpinan terlalu sibuk sehingga bawahan tidak diberi waktu untuk menemuinya. Bila pimpinan ada di ruang kerjanya, tidak tanggap pada apa yang sedang diinginkan oleh bawahan.

Apabila komunikasi ke atas tidak berjalan seperti yang diharapkan, manajemen akan dirugikan karena:

1. Aliran informasi ke atas memberi informasi berharga untuk pembuatan keputusan oleh mereka yang mengarahkan organisasi dan mengawasi kegiatan orang-orang lainnya.
2. Komunikasi ke atas memberitahukan kepada penyelia kapan bawahan mereka siap menerima informasi dari mereka dan seberapa baik bawahan menerima pesan.
3. Komunikasi ke atas memungkinkan – bahkan mendorong keluh kesah pegawai muncul ke permukaan sehingga atasan dapat mengetahui apa yang telah terjadi.
4. Komunikasi ke atas menumbuhkan apresiasi dan loyalitas kepada organisasi dengan memberi kesempatan kepada pegawai untuk mengajukan pertanyaan dan menyumbangkan gagasan serta saran-saran mengenai operasi organisasi.

5. Komunikasi ke atas mengizinkan pimpinan untuk menentukan apakah bawahan memahami apa yang diharapkan dari aliran informasi ke bawah.
6. Komunikasi ke atas membantu pegawai mengatasi masalah pekerjaan mereka dan memperkuat keterlibatan mereka dalam organisasi (Pace dan Faules, 1998:190)

Program Komunikasi Internal Untuk Meningkatkan Kinerja Karyawan

Hal penting untuk memacu tumbuhnya suatu komunikasi yang baik antara manajemen dengan karyawan, adalah terciptanya rasa memiliki dan tanggungjawab bersama, sehingga setiap orang merasa dibutuhkan dan dihargai. Agar mencapai sasaran, maka berbagai program komunikasi internal yang akan dilaksanakan hendaknya dipilih yang relevan dengan kebutuhan. Untuk itu, menurut Suranto (2003:23), dapat ditempuh langkah-langkah sebagai berikut:

1. Tahap identifikasi. Dalam hal ini manajemen berusaha untuk mengidentifikasi keinginan dan kebutuhan karyawan. Bagaimana caranya? Secara teknis banyak pilihan, misalnya: (a) dengan menyediakan kotak saran yang menampung saran, kritik dan usulan-usulan karyawan,; (b) memuat kuesioner untuk diisi karyawan; (c) mengadakan pertemuan dengan serikat pekerja karyawan.
2. Tahap merencanakan dan mengambil keputusan. Setelah mendapatkan data-data dari kegiatan identifikasi, kemudian dilakukan analisis. Hasil analisis ini adalah data pokok yang dipergunakan manajemen untuk

perencanaan kerja dan pengambilan keputusan strategi komunikasi intern yang dilaksanakan.

3. Pelaksanaan kegiatan komunikasi intern. Tahap ini merupakan realisasi upaya mejalin hubungan baik antara manajemen dengan karyawan. Proses yang dipilih adalah pelaksanaan komunikasi yang baik, terbuka, dan dua arah.
4. Evaluasi, yaitu penilaian secara kritis atas kelayakan dan keberhasilan suatu program komunikasi untuk meningkatkan hubungan baik antara manajemen dengan karyawan.

Berbagai program komunikasi intenal yang dapat menumbuhkan hubungan baik dengan karyawan, menurut Rosady Ruslan (1999:257) antara lain :

1. Program pendidikan dan pelatihan. Program pendidikan dan pelatihan yang dilaksanakan oleh perusahaan, yakni dalam upaya meningkatkan kualitas ketrampilan (skill) karyawan, dan kualitas maupun kuantitas pemberian jasa pelayanan dan sebagainya.
2. Program pencapaian motivasi kerja berprestasi. Programm ini dikenal dengan istilah *Achievement Motivation Training* – AMT, dimana dalam pelatihan tersebut diharapkan dapat mempertemukan antara motivasi dan prestasi kerja karyawan dengan harapan-harapan atau keinginan dari pihak perusahaan dalam mencapai produktivitas yang tinggi.
3. Program penghargaan. Program penghargaan disini dimaksudkan adalah dalam upaya pihak perusahaan (pimpinan) memberikan suatu penghargaan

kepada karyawan, baik yang berprestasi kerja maupun cukup lama masa pengabdianya secara terus menerus dan sebagainya. Dalam hal ini, penghargaan yang diberikan itu akan menimbulkan loyalitas dan rasa memiliki (*sense of belonging*) yang tinggi terhadap perusahaan.

4. Program acara khusus (*Special Events*), yakni merupakan program yang sengaja dirancang di luar bidang pekerjaan sehari-hari, misalnya menghadapi *event* ulang tahun perusahaan dengan mengadakan kegiatan keagamaan, olah raga, lomba dan hingga berpiknik bersama yang dihadiri oleh pimpinan dan semua karyawannya dengan maksud menumbuhkan rasa keakraban bersama diantara sesama karyawan dan pimpinan .
5. Program media komunikasi internal, yakni merupakan program pembuatan media komunikasi seperti buletin, majalah dinding, majalah perusahaan, *newsletter*, papan pengumuman, buku penuntun dan pedoman kerja, yang memberikan pesan, informasi, dan berita yang berkaitan dengan kegiatan antar karyawan, perusahaan atau pimpinan.

Lebih lanjut, menurut Wursanto (1989:48), agar karyawan mendapatkan suasana kerja yang memuaskan, terdapat hubungan kerja yang baik, diberi kesempatan untuk mengajukan pendapat, saran atau keluhan kepada pimpinan, maka dapat dilakukan dengan cara:

1. Pimpinan menyediakan kotak saran di tempat-tempat yang strategis.
2. Pimpinan membuat jadwal khusus untuk menerima langsung bawahan yang akan menyampaikan keluhan, saran, dan pendapatnya.

3. Menyediakan buku khusus tentang keluhan yang diletakkan di tempat-tempat yang telah ditentukan dan dianggap strategis atau di setiap unit.
4. Mengadakan wawancara secara periodik kepada para karyawan, agar karyawan secara langsung dapat menyampaikan keluhan, saran dan pendapat.
5. Secara periodik, tergantung situasi dan urgensinya, para karyawan diberi daftar pertanyaan yang menyangkut bidang tugas pekerjaan masing-masing

Untuk berhasilnya komunikasi dua arah antara manajemen dengan karyawan, menurut Moore (2000) manajemen harus memiliki pemahaman tentang asas-asas komunikasi dua arah sebagai berikut:

1. Manajemen harus bersedia secara sadar memberikan informasi kepada karyawannya.
2. Komunikasi harus berfungsi sebagai suatu sistem yang lengkap antara manajemen dan karyawan.
3. Pesan tertulis harus digunakan untuk menghindari penyimpangan arti yang mungkin terjadi dalam komunikasi lisan.
4. Pesan harus disampaikan dengan menggunakan kata-kata yang lazim yang sesuai dengan tingkat pendidikan karyawan.
5. Media komunikasi harus dipilih dan pesan harus disiapkan oleh komunikator yang berpengalaman.

6. Komunikasi jangan secara sengaja disalahgunakan atau disesatkan tetapi harus faktual, seksama dan tidak memihak.
7. Informasi harus diberikan tepat pada waktunya dan pesan harus disampaikan dengan cepat untuk menghindari kesalahpahaman.
8. Pengulangan adalah penting dalam komunikasi karyawan yang baik
9. Komunikasi harus dikomunikasikan dalam jumlah kecil agar mudah dipahami.
10. Tanggungjawab terhadap komunikasi karyawan yang bersifat formal harus diserahkan pada staf hubungan masyarakat.

Dari pemaparan di atas jelaslah bahwa pihak manajemen wajib menciptakan komunikasi internal yang baik karena langsung menyangkut kepentingan-kepentingan yang mendasar dari pihak manajemen sendiri. Manajemen harus menyadari bahwa karyawan merupakan ujung tombak dan sekaligus representasi dari kebijakan manajemen/organisasi. Baik buruknya kebijakan dan atau manajemen dapat dilihat dari kinerja karyawan. Komunikasi internal yang baik akan meningkatkan produktivitas. Hal itu tercipta bukan hanya karena seluruh karyawan bekerja lebih keras, akan tetapi yang lebih penting dari itu, karena mereka bekerja lebih sungguh-sungguh, lebih ikhlas, lebih bersemangat, lebih terampil dan lebih efisien.

Dengan pemikiran di atas, sudah saatnya komunikasi diantara manajemen dan karyawan dalam suatu organisasi seperti dikatakan oleh Moore (2000) dan Rhenald Kasali (1999), perlu dikelola dengan baik dan diserahkan pada bagian/petugas khusus yang memiliki kemampuan berkomunikasi/mengelola

hubungan baik dengan publik internal maupun publik eksternal yang dikenal dengan hubungan masyarakat (*public relations*)

Penutup.

Kegagalan yang serius dalam komunikasi dengan karyawan menciptakan kelambanan pegawai, ketidakefisienan, penurunan hasil, penurunan semangat kerja, pemogokan yang merugikan serta masalah lainnya yang merugikan penjualan, keuntungan dan dampak citra publik. Agar karyawan dapat memahami betul kebijakan, peraturan dan keinginan perusahaan dan perusahaan memperoleh dukungan, kepercayaan dan loyalitas dari karyawan, maka komunikasi diantara keduanya perlu dilakukan secara terencana dan dikelola dengan baik

Melalui berbagai program komunikasi internal seperti pendidikan dan pelatihan, program motivasi berprestasi, program penghargaan, program *special events*, program media komunikasi internal serta berbagai kegiatan lainnya yang memberi ruang dan gerak untuk terjadinya komunikasi dua arah akan menimbulkan hasil yang positif. Dengan berbagai kegiatan tersebut diharapkan karyawan merasa dihargai, diperhatikan sehingga dapat menciptakan rasa memiliki (*sense of belonging*), motivasi, kreativitas dan ingin mencapai prestasi kerja semaksimal mungkin serta mengurangi dampak negatif/ ketidakpuasan yang mungkin terjadi dalam interaksi antara karyawan dengan perusahaan.

Daftar Pustaka

- Ruslan, Rosadi. 1999. *Manajemen Humas dan Manajemen Komunikasi*. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada
- Jefkins, Frank. 1996. *Public Relations* (terjemahan). Jakarta: Penerbit Erlangga
- Moore, Frazier. 2000. *Hubungan Masyarakat, Prinsip, Kasus dan Masalah*. Jilid 2, (terjemahan). Bandung: PT Remaja Rosdakarya.
- Muhammad, Arini. 1995. *Komunikasi Organisasi*. Jakarta: Bumi Aksara
- Suranto. 2003. *Komunikasi Organisasi*. Diklat. Yogyakarta: Politeknik PPKP.
- Robbins, Stephen P. 2001. *Perilaku Organisasi, Konsep, Kontroversi, Aplikasi* . Jilid I (terjemahan). Jakarta:PT Prenhallindo
- Wayne, Pace & Faules, Don F. 1998. *Komunikasi Organisasi* (terjemahan). Bandung: PT Remaja Rosdakarya.
- Wursanto. 1989. *Etika Komunikasi Kantor*. Yogyakarta: Penerbit Kanisius

Biodata Penulis

Penulis adalah dosen tetap pada prodi Administrasi Perkantoran Fakultas Ilmu Sosial (FIS) UNY . Menamatkan studi sarjana (S1) dan pasca sarjana (S2) pada Fisipol UGM.