

218/ TES/ CIS / PPS/ VA / 2004

IR-PERPUSTAKAAN UNIVERSITAS AIRLANGGA



115-P
T. 218/04
Kri
P-2

TESIS

PROFIL SISTEM KOMUNIKASI INTERNAL ORGANISASI



Nama:

RACHMAT KRIYANTONO

Nirm : 090210412L

**MINAT STUDI MEDIA & KOMUNIKASI
PROGRAM STUDI ILMU-ILMU SOSIAL
PROGRAM PASCASARJANA
UNIVERSITAS AIRLANGGA
SURABAYA
2004**

TESIS

PROFIL SISTEM KOMUNIKASI INTERNAL ORGANISASI

Nama:

RACHMAT KRIYANTONO

Nirm : 090210412L

**MINAT STUDI MEDIA & KOMUNIKASI
PROGRAM STUDI ILMU-ILMU SOSIAL
PROGRAM PASCASARJANA
UNIVERSITAS AIRLANGGA
SURABAYA
2004**

Lembar pengesahan

TESIS INI TELAH DISETUJUI

TANGGAL 23-8-2004

Oleh

Pembimbing Ketua



Dra. St. Sutarsih Andarini, S.U
NIP. 130873456

Pembimbing



Dra. Ratih Puspa, M.A
NIP. 132 230 967

Telah diuji pada

Tanggal 13 Agustus 2004

PANITIA PENGUJI TESIS

Ketua : Henry Subiyakto, S.H, Drs, M.A.

Anggota :

1. Siti Sutarsih Andarini, Dra, S.U.

2. Sutinah, Dra, M.S.

3. Rachmah Ida, Dra, M.A.

4. Yuyun W. I. Surya, Dra, M.A.

5. Ratih Puspa, Dra, M.A.

Muis, SE, MM yang banyak membantu dalam statistik dan SPPSS
Teman-teman S2 seperti Masamah, Bani, Yola, Beni, Nanang, Yeti, Farid, Tri,
Wawan yang selama 2 tahun ini sama-sama senasib sepenanggungan dalam
mencari ilmu

Semua guru mulai TK hingga perguruan tinggi dan pihak lain yang tidak dapat
disebut satu persatu yang telah menjadi sumber ilmu bagi saya hingga kini.

Surabaya, Agustus 2004

Penulis

SUMMARY

THE PROFILE OF BHAYANGKARA UNIVERSITY'S ORGANIZATIONAL INTERNAL COMMUNICATION SYSTEM

**(A Study of the Communication Functional Analysis for the Profile of
Bhayangkara University's Organizational Internal Communication System)**

Rachmat Kriyantono

Organizational communication is the process whereby members gather information about their organization and the changes occurring within it. Communication helps organization members accomplish both individual and organizational goals by enabling them to interpret organizational change and enabling them to coordinate their fulfillment of personal needs. Through communication members gather and provide information that can determine whether members will cooperate.

Because of the importance of communication for organization it is necessary to analyze whether communication process objectives are being achieved. A communication analyze process should be able to uncover information blockages and organizational hindrances to effective communication.

The aim of this study was to identify the profile of the Ubhara's organizational internal communication system. In this study, literature studies used were organization as a system, communication and its implication to organization, organizational internal communication system, leadership, the flow of information within internal communication, fungsional analisis to internal communication system. This study used quantitative methods, employing research survey. The location of study was Bhayangkara University. Population was the employee of Bhayangkara University. Sample comprised 100 respondents, recruited using stratified sampling. The analysis unit is individuals. Data were analyzed using mean statistics and pearson's correlation with SPSS 11.00 for windows.

The results of this study revealed the profile of the Bhayangkara University's organizational internal communication system. Organizational internal communication system of Bhayangkara University was not effective. The communication climate was discriminative, closed, and not supportive. The employee have less satisfaction to organization and communication process.

ABSTRACT**THE PROFILE OF BHAYANGKARA UNIVERSITY'S
ORGANIZATIONAL INTERNAL COMMUNICATION SYSTEM**

**(A Study of the Communication Functional Analysis for the Profile of
Bhayangkara University's Organizational Internal Communication System)**

Rachmat Kriyantono

The aim of this study was to identify the profile of the Ubhara's organizational internal communication system. This study used quantitative methods, employing research survey. The location of study was Bhayangkara University. Population was the employee of Bhayangkara University. Sample comprised 100 respondents, recruited using stratified sampling. The analysis unit is individuals. In this study, literature studies used were organization as a system, communication and its implication to organization, organizational internal communication system, leadership, the flow of information within internal communication, fungsional analisis to internal communication system. Data were analyzed using mean statistics and pearson's correlation with SPSS 11.00 for windows.

The results of this study revealed the profile of the Bhayangkara University's organizational internal communication system. Organizational internal communication system of Bhayangkara University was not effective. The communication climate was discriminative, closed, and not supportive. The employee have less satisfaction to organization and communication process.

Key Words:

Internal Communication
Organization
Communication Climate
Information

DAFTAR ISI

Halaman Sampul Depan	i
Halaman Sampul Dalam	i
Lembar Prasyarat Gelar	ii
Lembar Pengesahan	iii
Ucapan Terima Kasih	iv
Ringkasan	v
Summary	vi
Abstract	vii
Daftar Isi	viii
Daftar Tabel	xi

BAB 1 Pendahuluan

1.1. Latar Belakang Masalah	1
1.2. Rumusan Masalah	8
1.3. Tujuan Penelitian	8
1.4. Manfaat Penelitian	9

BAB 2 Tinjauan Pustaka

2.1. Organisasi Sebagai Sistem	10
2.2. Komunikasi dan Implikasinya pada Organisasi	13
2.3. Sistem Komunikasi Internal Organisasi	19
2.4. Komunikasi dan Gaya Kepemimpinan	34
2.5. Fungsional Analisis Komunikasi pada Profil Sistem Komunikasi Internal	38

BAB 3 Metodologi

3.1. Metode Penelitian	45
3.2. Definisi Operasional	46
3.3. Populasi dan Teknik Pengambilan Sampling	52
3.4. Teknik Pengumpulan Data	55
3.5. Teknik Analisis Data	56

BAB 4 Hasil dan Pembahasan

4.1. Gambaran Umum Obyek Penelitian	58
4.1.1. Sekilas Perkembangan Ubhara Surya	58
4.1.2. Keadaan dan Kondisi PTS	60
4.1.3. Kekhasan Ubhara Surya	62
4.1.4. Struktur Otoritas Unit-Unit Komunikasi	64
4.1.5. Aliran Informasi dan Teknologi Komunikasi	69
4.1.6. Kebijakan dan Aktivitas Komunikasi	71
4.2. Iklim Komunikasi	72
4.2.1. Subvariabel Kepercayaan	82
4.2.2. Subvariabel Partisipasi Pembuatan Keputusan	96
4.2.3. Subvariabel Dukungan	105
4.2.4. Subvariabel Keterbukaan	110
4.2.5. Subvariabel Perhatian Atas Kinerja Tinggi	116
4.3. Kepuasan Organisasi	120
4.4. Kepuasan Komunikasi	132
4.5. Budaya Organisasi	153

BAB 5 Kesimpulan dan Saran

5.1. Kesimpulan	158
5.2. Saran/Rekomendasi	163
Daftar Pustaka	166

Kuesioner	168
Lampiran	174

DAFTAR TABEL

Tabel 2.1	Sifat-Sifat Kepuasan Komunikasi & Iklim Komunikasi	24
Tabel 2.2	Variabel Kepuasan Komunikasi & Iklim Komunikasi	24
Tabel 2.3	Ciri-Ciri Budaya Organisasi	28
Tabel 3.1	Hasil penentuan stratified sampling	53
Tabel 4.1	Aktivitas Komunikasi Ubhara	70
Tabel 4.2	Variabel Iklim Komunikasi Ubhara Surya	74
Tabel 4.3	Korelasi antarsubvariabel iklim komunikasi Ubhara Surya	89
Tabel 4.4	Korelasi antarsubvariabel iklim komunikasi level atas	91
Tabel 4.5	Korelasi antarsubvariabel iklim komunikasi level menengah	92
Tabel 4.6	Korelasi antarsubvariabel iklim komunikasi level bawah	94
Tabel 4.7	Korelasi subvariabel partisipasi dengan subvariabel lainnya	100
Tabel 4.8	Variabel Kepuasan Organisasi	121
Tabel 4.9	Korelasi Kepuasan Komunikasi dengan Kepuasan Organisasi	130
Tabel 4.10	Variabel Kepuasan Komunikasi	134
Tabel 4.11	Urutan Informasi	136
Tabel 4.12	Urutan Informasi level atas	138
Tabel 4.13	Urutan Informasi level menengah	140
Tabel 4.14	Urutan Informasi level bawah	142
Tabel 4.15	Urutan topik yang diterima & diharapkan	144
Tabel 4.16	Korelasi kepuasan komunikasi dengan iklim komunikasi	146
Tabel 4.17	Media yang digunakan untuk menerima informasi	148
Tabel 4.18	Media yang digunakan untuk mengirim informasi	149
Tabel 4.19	Media yang digunakan untuk menerima informasi	151
Tabel 4.20	Konsep-Konsep dalam Budaya Organisasi	154



BAB 1

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang Masalah

Komunikasi di dalam organisasi (komunikasi internal) merupakan kebutuhan yang esensi dalam kehidupan organisasi, selain komunikasi eksternal. Melalui komunikasi internal organisasi, anggota organisasi saling berinteraksi untuk dapat memenuhi tujuan organisasi. Sehatnya proses komunikasi internal ini akan mempengaruhi keberhasilan organisasi. *Tubbs* dan *Moss* menyebutkan bahwa dari suatu survei atas para pimpinan dari seratus perusahaan terbesar di Amerika, 96% percaya bahwa ada “hubungan pasti” antara komunikasi dan produktivitas pekerja. Hubungan ini tampak nyata karena lebih dari 90% hari kerja dalam organisasi bisnis dihabiskan untuk berkomunikasi (*Tubbs & Moss*, 2000:167 & 168).

Organisasi merupakan sebuah kelompok individu yang diorganisasi untuk mencapai tujuan tertentu. Masing-masing individu bekerja di dalam struktur tertentu dengan pembagian kerja yang jelas. Karenanya komunikasi memegang peranan yang sangat penting dalam kelangsungan hidup dan kesehatan organisasi. *Chester Barnard* dalam buku *The Functions of the Executive* (1938) mengatakan bahwa:

Dalam suatu organisasi yang mendalam, komunikasi akan menjadi faktor yang paling penting, karena struktur, keluasan dan lingkup organisasi ditentukan oleh berbagai teknik

dipelihara karena tuntutan-tuntutan komunikasi. Komunikasi merupakan “darah kehidupan organisasi” (*lifeblood of an organization*) (Hardjana, 2000:ix).

Ada empat alasan mengapa komunikasi harus terjadi di dalam organisasi (Siagian, 1986:128). *Pertama*, mengurangi ketidakpastian. Ketidakpastian dalam kehidupan organisasi ditimbulkan oleh faktor-faktor antara lain dalam segi politik dan ekonomi, misalnya perubahan kurs mata uang, dan perubahan kebijakan moneter negara. Salah satu alat yang ternyata ampuh untuk mengurangi ketidakpastian itu adalah dengan terpeliharanya komunikasi yang efektif dalam organisasi. Komunikasi yang efektif dapat mengembangkan solidaritas organisasi dalam menghadapi masalah yang mungkin dapat ditimbulkan oleh ketidakpastian itu. *Kedua*, memperoleh informasi, karena informasi dapat diibaratkan dengan darah dalam organisasi. Informasi yang terdapat dalam tubuh organisasi itu harus dipercaya, mutakhir dan relevan sehingga organisasi yang bersangkutan dapat berfungsi efektif.

Ketiga, menguatkan keyakinan yang mendalam tentang benarnya jalan yang ditempuh oleh organisasi untuk meningkatkan kegairahan bekerja. Dan *keempat*, perlunya berkomunikasi adalah agar bawahan ataupun yang bersangkutan dalam organisasi dapat memahami alasan-alasan objektif yang mengakibatkan pimpinan atau anggota organisasi lain yang berwenang mengambil tindakan disipliner sesuai wewenangnya.

Karena kegiatan komunikasi selalu dilakukan antaranggota dalam sebuah organisasi, maka sebenarnya telah terbentuk sebuah sistem tersendiri di dalam organisasi, yaitu sistem komunikasi internal organisasi. Di dalam sistem tersebut

terjadi proses pentransferan dan penerimaan pesan, yang mengacu pada pendapat Pace dan Faules, terjadi di antara lusinan bahkan ratusan individu pada saat yang sama yang memiliki jenis-jenis hubungan berlainan yang menghubungkan mereka; yang pikiran, keputusan, dan perilakunya diatur oleh kebijakan-kebijakan, regulasi, dan “aturan-aturan”; yang mempunyai gaya berlainan dalam berkomunikasi, mengelola, dan memimpin; yang dimotivasi oleh kemungkinan-kemungkinan yang berbeda; yang berada dalam tahap perkembangan berlainan dalam berbagai kelompok; yang mempersepsi iklim komunikasi berbeda; yang mempunyai tingkat kepuasan berbeda dan tingkat kecukupan informasi yang berbeda; yang mempunyai tingkat ketelitian pesan yang berlainan; dan membutuhkan penggunaan tingkat materi dan energi yang berbeda untuk berkomunikasi efektif. Interaksi di antara semua faktor tersebut, dan mungkin lebih banyak lagi, disebut *sistem komunikasi organisasi* (Pace & Faules, 2001:32-33). Proses pertukaran pesan ini dapat terjadi di dalam organisasi (komunikasi internal), yaitu antara anggota organisasi maupun di luar organisasi (komunikasi eksternal), yaitu antara organisasi dengan sistem sosial lainnya.

Bila sistem komunikasi tersebut mengalami gangguan akan mempengaruhi keseimbangan dalam organisasi, yang bisa menyebabkan terjadinya krisis. Sistem organisasi yang efektif akan melakukan analisis yang sistematis dan periodik tentang pelaksanaan sistem komunikasinya, artinya apakah sistem komunikasinya telah berjalan efektif atau tidak. Pemeriksaan atau evaluasi ini dapat menunjukkan tidak hanya apa yang menjadi kekuatan dan kelemahan sistem komunikasinya melainkan juga memberikan petunjuk yang memadai untuk melakukan antisipasi

tentang ketidakpastian dan krisis yang dapat ditimbulkannya di masa depan (Hardjana, 1998:2). Dengan melakukan analisis terhadap sistem komunikasinya bisa diartikan bahwa manajemen berusaha untuk menganalisis efektifitas sistem komunikasi dalam organisasinya.

Hasil dari analisis yang dilakukan adalah sebuah informasi mengenai keadaan terkini atau profil sistem komunikasi dalam organisasi. Informasi tentang komunikasi ini sangat penting karena komunikasi dalam organisasi merupakan faktor penting bagi berfungsinya unsur-unsur organisasi lainnya. Misalnya, bila karyawan sering kesulitan untuk mendapatkan informasi yang jelas mengenai pekerjaannya maka bisa jadi akan menyebabkan lamanya waktu yang digunakan untuk menyelesaikan tugas. *Hardjana* (2000 : 51) menyebutkan bahwa komunikasi dapat berfungsi sebagai faktor penyebab efektif dan tidak efektifnya kerja fungsional organisasi atau sebagai simptom atau gejala tidak sehatnya organisasi.

Fenomena pentingnya mengetahui proses komunikasi dalam sebuah organisasi juga terjadi di Universitas Bhayangkara Surabaya. Selama ini belum pernah dilakukan analisis secara sistematis terhadap pelaksanaan sistem komunikasi organisasi, khususnya proses komunikasi internal di Universitas Bhayangkara Surabaya. Padahal analisis terhadap sistem komunikasi internal organisasi ini sangat penting dilakukan sebagai masukan bagi pengelola universitas dalam mengambil kebijakan, khususnya dalam membuat strategi komunikasi. Karena strategi komunikasi ini akan menentukan terciptanya suatu iklim yang dapat mendukung pencapaian tujuan organisasi. *Joseph A. Kopec*

menyarankan agar organisasi melakukan analisis terhadap sistem komunikasinya secara intensif setiap lima hingga tujuh tahun (2003:1).

Penelitian ini penting dilakukan bersamaan dengan terjadinya beberapa situasi internal yang terjadi di Universitas Bhayangkara Surabaya, yang menurut asumsi peneliti, potensial mempengaruhi sistem komunikasi internal organisasi dan potensial menjadi konflik yang bisa mempengaruhi kinerja Universitas Bhayangkara Surabaya. Asumsi ini didasarkan pandangan bahwa organisasi adalah sebuah sistem yang di dalamnya terjadi interdependensi dan saling pengaruh antara bagian atau komponen di dalamnya. Dari pengamatan peneliti dan dari wawancara pendahuluan dengan beberapa karyawan dapat digambarkan beberapa masalah internal yang saat ini terjadi di tubuh Universitas Bhayangkara Surabaya, yaitu :

1. Terjadi perubahan (revisi) kebijakan dalam organisasi (*revision corporate policies*), yaitu dengan berlakunya Statuta (aturan dasar Ubhara) baru tahun 2003 menggantikan Statuta tahun 1994, di mana terdapat perubahan-perubahan dalam aturan main di Ubhara. Misalnya, dalam penentuan karyawan yang mendapat bea siswa sekolah lanjutan dan pengangkatan Dosen Tetap maupun Dosen Luar Biasa, harus terlebih dulu disetujui oleh yayasan tidak cukup hanya melalui rektorat.
2. Ketidakpuasan karyawan dan dosen terhadap kebijakan pimpinan, berkaitan dengan pergantian pejabat struktural. Kebijakan tersebut menimbulkan kekecewaan terutama pada karyawan senior yang merasa pimpinan tidak menghargai pengabdian dan prestasi kerja mereka selama ini (sistem *reward*

dianggap tidak sesuai). Salah satu yang dipersoalkan adalah faktor *like & dislike*. Bisa diartikan telah terjadi keresahan di kalangan karyawan dan ketidakpuasan pada karyawan. Bahkan ada kasus pelaporan beberapa karyawan kepada Polda Jatim bahwa pimpinan (rektor) telah melakukan pencemaran nama baik. Perubahan struktur organisasi ini, mengacu pada pendapat *Hardjana* (2000:19-20), termasuk dalam kategori restrukturisasi organisasi, yang merupakan salah satu saat tepat dilakukannya pemeriksaan.

3. Terjadi peristiwa pengunduran diri secara tiba-tiba seorang Pejabat Struktural sekaligus Dosen Tetap dan seorang Dosen Luar Biasa yang akan *diplot* atau diangkat sebagai Dosen atau karyawan tetap. Pengunduran diri secara tiba-tiba ini menurut *Jon White* dan *Laura Mazur* (1998:31) bisa dimasukkan ke dalam jenis peristiwa yang potensial menjadi faktor-faktor memunculkan krisis. Apalagi alasan yang dikemukakan salah seorang yang mengundurkan diri tersebut adalah telah terjadi adanya situasi komunikasi yang kurang kondusif. Dari hasil wawancara dengan yang bersangkutan, yang dimaksud dengan situasi komunikasi yang kurang kondusif antara lain adanya suasana adu domba, fitnah, dan sering terjadi ketidakjelasan informasi.

Situasi internal yang dihadapi Universitas Bhayangkara Surabaya diharapkan segera diatasi karena bila dibiarkan berlarut-larut bisa berdampak negatif pada organisasi, yaitu mengganggu kinerja organisasi. Pimpinan Universitas memberi izin untuk mengetahui penyebab masalah dari sisi proses komunikasi dengan melalui analisis terhadap sistem komunikasi internal di Universitas Bhayangkara. Hasilnya akan berupa rekomendasi kebijakan kepada

pimpinan universitas, khususnya kebijakan komunikasi agar tercipta kondisi kerja yang baik, terutama hubungan antara anggota organisasi.

Analisis dilakukan dengan mengadaptasi metode fungsional analisis komunikasi pada profil sistem komunikasi internal Ubhara. Analisis ini digunakan untuk memperkirakan keadaan terkini (dari proses komunikasi) suatu organisasi dan untuk menemukan jalan ke arah perbaikannya (Pace&Faules, 2001:491). Analisis ini mencakup penggunaan peralatan menyeluruh yang disebut Profil Komunikasi Organisasi, yang berupa daftar pertanyaan tertulis atau kuesioner yang dapat memberikan informasi mengenai fungsi sistem komunikasi internal organisasi secara menyeluruh. Informasi tersebut dijabarkan dalam delapan variabel komunikasi yang merupakan fungsi kegiatan dalam organisasi, yaitu iklim komunikasi, kepuasan terhadap organisasi, kualitas media, aksesibilitas informasi, ketepatan pesan, penyebaran informasi, beban (muatan) informasi, dan budaya organisasi.

Mengacu pada *Pace & Faules* (2001) variabel-variabel kualitas media, aksesibilitas informasi, ketepatan pesan, penyebaran informasi, dan beban informasi, dalam penelitian ini dikelompokkan menjadi variabel kepuasan komunikasi. Kepuasan berhubungan dengan perbedaan antara apa yang orang inginkan dari sudut pandang komunikasi dalam organisasi dan apa yang orang miliki dalam kaitan tersebut. Kepuasan adalah suatu konsep yang biasanya berkenaan dengan kenyamanan; jadi kepuasan dalam komunikasi berarti anggota organisasi merasa nyaman dengan pesan-pesan, media, dan hubungan-hubungan dalam organisasi. Misalnya, seorang karyawan bisa jadi sangat memerlukan

informasi tertentu atau ingin informasi itu disampaikan dengan cara tertentu. Bila ia mendapatkan informasi itu atau informasi itu dikomunikasikan dengan cara yang sesuai dengan keinginannya, maka ia akan mengalami kepuasan dalam komunikasi (Pace & Faules, 2001:164-165)

Data dari Kuesioner Profil Komunikasi Organisasi tersebut masih bersifat deskriptif, karena itu selain menggunakan penghitungan statistik *mean* atau *nilai rata-rata* untuk melihat nilai kondisi terkini sistem komunikasi internal organisasi yang sebenarnya, peneliti bermaksud melihat hubungan yang signifikan antara variabel-variabel yang diukur, misalnya hubungan antara iklim komunikasi dengan kepuasan organisasi, sebagai faktor yang mempengaruhi suatu sistem komunikasi internal organisasi. Dengan menggunakan analisis *mean* dan hubungan (korelasi), diharapkan diperoleh gambaran terkini atau profil mengenai gabungan dan hubungan antara fungsi kerja (fungsi kegiatan) organisasi secara khusus (dalam setiap level) atau secara umum (organisasi).

1.2. Rumusan Masalah

Dalam penelitian ini, peneliti merumuskan masalah menjadi :

“Bagaimana Profil Sistem Komunikasi Internal Organisasi di Universitas Bhayangkara Surabaya ? “

1.3. Tujuan Penelitian

Tujuan penelitian ini adalah menganalisis secara komprehensif sistem komunikasi internal organisasi dengan cara mengkaji pelaksanaan sistem

komunikasi internal organisasi yang sedang terjadi di Universitas Bhayangkara Surabaya. Dan pada akhirnya memberikan rekomendasi kebijakan berkaitan dengan komunikasi pada pihak pengelola Universitas Bhayangkara Surabaya sebagai masukan bagi sistem komunikasi internal Universitas Bhayangkara Surabaya.

1.4. Manfaat Penelitian

1.4.1. Akademis

Menambah dan memperluas kajian di bidang komunikasi organisasi, terutama untuk menganalisis sistem komunikasi internal organisasi dengan menggunakan peralatan profil komunikasi organisasi. Metode ini digunakan untuk menganalisis pelaksanaan sistem komunikasi internal organisasi dan hubungan antara variabel komunikasi organisasi, seperti iklim komunikasi, kepuasan organisasi, dan budaya organisasi.

1.4.2. Praktis

Diharapkan penelitian ini menghasilkan rekomendasi berupa masukan bagi Universitas Bhayangkara dalam menilai dan meningkatkan sistem komunikasi internal organisasinya.

BAB 2

TINJAUAN PUSTAKA



2.1. Organisasi Sebagai Sistem

Amatai Etzioni, seorang sosiolog, dalam bukunya *Modern Organizations* (1964) mengatakan :

Our society is an organizational society. We are born in organizations, educated in organizations, and most of us spend much of our lives working for organizations. We spend much of our leisure time playing and praying in organizations. Most of us will die in an organization, and when the time comes for burial, the largest organization of all –state- must grant official permission (Littlejohn, 1998:316) (Diartikan : Masyarakat kita adalah masyarakat organisasi. Kita dilahirkan dalam organisasi, dididik dalam organisasi, dan kebanyakan kita menghabiskan kehidupan kita bekerja untuk organisasi. Kita menghabiskan banyak waktu luang bermain dan berdoa dalam organisasi. Kebanyakan kita akan mati dalam organisasi, dan bila tiba saat pemakaman, organisasi terbesar –negara- harus memberikan izin)

Pernyataan di atas membuktikan bahwa manusia adalah makhluk sosial, yang tidak bisa hidup tanpa berinteraksi dengan manusia lainnya. Bisa dikatakan seorang manusia akan kehilangan identitas dirinya bila ia terasing dari pergaulan dengan manusia lainnya dan ia akan kehilangan identitas diri kemanusiannya bila kebutuhan sosialnya terpenuhi. *John Donne* pernah mengatakan bahwa “tidak seorang manusia pun merupakan sebuah pulau yang cukup diri; setiap manusia adalah kepingan dari benua dan merupakan bagian dari keseluruhan”. Esensi manusia sebagai makhluk yang tidak terlepas dari orang lain yang

membuatnya selalu berhubungan dan berinteraksi dengan manusia lainnya (Nurudin, 2000:35).

Tatkala semua lini kehidupan manusia memasuki era global, aktivitas yang hanya mengandalkan kemampuan individu sudah sangat tidak efisien lagi. Segala aktivitas manusia –termasuk aktivitas bisnis- hanya akan menjadi efisien jika ditangani secara berkelompok, dengan pembagian kerja yang rasional, dan aturan main yang adil. Karena itu peranan organisasi dalam bisnis sangat menentukan. Organisasi merupakan infrastruktur yang melaksanakan fungsi sistem atau bisa juga disebut penjelmaan dari kemauan bersama dalam mencapai tujuan (Panuju, 2000:87)

Organisasi adalah sebuah sistem. Di dalamnya terdapat hubungan (interaksi) antarbagian atau komponennya. Gary L. Kreps (1986 : 100) mengatakan:

“Organisasi adalah seperangkat bagian yang saling ketergantungan dan berinteraksi untuk beradaptasi terhadap perubahan lingkungannya agar dapat mencapai tujuannya. Beberapa bagian kunci yang membentuk organisasi adalah individu anggota organisasi, struktur, dan kelompok-kelompok fungsional –departemen atau unit kerja- dan teknologi serta peralatan. Semua bagian sistem saling bergantung dalam aktivitas organisasi. Setiap perubahan atau pengaruh pada satu bagian mempengaruhi bagian sistem lainnya”.

Setiap sistem mengambil sumber daya (*resources*) atau input dari lingkungannya, memprosesnya, dan mengirim produk (*output*) kepada lingkungannya. Output sistem tidak pernah sama dengan inputnya. Organisasi memproses input untuk menghasilkan output yang akan membantu pencapaian tujuan organisasi. Interaksi antarkomponen sistem dan antara sistem dengan

lingkungannya memungkinkan organisasi menghasilkan output yang lebih dari sekedar material dan informasi yang merupakan input organisasi. Kombinasi antarkomponen ini lebih memungkinkan pencapaian tujuan daripada dilakukan secara individu. Dengan demikian perlu kerjasama. Organisasi mendasarkan diri pada kerjasama antarpribadi dan kelompok. Kerjasama ini memunculkan proses pengkoordinasian aktivitas dengan orang lain untuk mencapai tujuan dan akhirnya untuk bertahan hidup (Kreps, 1986:100).

Mengacu pada pendapat *Littlejohn* (1998:41), organisasi sebagai sistem dapat dikatakan terdiri dari empat unsur, yaitu: *pertama*, obyek-obyek. Obyek adalah bagian-bagian, elemen-elemen atau variabel-variabel dari sistem. Bisa berbentuk fisik atau abstrak. *Kedua*, atribut-atribut, kualitas atau properti sistem itu dan obyek-obyeknya. *Ketiga*, adanya relasi internal antarbagian di dalamnya. *Keempat*, berinteraksi dengan lingkungannya.

Sedangkan karakteristik sistem adalah:

- a. Keseluruhan dan saling bergantung (*Wholeness and interdependence*)
Sebuah sistem adalah keseluruhan karena bagian-bagiannya berhubungan satu sama lain dan tidak dapat dipahami secara terpisah.
- b. Hirarki (*Hierarchy*)
Satu sistem adalah bagian dari sistem yang lebih besar. Sistem yang lebih besar dimana suatu sistem adalah satu bagian disebut suprasistem, dan sistem yang lebih kecil mengandung suatu sistem disebut subsistem.
- c. Peraturan sendiri dan kontrol (*Self-regulation and control*)
Aktivitas sistem diarahkan untuk mencapai tujuan dan sistem itu mengatur perilakunya dalam mencapai tujuan tersebut. Wujudnya adalah melalui peraturan-peraturan.
- d. Pertukaran dengan lingkungan (*Interchange with the environment*)
Sistem berinteraksi dengan lingkungannya. Sistem mengambil input dari lingkungan dan mengirim output untuk lingkungan.
- e. Keseimbangan (*balance*)
Sistem harus tinggal dalam keseimbangan, agar tetap hidup. Sistem harus mendeteksi bilamana ia rusak dan membuat penyesuaian untuk kembali di atas jalurnya.

- f. Perubahan dan kemampuan adaptasi (*Change and adaptability*)
Sistem harus mempunyai kemampuan menyesuaikan diri dengan perubahan lingkungan.
- g. Sama akhirnya (*Equifinality*)
Sistem mempunyai tujuan yang sama. *Equifinality* adalah suatu keadaan final tertentu bisa jadi diselesaikan dengan cara-cara berbeda dan dari titik-titik awal yang berbeda (Littlejohn, 1998:42-45).

Pendekatan organisasi sebagai sistem merupakan kombinasi dari pendekatan ilmiah dan pendekatan organisasi sebagai hubungan antarmanusia. Pendekatan sistem menganggap bahwa faktor fisik-psikologis pada pendekatan ilmiah dan faktor sosial-psikologis pada pendekatan hubungan antarmanusia adalah penting. Semua faktor mempengaruhi faktor lainnya. Pendekatan sistem menganggap bahwa komunikasi membuat sistem vital dan tetap hidup. Jika suatu sistem ingin bertahan maka bagian-bagiannya harus dikoordinasikan. Komunikasi akan menghubungkan berbagai bagian dengan bagian lainnya dan menghasilkan banyak gagasan baru (DeVito, 1997:341-342).

2.2. Komunikasi dan Implikasinya pada Organisasi

Organisasi merupakan sebuah kelompok individu yang diorganisasi untuk mencapai tujuan tertentu. Masing-masing individu bekerja di dalam struktur tertentu dengan pembagian kerja yang jelas. Individu-individu harus bekerjasama melalui fungsi koordinasi dalam melaksanakan tugasnya. Menurut *Kreps* (1986:4) koordinasi tidak selalu mudah. Individu-individu harus dipersuasi untuk kerjasama dan komunikasi adalah alat yang memunculkan kerjasama. Melalui komunikasi, individu-individu mengumpulkan informasi dari individu lainnya dan menyediakan informasi bagi individu lain. Inilah informasi yang dapat menentukan apakah individu-individu akan bekerjasama. Jaringan (*network*) dari

individu yang saling berkoordinasi dalam waktu lama akan melahirkan bentuk yang menetap dengan baik (*well-established*), yaitu sebuah sistem sosial yang stabil yang dikenal secara umum sebagai organisasi. Karenanya komunikasi memegang peranan yang sangat penting dalam organisasi. *Chester Barnard* dalam buku *The Functions of the Executive* (1938) mengatakan “Dalam suatu teori organisasi yang mendalam, komunikasi akan menjadi pusat pembahasan, karena struktur, keluasan dan lingkup organisasi hampir seluruhnya ditentukan oleh berbagai teknik komunikasi” (DeVito, 1997:337, Pace & Faules, 2001: 230).

Dalam praktik berorganisasi, komunikasi yang efektif merupakan prasyarat bagi terbinanya kerja sama yang baik demi mencapai tujuan organisasi. *Chester Barnard* (1938) mengemukakan bahwa komunikasi merupakan kekuatan utama dalam membentuk organisasi. Ada tiga unsur pokok organisasi, salah satunya adalah komunikasi, yang lain adalah tujuan organisasi dan kemauan. Komunikasi berperan dalam menciptakan dan memelihara otoritas yang obyektif di dalam organisasi melalui tujuh faktor :

1. Saluran komunikasi harus diketahui secara pasti
2. Seyogyanya harus ada saluran komunikasi formal pada setiap anggota organisasi
3. Jalur komunikasi seharusnya langsung dan sependek mungkin
4. Garis komunikasi formal secara keseluruhan hendaknya dipergunakan secara normal.
5. Orang-orang yang bekerja sebagai pusat pengatur komunikasi haruslah orang-orang yang cakap.
6. Garis komunikasi seharusnya tidak mendapat gangguan sementara organisasi sedang berfungsi.
7. Setiap komunikasi harus disahkan (Panuju, 2000:88)

Menurut *Kreps* (1986:12-13), Komunikasi membantu anggota organisasi dengan memungkinkan mereka berdiskusi mengenai pengalaman-pengalaman

berorganisasi dan membangun informasi yang relevan menghadapi aktivitas dan perubahan organisasi yang kompleks. Lebih lanjut *Kreps* memberikan argumentasi mengenai bantuan komunikasi dalam organisasi, sebagai berikut:

- membantu menyelesaikan tujuan individu dan organisasi dengan cara memungkinkan mereka menginterpretasi perubahan organisasi dan akhirnya memungkinkan mereka mengkoordinasikan pemenuhan kebutuhan personal dengan penyelesaian tanggung jawab organisasi.
- Melayani fungsi pengumpulan data-data krusial bagi anggota organisasi dengan cara menyediakan informasi yang dapat dimengerti.
- Sebagai kendaraan utama dengan mana anggota dapat membantu mengarahkan perubahan-perubahan organisasi dengan mempengaruhi aktivitas individu lainnya.
- Memungkinkan pimpinan organisasi untuk mengarahkan organisasi sebagai keseluruhan dan untuk beradaptasi terhadap perubahan-perubahan tugas, kondisi, dan desakan lingkungan.

Agar hal-hal tersebut dapat berjalan, maka dua hal penting harus dipertimbangkan, yaitu lancarnya arus informasi dalam organisasi serta keterbukaan dan kejujuran dalam kebijakan komunikasi. Lancarnya arus informasi ini menyangkut kebutuhan dan keinginan karyawan akan informasi untuk mengetahui tugasnya dan mengerti seluruh tujuan dan strategi perusahaan. Menurut *Treece* (1994:38), para karyawan membutuhkan perasaan bangga pada organisasinya, dan mereka akan tetap merasa bangga dengan organisasinya walaupun mereka menyadari ada sesuatu kesalahan, masalah, dan kelemahan jika mereka merasa bahwa manajemen bersifat sungguh dan selalu memberi informasi kepada mereka. Karyawan di setiap level pada dasarnya selalu ingin mengetahui apa yang sedang terjadi dan apa penyebabnya. Atasan dan bawahan berkomunikasi dengan keinginan mereka (perilaku komunikasi yang diantisipasi).

Misalnya, menanyakan pertanyaan yang relevan, mendiskusikan maksud seseorang secara terbuka, jujur, merupakan perilaku komunikatif yang diharapkan oleh atasan atau bawahan, dari dirinya sendiri atau dari orang lain (Tubbs & Moss, 2000:173).

Sementara itu, keterbukaan dan kejujuran harus dibangun oleh manajemen puncak dan harus diterima oleh setiap karyawan. Komunikasi dari manajemen ke karyawan, dan dari karyawan ke manajemen, harus jujur dan dibangun pada kepercayaan jika digunakan untuk membangun semangat kerja, produktivitas atau kemajuan perusahaan. Seperti sebuah kebijakan komunikasi terbuka yang membentuk kepercayaan, tidak hanya membangun semangat kerja saja tetapi juga menumbuhkan aliran informasi vital, opini, dan kritikan. Komunikasi ke bawah yang jujur dan terbuka akan menumbuhkan aliran komunikasi ke atas. Untuk itu tidak hanya dibutuhkan niat baik saja tetapi juga membutuhkan kemampuan dan teknik yang memadai. Kemampuan dan teknik komunikasi yang rendah akan menyebabkan rendahnya kualitas komunikasi dan sistem komunikasi (Treece, 1994:38).

Menurut Treece (1994:38), hal tersebut bisa diatasi bila organisasi selalu memberikan informasi kepada karyawan tentang program-program perusahaan, masalah yang dihadapi, perubahan yang dilakukan disertai alasan-alasannya, atau segala hal yang mempengaruhi minat karyawan, dan menumbuhkan kebebasan untuk berdiskusi antara pimpinan dan karyawan dan di antara para karyawan. Karyawan yang selalu diberi informasi akan lebih merasa bahwa mereka dihargai

dan dipercaya oleh manajemen, akan lebih kooperatif, dan mencurahkan segala usahanya pada tujuan-tujuan organisasi.

Informasi adalah variabel perantara yang menghubungkan komunikasi dan organisasi. Komunikasi yang terjadi dalam organisasi pada dasarnya merupakan proses pengumpulan, pengiriman dan penginterpretasian pesan yang memungkinkan individu-individu memahami informasi. Informasi biasanya digunakan untuk mendesak dan mengkoordinasikan aktivitas dari individu-individu demi perkembangan organisasi.

Karl Weick menyamakan kegiatan berorganisasi dengan pemrosesan informasi; informasi merupakan bahan mentah yang diolah oleh proses organisasi. Informasi diartikan sebagai pengurangan terhadap ketidakpastian (*the reduction of uncertainty*). Ketidakpastian berarti telah terjadi kesenjangan informasi (*lack of information*). Individu-individu yang berada dalam situasi ketidakpastian akan mencari lebih banyak fakta dan jalan untuk menginterpretasikannya (*Griffin, 2003:262*).

Peran komunikasi nampak semakin sentral karena merupakan kebutuhan karyawan dalam organisasi. Terpenuhinya kebutuhan tersebut akan menjadi sarana kepuasan karyawan dalam organisasi. *Herzberg (1966)* dalam *Teori Kesehatan-Motivator* menemukan dua perangkat kegiatan yang memuaskan kebutuhan manusia. Kebutuhan yang berkaitan dengan kepuasan kerja dan kebutuhan yang berkaitan dengan ketidakpuasan kerja. Faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja disebut motivator. Ini meliputi prestasi, penghargaan, tanggung jawab, kemajuan atau promosi, pekerjaan itu sendiri, dan

potensi bagi pertumbuhan pribadi. Semua ini berkaitan dengan pekerjaan itu sendiri. Bila faktor-faktor ini ditanggapi secara positif, pegawai cenderung merasa puas dan termotivasi. Bila tidak, maka pegawai akan kekurangan motivasi namun tidak berarti tidak puas dengan pekerjaan mereka.

Faktor-faktor yang berkaitan dengan ketidakpuasan disebut faktor-faktor pemeliharaan (*maintenance*) atau kesehatan (*hygiene*), dan meliputi gaji, pengawasan, keamanan kerja, kondisi kerja, administrasi, kebijakan organisasi, dan hubungan antarpribadi dengan rekan kerja, atasan, dan bawahan di tempat kerja. Faktor-faktor ini berkaitan dengan lingkungan atau konteks pekerjaan alih-alih dengan pekerjaan itu sendiri. Bila faktor-faktor ini ditanggapi secara positif, pegawai tidak mengalami kepuasan atau tampak termotivasi; namun, bila faktor-faktor tersebut tidak ada, pegawai akan merasa tidak puas (Pace & Faules, 2001:122-123). Faktor-faktor kesehatan secara absolut sangat penting untuk mempertahankan sumber daya manusia tetap berada di organisasi. Dan hanya pekerjaan yang menantang dengan peluang memperoleh prestasi, pengakuan, diberikan tanggung jawab, dan pertumbuhan akan memotivasi karyawan (Luthans, 1995:153).

Dengan kata lain, *Teori Kesehatan-Motivasi* mensyaratkan perlunya tercipta kondisi kerja yang baik, komunikasi antarpribadi yang harmonis agar para anggota organisasi betah berada di dalamnya. Kenaikkan kepuasan kerja akan mengakibatkan kenaikan produktivitas. Seorang karyawan yang bahagia adalah karyawan yang produktif. Karena itu, fungsi manajemen adalah menjaga agar karyawan terus merasa puas (DeVito, 1997:341).

2.3. Sistem Komunikasi Internal Organisasi

Komunikasi merupakan salah satu subsistem dari sistem organisasi. *Pace* dan *Faules* mengatakan:

bahwa sistem ini menyangkut pertunjukkan dan penafsiran pesan di antara lusinan bahkan ratusan individu pada saat yang sama yang memiliki jenis-jenis hubungan berlainan yang menghubungkan mereka; yang pikiran, keputusan, dan perilakunya diatur oleh kebijakan-kebijakan, regulasi, dan "aturan-aturan"; yang mempunyai gaya berlainan dalam berkomunikasi, mengelola, dan memimpin; yang dimotivasi oleh kemungkinan-kemungkinan yang berbeda; yang berada dalam tahap perkembangan berlainan dalam berbagai kelompok; yang mempersepsi iklim komunikasi berbeda; yang mempunyai tingkat kepuasan berbeda dan tingkat kecukupan informasi yang berbeda; yang mempunyai tingkat ketelitian pesan yang berlainan; dan membutuhkan penggunaan tingkat materi dan energi yang berbeda untuk berkomunikasi efektif. Interaksi di antara semua faktor tersebut, dan mungkin lebih banyak lagi, kita sebut *sistem komunikasi organisasi* (*Pace & Faules, 2001:32-33*).



Menurut *Kreps* (1986:22&195), sistem komunikasi internal adalah salah satu bentuk sistem komunikasi organisasi, selain sistem komunikasi eksternal organisasi. Yang dimaksud dengan sistem komunikasi internal organisasi adalah sistem dari pertukaran pesan di antara anggota organisasi atau interaksi yang terjadi di dalam organisasi dan di antara anggota organisasi. Komunikasi internal organisasi terjadi dalam batas organisasi di antara anggota organisasi.

Dari uraian *Kreps* dan *Pace & Faules* di atas, dapat disimpulkan bahwa sistem komunikasi internal organisasi terdiri dari beberapa unsur, yaitu: iklim komunikasi, kepuasan organisasi, aliran informasi dalam organisasi, budaya organisasi, kualitas media, aksesibilitas informasi, dan ketepatan pesan dalam organisasi.

Iklm komunikasi merupakan gabungan dari persepsi-persepsi mengenai peristiwa komunikasi, perilaku manusia, respons karyawan terhadap karyawan lainnya, harapan-harapan, konflik-konflik antarpersona, dan kesempatan bagi pertumbuhan dalam organisasi tersebut. Iklm komunikasi berbeda dengan iklm organisasi dalam arti iklm komunikasi meliputi persepsi-persepsi mengenai pesan dan peristiwa yang berhubungan dengan pesan yang terjadi dalam organisasi (Pace & Faules, 2001:147). Bisa dikatakan iklm komunikasi merupakan bagian dari iklm organisasi.

Iklm komunikasi sebuah organisasi mempengaruhi cara hidup kita: kepada siapa kita bicara, siapa yang kita sukai, bagaimana perasaan kita, bagaimana kegiatan kerja kita, bagaimana perkembangan kita, apa yang ingin kita capai, dan bagaimana cara kita menyesuaikan diri dengan organisasi. Redding (1972) menyatakan bahwa iklm (komunikasi) organisasi jauh lebih penting daripada keterampilan atau teknik-teknik komunikasi semata-mata dalam menciptakan suatu organisasi yang efektif” (Pace & Faules, 2001:148).

Gerald M. Goldhaber dalam buku *Organizational Communication* mengutip pendapat Redding (1972) menyatakan iklm komunikasi terdiri dari lima faktor :

- Pertama, Dukungan.* Karyawan memandang hubungan komunikasi dengan atasan dapat membangun dan meningkatkan kesadaran diri tentang “makna dan kepentingan perannya”.
- Kedua, Kesertaan dalam proses keputusan.* Kesadaran bahwa komunikasi dengan atasan mempunyai manfaat dan pengaruh didengarkan dan digunakan.
- Ketiga, Kejujuran, percaya diri, dan keandalan.* Sumber pesan dan atau peristiwa-peristiwa komunikasi dianggap dapat dipercaya.

Keempat, Terbuka dan tulus. Dalam komunikasi formal maupun informal terdapat keterbukaan dan ketulusan dalam berkata dan mendengar.

Kelima, Tujuan kinerja yang tinggi. Tingkat kejelasan uraian dan penjelasan tentang tujuan-tujuan kinerja sebagaimana dirasakan oleh para karyawan (Goldhaber, 1990:67).

Iklim komunikasi organisasi merupakan fungsi kegiatan (kerja) yang terdapat dalam organisasi untuk menunjukkan kepada anggota organisasi bahwa organisasi tersebut mempercayai mereka dan memberi mereka kebebasan dalam mengambil resiko; mendorong mereka dan memberi mereka tanggung jawab dalam mengerjakan tugas-tugas mereka; menyediakan informasi yang terbuka dan cukup tentang organisasi; mendengarkan dengan penuh perhatian serta memperoleh informasi yang dapat dipercayai dan terus terang dari anggota organisasi; secara aktif memberi penyuluhan kepada para anggota organisasi sehingga mereka dapat melihat bahwa keterlibatan mereka penting bagi keputusan-keputusan dalam organisasi; dan menaruh perhatian pada pekerjaan yang bermutu tinggi dan memberi tantangan (Redding dalam Pace & Faules, 2001:154).

Para anggota organisasi menentukan dan meneguhkan eksistensi pengaruh komunikasi. Melalui proses interaksi, para anggota organisasi memeriksa eksistensi kepercayaan, dukungan, keterbukaan, penyuluhan, perhatian, dan keterusterangan. Pengaruh-pengaruh komunikasi bergabung dalam beberapa cara yang berbeda untuk mengembangkan suatu kepercayaan dan sistem nilai yang dikenali oleh anggota organisasi sebagai iklim organisasi. Setiap iklim dapat ditandai oleh gabungan yang berbeda dari pengaruh-pengaruh komunikasi sehingga iklim tersebut dapat disebut dengan berbagai nama yang berlainan,

seperti keikutsertaan, acuh tak acuh, mendukung, bermusuhan, menghidupkan, bertahan, positif atau negatif (Pace & Faules, 2001:154-155).

Kepuasan organisasi adalah persepsi mengenai seberapa jauh anggota organisasi merasa puas dengan pekerjaannya, kepenyeliaan, upah, dan keuntungan, promosi kerja, dan dengan rekan -sejawat. Kepuasan juga menggambarkan evaluasi atas suatu keadaan internal afektif, sehingga menggambarkan konsep individu dan konsep mikro, sedangkan iklim merupakan deskripsi kondisi eksternal bagi individu (Pace & Faules, 2001:163). Kepuasan adalah suatu konsep yang biasanya berkenaan dengan kenyamanan; jadi kepuasan dalam organisasi berarti kita merasa nyaman dengan pekerjaan, pengawasan, penghargaan, dan hubungan kerja di dalam organisasi.

Kepuasan komunikasi berbeda dengan kepuasan organisasi. *Redding* (1972) menyatakan bahwa istilah kepuasan komunikasi digunakan untuk menyatakan “keseluruhan tingkat kepuasan yang dirasakan karyawan dalam lingkungan total komunikasinya” (Pace & Faules, 2001:164). Kepuasan adalah suatu konsep yang biasanya berkaitan dengan kenyamanan; jadi kepuasan dalam komunikasi berarti anggota organisasi merasa nyaman dengan pesan-pesan, media, dan hubungan-hubungan dalam organisasi (Pace & Faules, 2001:165). Kepuasan komunikasi jelas memberikan andil dalam kepuasan kerja, namun kepuasan tidak memacu para individu untuk mencapai tingkat kinerja yang lebih tinggi.

2.4. Aliran Informasi dalam Komunikasi Internal Organisasi

Dalam proses komunikasi, terjadi pertukaran informasi antara pihak-pihak yang melakukan kegiatan komunikasi. Seperti dikutip oleh *Frank Dance* bahwa komunikasi adalah :

"The transmission of information, idea, emotion, skills, etc by the use of symbols –words, pictures, figures, grouphs, etc. It is the act or process of information that is usually called communication" (Littlejohn, 1998:7). (Transmisi informasi, ide, emosi, skill, dan lain-lain dengan menggunakan simbol-simbol –kata, gambar, dan lain-lain. Kegiatan memproses informasi ini disebut komunikasi)

Komunikator dan komunikan dihubungkan satu sama lain oleh informasi yang merupakan inti dari perumusan tujuan dan maksud dari komunikator. Dengan kata lain, kegiatan komunikasi merupakan kegiatan menggunakan dan menerima informasi. Informasi adalah produk dari komunikasi dan penciptaan makna yang membantu individu memahami dan meramalkan dunia sekitarnya, sehingga dapat menyesuaikan diri. Untuk dapat hidup efektif orang harus hidup dengan cukup informasi.

Guetzkow (1965) menyatakan bahwa aliran informasi dalam suatu organisasi dapat terjadi dengan tiga cara : *Pertama*, Serentak, bila semua anggota organisasi menerima suatu informasi dalam waktu yang bersamaan. *Kedua*, Berurutan, meliputi perluasan bentuk penyebaran diadik, jadi pesan disampaikan dari A kepada B kepada C kepada D kepada E dalam serangkaian transaksi dua-orang. *Ketiga*, Kombinasi, yaitu kombinasi dari aliran serentak dan berurutan (Pace & Faules, 2001:171-172).

Dilihat dari arah aliran maka dalam organisasi terdapat beberapa arah aliran informasi. *Pertama*, Komunikasi ke bawah (*Downward Communication*) dalam sebuah organisasi merupakan pesan yang dikirimkan dari tingkat hirarki yang lebih tinggi ke tingkat yang lebih rendah. Menurut *Katz & Kahn* (1966) ada lima jenis informasi yang biasa dikomunikasikan dari atasan ke bawahan :

1. informasi mengenai bagaimana melakukan pekerjaan
2. informasi mengenai dasar pemikiran untuk melakukan pekerjaan
3. informasi mengenai kebijakan dan praktik-praktik organisasi
4. informasi mengenai kinerja karyawan
5. informasi untuk mengembangkan rasa memiliki tugas (*Pace & Faules*, 2001:186).

Kendalanya, manajemen dan karyawan sering berbicara dengan bahasa berbeda. Banyak manajer yang tidak mengetahui bagaimana agar pesan mereka dapat dipahami oleh karyawan (*DeVito*, 1997:347). Pesan lebih banyak berupa perintah, pengarahan, dan petunjuk bagi anggota level bawah, sering terjadi kontradiksi yang membuat bawahan bingung dan gelisah serta pesan sering tidak jelas (*Kreps*, 1986:199).

Kedua, komunikasi ke atas (*Upward Communication*), merupakan pesan yang dikirimkan dari tingkat hirarki yang lebih rendah ke tingkat yang lebih tinggi. Jenis komunikasi ini biasanya mencakup (*DeVito*, 1997:346). Komunikasi ke atas penting karena beberapa alasan, yaitu :

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 apa yang dikatakan kepada mereka.
3. Komunikasi ke atas memungkinkan –bahkan mendorong– omelan dan keluhan muncul ke permukaan sehingga penyelia tahu apa yang mengganggu mereka yang paling dekat dengan operasi-operasi sebenarnya.
4. Komunikasi ke atas menumbuhkan apresiasi dan loyalitas kepada organisasi dengan memberi kesempatan kepada karyawan untuk mengajukan pertanyaan dan menyumbang gagasan serta saran-saran mengenai operasi organisasi.
5. Komunikasi ke atas mengizinkan penyelia untuk menentukan apakah bawahan memahami apa yang diharapkan dari aliran informasi ke bawah.
6. Komunikasi ke atas membantu karyawan mengatasi masalah pekerjaan mereka dan memperkuat keterlibatan mereka dengan pekerjaan mereka dan dengan organisasi tersebut (Pace & Faules, 2001:190).

Dalam kenyataan, karyawan sering enggan mengirim pesan yang negatif karena merasa khawatir mereka dianggap sebagai biang keladi. Atau pesan yang dikirim ke atas, terutama yang menyangkut ketidakpuasan karyawan, tidak didengar atau ditanggapi oleh manajemen karena bisa mengganggu produktivitas. Akibatnya karyawan merasa tidak perlu mengirim pesan ke atas. Maka ketidakpuasan pun semakin memburuk dan menjadi masalah besar. Kadangkala pesan yang disampaikan karyawan tidak sampai, karena adanya seleksi oleh bagian tertentu yang berada di antara karyawan dan manajemen, sehingga karyawan lebih tertarik menghubungi rekan sejawatnya (DeVito, 1997:347).

Sharma (1979) mengemukakan empat alasan mengapa komunikasi ke atas terlihat amat sulit dilakukan :

1. *Kecenderungan bagi karyawan untuk menyembunyikan pikiran mereka.* Penelitian membuktikan karyawan merasa bahwa mereka akan mendapat kesulitan bila mereka berbicara kepada penyelia mereka dan cara terbaik untuk naik pangkat

- dalam organisasi tersebut adalah sepakat dengan penyelia mereka.
2. *Perasaan bahwa penyelia dan manajer tidak tertarik kepada masalah karyawan.* Karyawan sering melaporkan bahwa manajer mereka tidak memperhatikan masalah mereka. Manajer mungkin tidak memberi tanggapan terhadap masalah karyawan dan mungkin menahan beberapa komunikasi ke atas karena hal itu mungkin membuat mereka terlihat buruk dalam pandangan mereka.
 3. *Kurangnya penghargaan bagi komunikasi ke atas yang dilakukan karyawan.* Seringkali penyelia dan manajer tidak berhasil memberi penghargaan yang nyata atau terselubung untuk mempertahankan agar saluran komunikasi ke atas tetap terbuka.
 4. *Perasaan bahwa penyelia dan manajer tidak dapat dihubungi dan tidak tanggap pada apa yang disampaikan karyawan.* Bisa terjadi penyelia terlalu sibuk untuk mendengarkan atau bawahan tidak dapat menemukan mereka. Bila penyelia ada di tempatnya, ia tidak tanggap pada apa yang disampaikan bawahan tersebut (Pace & Faules, 2001:191-192).

Ketiga, komunikasi lateral (Horizontal Communication), adalah pesan antara sesama –manajer ke manajer, karyawan ke karyawan. Pesan semacam ini bisa bergerak di bagian yang sama di dalam organisasi atau mengalir antarbagian. Masalah yang sering muncul adalah bahasa yang khusus dikembangkan divisi tertentu dan sering dipahami oleh penerima pesan. Masalah lainnya adalah kecenderungan para karyawan dalam organisasi yang terspesialisasi untuk melihat bahwa bidang mereka merupakan satu-satunya yang paling penting dalam menentukan kemajuan dan keberhasilan perusahaan (DeVito, 1997:348).

Beberapa jenis komunikasi di atas sejauh ini mengikuti struktur formal organisasi. Menurut *Davis (1953)*, komunikasi secara formal ditentukan oleh struktur yang menetap dan terencana dalam organisasi, termasuk di dalamnya pengaturan level-level organisasi, divisi-divisi, dan departemen-departemen dengan tanggung jawab tertentu, pembagian kerja bagi anggota organisasi yang

berbeda (Kreps, 1986:195). Komunikasi juga terjadi secara informal, yang bersifat tidak terencana dan secara umum tidak mengikuti struktur formal organisasi, tapi muncul dari interaksi sosial yang alami antara anggota organisasi. Pesan yang tergolong kabar burung (selentingan, rumor, *grapevine*) –suatu jenis komunikasi serial- merupakan contohnya. Jenis komunikasi ini memiliki kehidupan sendiri dan mengalir mengikuti berbagai rute. Seringkali sulit dilacak sumber aslinya, sehingga sulit sekali untuk meneliti informasi yang tergolong kabar burung ini.

Kabar burung atau desas-desus mengalami tiga jenis pertukaran pesan ketika berpindah dari satu orang ke orang lain. Pertukaran pesan ini adalah (1) perataan, yaitu proses pengabaian beberapa detail. Tidak semua detail pesan menarik untuk dihubungkan, jadi orang cenderung langsung pada tujuan pesan secepatnya, membuang bagian yang mereka anggap detail berlebih (2) Penajaman, pernyataan yang melebih-lebihkan bagian desas-desus tertentu (3) Asimilasi, yaitu pertukaran pesan yang lebih kompleks, merupakan cara orang menyimpangkan pesan sesuai dengan cara pandang dirinya mengenai pesan itu (Tubbs & Moss, 2000:189-190).

Menurut *Keith Davis* (1977) kabar burung sering digunakan apabila

(1) ada perubahan besar di dalam organisasi, (2) informasinya baru –tidak seorang pun menyukai menyebarkan informasi usang yang semuanya sudah tahu, (3) komunikasi tatap muka secara fisik mudah dilakukan, (4) para karyawan terkelompokkan ke dalam klik-klik tertentu. Biasanya kabar burung tidak terjadi pada iklim yang stabil dan enak. Perubahan dan ketidakjelasan mendorong timbulnya kabar burung (DeVito, 1997:349).

Sistem komunikasi formal jarang memuaskan kebutuhan informasi anggota. Mereka kemudian membangun kontak informasi informal melalui sumber lain (selentingan) untuk mengumpulkan jenis informasi yang menarik yang tidak bisa diperoleh dari saluran formal. Semakin sedikit sistem komunikasi formal menyediakan informasi yang relevan, anggota organisasi akan semakin bergantung pada selentingan, menyebabkan selentingan semakin kuat (Kreps,1986:203).

2.5. Komunikasi dan Gaya Kepemimpinan

Proses komunikasi yang terjadi dalam suatu organisasi sangat ditentukan oleh bagaimana gaya kepemimpinan dalam organisasi tersebut. Pemimpin mempengaruhi aktivitas anggota organisasi melalui komunikasi antarpribadi yang dilakukannya. Komunikasi, karenanya, adalah proses dimana pemimpin dapat menggunakan pengaruhnya (Kreps,1986:168). Setiap organisasi mempunyai gaya kepemimpinan atau manajemen yang berbeda-beda. *Douglas McGregor* (1967) mengenalkan dua macam teori tentang manajemen, yaitu Teori X dan Teori Y. Teori X didekripsikan sebagai upaya untuk memanage orang dengan memotivasi mereka sejak awal dengan kekuatan fisik dan kekuasaan (Quaal & Brown, 1976:16). Seorang pemimpin yang berpegang pada Teori X akan menganggap orang sebagai suatu alat produksi, dimotivasi oleh ketakutan akan hukuman atau kebutuhannya akan uang dan rasa aman. Manajer akan mengawasi karyawan dengan ketat, membuat dan menjalankan aturan dengan keras, dan menggunakan

ancaman hukuman sebagai alat untuk memotivasi mereka (Pace & Faules, 2001:278).

Kebalikan dengan Teori X, *McGregor* mengenalkan Teori Y yang mengasumsikan bahwa manusia mempunyai keinginan dan kebutuhan. Seorang manajer dalam melaksanakan tugasnya harus bersikap bahwa para karyawan merupakan kumpulan orang yang mempunyai keinginan dan kebutuhan (wants dan needs). Ada beberapa kebutuhan karyawan yang harus dimengerti manajer, yaitu :

“physiological needs; safety and security needs (protection againts danger, threat, deprivation); social needs (for belonging, for assosiation, for acceptance by one’s fellows, for giving and receiving freindship and love); and egoistic needs (self-esteem, self respect, self-confidence, faor autonomy, for achievement, faor competence, for knowledge, needs for status, for recognition, for appreciation)”. (Quaal & Brown, 1976:16).

Pemimpin yang menganut Teori Y akan beranggapan bahwa karyawan mempunyai kebutuhan yang beraneka ragam. Mereka percaya bahwa tugas mereka adalah mengatur dan mengelola sehingga organisasi maupun karyawan dapat memenuhi kebutuhannya. Manajer yang menerima Teori Y akan bekerja bersama-sama karyawan untuk mencapai tujuan organisasi, mendorong karyawan untuk berperan serta dalam proses pengambilan keputusan, dan mencoba mewujudkan peningkatan (Pace & Faules, 2001:279).

Sebagai pengembangan dari pandangan *McGregor* di atas, *Ward L. Quaal* dan *James A. Brown* (1976:18) menyampaikan Teori V (The “V Theory” of Management). Menurut keduanya :

“Managing is this bi-relational process : the intention of the manager is directed to and executed in the action of the managee.

The managing process is bi-relational in that it is absolutely dependent on both the manager and the managee; without one there is not the other. If a manager gives directives that are not carried out by the managee, then properly speaking he is not managing; if the managee acts on maners unrelated to or different from the directives of the manager, the properly speaking he is not acting as a managee. Thus "managing" is a process involving persons relating to another through directives. It is this dynamic interrelation of person to person through directives and their being actualized through execution which constitutes the essence of management. Management is thus triadic and may be investigated according to any one of, or any combination of, its three components : manager, managing, managee. The dynamism of managemnt (V) is a function of the manager as subject (M) directing (D) the managee as object (m) to actualize (a) the manager's intention; or

$$V = (M \longrightarrow D) (a \longrightarrow m)$$

(Jadi, proses manage (managing) harus bersifat dua arah (bi-relational) antara manager dan managee. Proses manajemen tergantung kepada manager dan managee (karyawan). Proses manajemen (managing) adalah sebuah proses yang mengandung hubungan antarpersonal melalui sebuah perintah. Hal tersebut merupakan sebuah interrelasi yang dinamis dari orang yang satu dengan yang lainnya melalui perintah-perintah dan diaktualisasikan melalui eksekusi yang merupakan esensi dari manajemen. Karena itu, manajemen merupakan hubungan segitiga antara manager, managing, dan managee. Dikenal dengan rumus : $V = (M \longrightarrow D) (a \longrightarrow m)$, artinya : proses manajemen yang dinamis (V) adalah sebuah fungsi manager sebagai subyek (M) mengarahkan (D) karyawan (managee) sebagai obyek (m) untuk mengaktualisasikan (a) maksud dari manager tadi)

Sementara itu, *Likert* (1967) yang dikutip *Littlejohn* (1998:324) dan *Pace & Faules* (2001:288) menemukan empat gaya atau sistem manajerial yang berdasarkan pada suatu analisis atas delapan variabel manajerial, yaitu : kepemimpinan, motivasi, komunikasi, interaksi, pengambilan keputusan, penentuan tujuan, pengendalian, dan kinerja. *Likert* membagi gaya manajerial tersebut sebagai berikut :

Sistem 1 : Penguasa mutlak (The Exploitative Authoritative System). Gaya ini berdasarkan pada asumsi Teori X McGregor. Pimpinan memberi bimbingan sepenuhnya dan pengawasan ketat pada karyawan dengan anggapan bahwa cara terbaik untuk memotivasi karyawan adalah dengan memberi rasa takut, ancaman, dan hukuman. Interaksi atasan-bawahan amat sedikit; semua keputusan berasal dari atas dan komunikasi ke bawah semata-mata berisi instruksi dan perintah.

Sistem 2 : Penguasa semi-mutlak (Benevolent-Authoritative Leadership). Gaya ini pada dasarnya bersifat otoritarian, tetapi mendorong komunikasi ke atas untuk ikut berpendapat maupun mengemukakan keluhan bawahan; namun interaksi di antara tingkatan-tingkatan dalam organisasi dilakukan melalui jalur resmi. Komunikasi yang terjadi jarang bersifat bebas dan terus terang.

Sistem 3 : Penasehat (Consultative). Gaya ini melibatkan interaksi yang cukup sering pada tingkat pribadi sampai tingkat moderat, antara atasan dan bawahan dalam organisasi. Informasi berjalan ke atas dan ke bawah, tetapi dengan sedikit penekanan pada gagasan-gagasan yang berasal dari atas. Pemimpin menaruh kepercayaan besar, meskipun tidak mutlak, dan keyakinan pada karyawan.

Sistem 4 : Pengajak-serta (Participative Management). Gaya ini amat sportif, dengan tujuan agar organisasi berjalan baik melalui partisipasi nyata pegawai. Informasi berjalan ke segala arah, dan pengendalian dijalankan di setiap tingkatan. Orang berkomunikasi dengan bebas, terbuka dan berterus terang, hampir tanpa rasa takut terhadap hukuman. Secara umum, sistem komunikasi formal dan informal identik, dan ini menjamin integrasi tujuan pribadi dan tujuan organisasi yang sebenarnya.

Hal pokok dalam teori sistem *Likert* adalah pengambilan keputusan.

Sistem 4 (pengajak-serta), dengan tingkat peran serta karyawan yang paling tinggi, menghasilkan tingkat produktivitas yang paling tinggi pula. Penelitian *Likert* menunjukkan bahwa kebanyakan organisasi lebih menyukai sistem 4, tapi kenyataannya mereka menggunakan sistem 1. (Pace & Faules, 2001:287-288).

Kreps (1986) mencatat pendapat para pakar mengenai peran komunikasi seorang pemimpin bagi organisasinya. Antara lain:

1. *Chester Barnard* (1938): peran utama eksekutif (pimpinan) adalah menjadi komunikator, yaitu menjadi penghubung komunikasi antara anggota organisasi. Eksekutif harus menggunakan komunikasi untuk memfasilitasi kerjasama antar anggota yang mewakili semua level dan divisi.
2. *Mary parker Follet*: kepemimpinan yang efektif adalah yang menciptakan kontak tatap muka dengan karyawan, mencari umpan balik, dan menciptakan kerjasama dari karyawan. Lebih baik bila karyawan bekerja dengan daripada bekerja di bawah manajer.
3. *Argyris* (1957): karyawan sering merasa terasing dari organisasinya karena tidak dilibatkan dalam pembuatan keputusan organisasi. Semakin aktif karyawan dilibatkan dalam operasional organisasi, semakin tinggi mereka mengidentifikasi diri dengan organisasi dan mengadaptasi tujuan organisasi, yang akhirnya semakin menaikkan kinerja karyawan.

2.6. Fungsional Analisis Komunikasi pada Profil Sistem Komunikasi Internal Organisasi

Sebagai sebuah sistem, sistem komunikasi organisasi mempunyai sifat dinamis yaitu rentan mengalami perubahan-perubahan. Karena sifatnya yang dinamis itu maka pelaksanaan sistem komunikasi internal organisasi harus diperiksa atau dianalisis secara berkala dan berkesinambungan. Salah satu metode yang digunakan untuk menganalisis atau mendiagnosis sistem komunikasi internal organisasi adalah metode fungsional.

Harrison (1987) menerangkan bahwa pendekatan ini mencakup penggunaan pengetahuan ilmu perilaku untuk memperkirakan keadaan terkini suatu organisasi dan untuk menemukan jalan ke arah perbaikannya (Pace&Faules, 2001:491). Dengan kata lain menurut *Hardjana* (2000:50) analisis fungsional adalah pencarian di mana kesalahan-kesalahan yang terjadi dalam proses (komunikasi) yang dapat membantu peningkatan efektifitas organisasi.

Model fungsional ini memandang komunikasi organisasi sebagai faktor penyebab efektif dan tidak efektifnya kerja fungsional organisasi atau sebagai

suatu gejala bahwa organisasi berfungsi secara efektif atau tidak atau sebagai simptom (gejala) tidak sehatnya organisasi. Secara positif dikatakan bahwa proses komunikasi atau kemandirian proses komunikasi dapat menimbulkan hubungan kerja yang efektif dan produktivitas yang tinggi. Pemeriksaan profil sistem komunikasi dapat menghasilkan informasi yang dapat menjelaskan peristiwa-peristiwa kritis –berbagai simptom- dalam organisasi, seperti ketidakpuasan karyawan, anjloknya produktivitas, keresahan karyawan, meningkatnya jumlah karyawan yang keluar, dan mengendornya kerjasama kelompok. Namun perlu diingat bahwa komunikasi tidak dapat menjelaskan mengapa simptom itu muncul (Hardjana, 2000:51).

Beberapa peneliti seperti *Schein* (1969) dan *Down* (1988) cenderung membahas komunikasi organisasi sebagai penyebab fungsi organisasi yang efektif maupun yang tidak efektif. Kenyataannya, berbagai variabel dalam proses komunikasi organisasi (penyimpangan pesan, iklim komunikasi, aliran informasi, teknologi komunikasi, pesan kekuasaan, proses antarpersona, kepemimpinan, proses kelompok, dan konflik) dapat merupakan penyebab perbedaan (sumber ketidakefektifan) dalam fungsi organisasi sekaligus sebagai akibatnya. Karena itu analisis harus peka terhadap kemungkinan perubahan peran komunikasi: sebagai simptom atau sebagai penyebab fungsi organisasi yang efektif dan tidak efektif (Pace&Faules, 2001:493).

Misalnya diasumsikan bahwa sesuatu yang berkenaan dengan komunikasi adalah penyebab penyimpangan fungsi organisasi. Kemudian apakah gejala atau akibatnya? Jawabannya bisa seperti ini: bila karyawan mendapatkan informasi

yang penuh distorsi (sebab), mereka akan menjadi kurang efisien dalam pekerjaan (akibat). Apakah tanda-tanda kurang efisien itu? Penyelesaian tugasnya tidak sesuai dengan jadwal waktu yang ditentukan. Atau bisa juga terjadi bahwa komunikasi yang defensif merupakan gejala (akibat) dari rendahnya rasa saling percaya atau tidak adanya pemberdayaan (*empowerment*).

Secara teoritis, fungsional analisis sistem komunikasi internal organisasi meliputi sejumlah variabel komunikasi dan prosedur serta instrumen penting, yaitu:

Langkah 1: Melukiskan dan menerangkan struktur otoritas, kewajiban, dan tanggung jawab unit-unit komunikasi- orang-orang yang menduduki jabatan tersebut.

- a. Membuat diagram organisasi, deskripsi jabatan, dan prosedur pengoperasian disertai petunjuk pengoperasian, peraturan, dan petunjuk teknis.
- b. Membuat inventaris peralatan dan dokumen
- c. Membuat bagan tanggung jawab linear bagi unit yang sedang dianalisis.

Langkah 2: Menjelaskan aliran informasi dan teknologi untuk memperlancarnya

- a. Membuat diagram tentang letak peralatan komunikasi dan teknologi informasi yang digunakan
- b. Membuat bagan tentang arus dokumen yang diproduksi
- c. Melengkapi catatan mengenai prosedur dan pemrosesan surat-surat
- d. Melengkapi borang catatan kontak pribadi bagi personel yang dipilih.
- e. Melaksanakan analisis jaringan.

Langkah 3: Mengukur kejernihan pesan dan distorsi dalam pengiriman pesan.

- a. Melaksanakan analisis ECCO yang dimodifikasi yang menyoroti kejernihan pesan dengan melakukan pengujian, analisis unit atau tema.
- b. Memperhatikan angka beban komunikasi dan cari di mana letak sejumlah kelebihan dan kekurangan komunikasi.

Langkah 4: Mengukur kecukupan informasi pada komunikasi atasan ke bawahan.

- a. Cari bidang-bidang informasi kunci dan siapkan alat uji untuk mengetahui tingkat kecukupan informasi kemudian penggunaan alat uji tersebut untuk mewawancarai segenap karyawan.
- b. Siapkan serangkaian ukuran untuk menginventarisasikan tingkat kecukupan informasi di kalangan karyawan.

Langkah 5: Mengukur tingkat kepuasan karyawan dalam komunikasi.

- a. Mengukur tingkat kepuasan komunikasi di kalangan karyawan dengan menggunakan kuesioner- dapat mengembangkan kuesioner sendiri atau kuesioner kepuasan komunikasi standar yang dikembangkan oleh Cal Down-Hazen
- b. Wawancara dengan segenap karyawan tentang kepuasan komunikasi mereka

Langkah 6: Mengukur kualitas iklim komunikasi di lingkungan kerja.

- a. Mengukur kualitas iklim komunikasi melalui kuesioner sendiri atau Kuesioner yang disusun Pace&Peterson.
- b. Membuat analisis atas aturan-aturan komunikasi
- c. Kumpulkan peristiwa-peristiwa komunikasi kritis dan buat analisis secara seksama
- d. Wawancara dengan segenap karyawan tentang iklim komunikasi dalam organisasi atau unit kerja mereka (Pace&Faules, 2001:494).

Langkah-langkah pelaksanaan fungsional analisis tersebut di atas disusun berdasarkan delapan variabel penting dalam komunikasi internal organisasi, yaitu kepuasan organisasi, iklim komunikasi, kualitas media, aksesibilitas informasi, beban informasi, penyebaran informasi, ketepatan informasi, dan budaya organisasi. Berdasarkan delapan variabel tersebut, kemudian dikembangkan suatu peralatan menyeluruh yang disebut Profil Komunikasi Organisasi. Profil Komunikasi Organisasi ini merupakan daftar pertanyaan tertulis yang pengisian dan pemahamannya relatif mudah dan memberikan informasi mengenai fungsi sistem komunikasi organisasi secara menyeluruh. Informasi tersebut dijabarkan dalam delapan variabel di atas.

Sementara itu, prosedur pelaksanaan analisis komunikasi organisasi telah dibahas oleh beberapa analis. Pace dan Petterson (1988) mengemukakan empat belas langkah untuk melaksanakan analisis komunikasi organisasi, yaitu:

Langkah 1

Kunjungan Penjajakan (Feasibility Visit)

Analisis melakukan kunjungan penjajakan ke organisasi yang akan diaudit untuk menentukan apakah analisis dapat dilaksanakan

Langkah 2

Pertemuan Awal

Analisis bertemu dengan semua personil unit untuk memperkenalkan filosofi, asumsi, harapan, dan prosedur, yang berkenaan dengan analisis.

Langkah 3

Memberikan Profil

Memberikan perangkat Profil Komunikasi Organisasi kepada semua personil dalam unit yang ditelaah untuk memperoleh data mengenai ciri-ciri dan variabel-variabel kunci.

Langkah 4

Data mendalam mengenai variabel

Menelusuri ciri-ciri dan variabel-variabel kunci PKO dengan menggunakan wawancara, pengamatan, dan peralatan serta prosedur lainnya.

Langkah 5

Data unit Pelengkap

Mengumpulkan dari unit-unit pelengkap, publik atau masyarakat, dan kelompok terkait yang berkenaan dengan persepsi keefektifan organisasi dan praktik organisasi yang dilakukan oleh anggota organisasi. Interview terstruktur dan alat pengukuran yang sederhana dipergunakan bila perlu.

Langkah 6

Membandingkan Data

Membandingkan data profil organisasi (langkah 3), data terperinci (langkah 4) dan data unit pelengkap (langkah 5) untuk menentukan hal-hal yang sama dan hal-hal yang berbeda.

Langkah 7

Pertemuan berbagi data

Pertemuan dengan semua personil unit dan memilih tamu undangan untuk membahas data pendahuluan dengan berdasarkan item per item untuk mengidentifikasi, meneliti, memperinci, dan mengurangi cakupan masalah.

Langkah 8

Laporan sementara

Analisis menulis laporan sementara dan mendistribusikan ke semua personil unit dan, bila diinginkan, kepada peserta undangan

Langkah 9

Membentuk Kelompok Tugas

Menciptakan dan mengatur kelompok tugas yang terdiri dari personil unit dan bila dikehendaki peserta undangan dengan tujuan mengevaluasi laporan sementara.

Langkah 10

Evaluasi Kelompok Tugas

Kelompok tugas bertemu dan membahas laporan sementara dari segi makna pribadi bagi mereka. Kelompok mengidentifikasi dan menyebutkan masalah satu per satu dan menyediakan cara-cara alternatif sementara untuk melakukan tindakan perbaikan. Kelompok tugas mempersiapkan laporan mereka sendiri.

Langkah 11

General Meeting

Semua kelompok tugas bertemu bersama-sama untuk saling berbagi laporan. Anggota kelompok tugas terpilih, biasanya dipilih oleh kelompok, ditugaskan untuk membuat laporan kelompok dan mempersiapkan sebuah dokumen terpadu.

Langkah 12

Laporan Akhir Analisis

Dengan menggunakan laporan sementara mereka masing-masing, laporan akhir kelompok tugas, dan data lainnya, analis mempersiapkan laporan akhir dan mencatat rekomendasi-rekomendasi khusus.

Langkah 13

Rapat laporan Akhir

Semua personil unit, tamu undangan, dan para analis bertemu dengan tujuan meminta para penata usaha dan manajer memberi respon atas laporan kelompok tugas dan analis, dan untuk membahas bagaimana langkah selanjutnya setelah laporan ini.

Langkah 14

Rapat Pergantian

Analis mengadakan pertemuan dengan staf penata usaha, membahas prosedur bagi anggota organisasi untuk memikul tanggung jawab penuh bagi kesinambungan analis dan pelaksanaan usulan-usulan dengan basis jangka panjang.

Prosedur di atas mengisyaratkan agar seseorang yang bermaksud melakukan analisis terhadap sistem komunikasi internal organisasi harus memahami organisasi secara menyeluruh. Alasan atau tujuan mendasar dilakukannya analisis (pemeriksaan) fungsional terhadap organisasi sama dengan penggunaan audit komunikasi, yaitu mencari kausalitas- yaitu, suatu situasi ketika satu faktor- misalnya ganjaran- menyebabkan perubahan pada faktor lainnya-

misalnya komitmen terhadap organisasi (Pace & Faules, 2001:492). Karena itu syarat-syarat seseorang yang akan melakukan analisis terhadap komunikasi organisasi sama dengan pelaku audit komunikasi. Mengacu pada pendapat *Fraser P. Seitel* dalam buku *The Practice of Public Relations* (2001:118), dapat dikatakan bahwa pelaku analisis adalah:

“.... yang paling efektif adalah yang dimulai dari peneliti yang (1) familiar dengan publik yang akan diteliti, (2) secara umum memahami sikap dari target publik terhadap organisasi, (3) memahami persoalan-persoalan yang menjadi perhatian target publik, dan (4) memahami kekuatan relatif dari target publik *vis-à-vis* publik lainnya”.

Dari pernyataan di atas, dengan menerapkan prosedur empat belas langkah di atas, diharapkan seseorang yang melakukan analisis terhadap sistem komunikasi organisasi dapat memahami organisasi secara menyeluruh sehingga akan membantu dalam analisis data.

BAB 3

METODOLOGI

3.1. Pendekatan dan Jenis Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan Kuantitatif. Pendekatan ini menganggap bahwa realitas bersifat obyektif dan berada di luar peneliti dan menganggap bahwa semua individu pada dasarnya sama dan dapat digeneralisasikan ke dalam kesimpulan perilaku tertentu (Wimmer & Dominick, 2000: 103). Dalam penelitian ini, Peneliti mencoba membuat generalisasi perilaku-perilaku dan memberikan penjelasan tentang kondisi sistem komunikasi organisasi.

Jenis atau tipe penelitian yang digunakan adalah jenis penelitian deskriptif dengan menggunakan metode survei dengan tujuan untuk menganalisis secara fungsional sistem komunikasi internal organisasi. Analisis fungsional pada komunikasi internal organisasi merupakan sebuah kajian mendalam dan menyeluruh tentang pelaksanaan sistem komunikasi organisasi baik untuk organisasi besar maupun kecil, organisasi usaha atau nirlaba, dan swasta atau publik yang mempunyai tujuan untuk memeriksa keadaan masa kini komunikasi organisasi sehingga dapat mencari di mana kesalahan-kesalahan yang terjadi dalam proses komunikasi yang dapat membantu meningkatkan efektifitas organisasi.

3.2. Definisi Operasional

Sistem komunikasi internal organisasi, merujuk pendapat *Kreps* (1986) dan *Pace & Faules* (2001), adalah sistem yang menyangkut pertunjukkan dan penafsiran pesan di antara lusinan bahkan ratusan individu pada saat yang sama yang memiliki jenis-jenis hubungan berlainan yang menghubungkan mereka; yang pikiran, keputusan, dan perilakunya diatur oleh kebijakan-kebijakan, regulasi, dan “aturan-aturan”; yang mempunyai gaya berlainan dalam berkomunikasi, mengelola, dan memimpin; yang dimotivasi oleh kemungkinan-kemungkinan yang berbeda; yang berada dalam tahap perkembangan berlainan dalam berbagai kelompok; yang mempersepsi iklim komunikasi berbeda; yang mempunyai tingkat kepuasan berbeda dan tingkat kecukupan informasi yang berbeda; yang mempunyai tingkat ketelitian pesan yang berlainan; dan membutuhkan penggunaan tingkat materi dan energi yang berbeda untuk berkomunikasi efektif. Interaksi di antara semua faktor tersebut, dan mungkin lebih banyak lagi di dalam organisasi, disebut *sistem komunikasi organisasi* (*Pace & Faules*, 2001:32-33), dimana terjadi dalam batas organisasi di antara anggota organisasi (*Kreps*, 1986:195).

Dari uraian di atas, sistem komunikasi internal organisasi dalam penelitian ini dioperasionalkan sebagai sistem yang terdiri dari beberapa unsur, yaitu: iklim komunikasi, kepuasan organisasi, aliran informasi dalam organisasi, budaya organisasi, kualitas media, aksesibilitas informasi dalam organisasi.

Untuk mengetahui gambaran terkini atau profil sistem komunikasi internal organisasi, peneliti menggunakan satu peralatan menyeluruh (berbentuk

kuesioner) yang disebut *Profil Komunikasi Organisasian*. *Profil Komunikasi Organisasi* merupakan daftar pertanyaan tertulis yang pengisian dan pemahamannya relatif mudah dan memberikan informasi mengenai fungsi sistem komunikasi organisasi secara menyeluruh. Instrumen *Profil Komunikasi Organisasi* merupakan alat untuk mensurvei sikap, persepsi, ekspektasi, dan kepuasan anggota organisasi sehingga memberikan informasi mengenai komunikasi dan organisasi dari sudut pandang anggota-anggota organisasi. *Profil Komunikasi Organisasi* menyediakan cara bagi anggota organisasi untuk menyampaikan bagaimana kepuasan mereka dalam organisasi, jenis iklim komunikasi apakah yang terdapat dalam organisasi, kualitas media, aksesibilitas informasi, beban informasi, penyebaran informasi, ketepatan pesan, dan gambaran budaya organisasi.

Profil Komunikasi Organisasi yang digunakan dalam penelitian ini merupakan hasil adaptasi dari *Profil Komunikasi Organisasi* yang digunakan oleh Brent D. Peterson dan R. Wayne Pace. Profil ini menggunakan skala *Likert*, dan telah mengalami beberapa kali pengujian reliabilitas dan validitas oleh Peterson dan Pace dalam melakukan analisis komunikasi, sehingga reliabilitas dan validitasnya tidak perlu diragukan lagi. Profil ini juga pernah diadaptasi oleh M.P. Wulandari dalam melakukan audit komunikasi internal organisasi PT Caladi Lima Sembilan (2000). Profil ini terdiri dari daftar pertanyaan yang merupakan indikator-indikator dari variabel-variabel organisasi yang diukur.

Profil Komunikasi Organisasi mempunyai beberapa variabel yang diukur dimana setiap variabel memiliki subvariabel (Pace & Faules, 2001:497-499) dan Hardjana (2000 :55-56) :

a. Iklim Komunikasi

Adalah persepsi mengenai seberapa jauh anggota organisasi merasa bahwa organisasi dapat dipercaya, mendukung, terbuka terhadap, menaruh perhatian kepada, dan secara aktif meminta pendapat mereka, serta memberi penghargaan atas standar kinerja yang baik. Subvariabel yang diukur adalah :

- Kepercayaan, adalah persepsi anggota organisasi tentang seberapa jauh atasan, bawahan, dan sesama rekan kerja dapat dipercaya. Indikator: pertanyaan dalam kuesioner no. 1-10
- Pembuatan keputusan bersama, adalah persepsi anggota organisasi tentang keterlibatannya dalam proses pembuatan keputusan bersama. Indikator: pertanyaan dalam kuesioner no. 11 & 18.
- Pemberian dukungan, adalah persepsi anggota organisasi tentang perhatian atau dukungan organisasi pada karyawannya dan dukungan karyawan pada organisasinya. Indikator: pertanyaan dalam kuesioner no. 13-15
- Keterbukaan, adalah persepsi anggota organisasi tentang keterbukaan organisasi terhadap informasi yang dianggap penting bagi anggota, kebebasan dan kemudahan anggota dalam memperoleh informasi. Indikator: pertanyaan dalam kuesioner no. 12, 16 & 17

- Perhatian atas tujuan berkinerja tinggi, adalah persepsi anggota organisasi tentang keinginan anggota dan organisasi untuk selalu memiliki tujuan kinerja tinggi. Indikator: pertanyaan dalam kuesioner no. 19 & 20

b. Kepuasan Organisasi

Adalah persepsi tentang seberapa jauh anggota organisasi merasa puas dengan pekerjaan mereka, kepenyeliaan, upah dan keuntungan, promosi, dan dengan rekan sejawat. Subvariabel yang diukur adalah :

- Kepuasan kerja, adalah persepsi tentang seberapa jauh anggota organisasi merasa puas dengan jenis pekerjaan yang diberikan dan kondisi lingkungan pekerjaan. Indikator: pertanyaan dalam kuesioner no. 21-24
- Kepuasan kepenyeliaan atau supervisi, adalah persepsi tentang seberapa jauh anggota organisasi merasa puas dengan sistem pengawasan dan penielianya. Indikator: pertanyaan dalam kuesioner no. 25-28
- Kepuasan upah dan keuntungan, adalah persepsi tentang seberapa jauh anggota organisasi merasa puas dengan gaji, tunjangan, dan fasilitas yang diterima. Indikator: pertanyaan dalam kuesioner no. 29-32
- Kepuasan penilaian prestasi, promosi, dan peluang kerja, adalah persepsi tentang seberapa jauh anggota organisasi merasa puas dengan sistem penilaian, promosi, dan kesempatan dalam memperoleh peluang dalam pekerjaan. Indikator: pertanyaan dalam kuesioner no. 33-36
- Kepuasan pada rekan sejawat, adalah persepsi tentang seberapa jauh anggota merasa puas dengan hubungannya dengan sesama rekan kerja. Indikator: pertanyaan dalam kuesioner no. 37-40

- c. Aksesibilitas informasi, adalah persepsi anggota organisasi mengenai seberapa jauh informasi tersedia bagi mereka dari berbagai sumber dalam organisasi, seperti atasan langsung, atasan lebih tinggi, kelompok, bawahan, dokumen-penerbitan, obrolan lisan (*grapevine*). Indikator: pertanyaan dalam kuesioner no. 47-53
- d. Kualitas media, adalah persepsi anggota organisasi mengenai seberapa jauh penerbitan, petunjuk tertulis, laporan, dan media lainnya dinilai menarik, tepat, efisien, dan dapat dipercaya. Indikator: pertanyaan dalam kuesioner no. 41-43
- e. Penyebaran informasi, adalah persepsi anggota organisasi mengenai jumlah berbagai informasi dalam organisasi yang diterima mereka atau persepsi anggota organisasi mengenai seberapa jauh pesan disebarkan melalui seluruh organisasi atau siapa yang mengetahui sesuatu tentang suatu pesan tertentu. Indikator: pertanyaan dalam kuesioner no. 61-73
- f. Beban informasi, adalah persepsi anggota organisasi mengenai jumlah berbagai informasi dalam organisasi yang diharapkan mereka dari berbagai sumber atau berkaitan dengan kecukupan informasi, kekurangan informasi, kelebihan informasi, dan kelewatan informasi (terisolasi) Indikator: pertanyaan dalam kuesioner no. 54-60
- g. Ketepatan informasi, adalah persepsi anggota organisasi mengenai jumlah bit informasi yang mereka ketahui tentang suatu pesan tertentu dibandingkan dengan jumlah bit informasi sesungguhnya di dalam pesan tersebut. Indikator: pertanyaan dalam kuesioner no. 74-86



h. Budaya Organisasi

Adalah persepsi anggota organisasi mengenai nilai kunci dan konsep bersama yang membentuk citra mereka terhadap organisasi, meliputi faktor iklim positif, pengaruh negatif, kualitas keunggulan, potensi pertumbuhan, unsur-unsur organisasi, organisasi kecil dan tidak matang, dan aktif/mendorong.

Indikator: pertanyaan dalam kuesioner no. 87-103

Lebih lanjut dalam penelitian ini, variabel-variabel kualitas media, beban informasi, penyebaran informasi, sumber informasi, dan aksesibilitas informasi dikelompokkan menjadi variabel kepuasan komunikasi. Hal ini mengacu pada pendapat *Pace & Faules* (2001:165), bahwa kepuasan komunikasi berarti anggota organisasi merasa nyaman dengan pesan-pesan, media, dan hubungan-hubungan dalam organisasi. Kepuasan komunikasi mencakup kualitas media, kecukupan informasi, informasi yang berkaitan dengan pekerjaan, kemampuan untuk menyarankan perbaikan, efisiensi berbagai saluran komunikasi ke bawah, cara sejawat berkomunikasi, informasi tentang organisasi secara keseluruhan dan integrasi organisasi (*Pace & Faules*, 2001:163).

Data dari *Profil Komunikasi Organisasi* tersebut bersifat deskriptif, karena itu selain menggunakan penghitungan statistik *mean* atau *nilai rata-rata* untuk melihat nilai kondisi organisasi yang sebenarnya, peneliti bermaksud melihat hubungan yang signifikan antara variabel-variabel yang diukur, misalnya hubungan antara iklim komunikasi dengan kepuasan organisasi, sebagai faktor yang mempengaruhi suatu sistem komunikasi organisasi. Dengan menggunakan analisis *mean* dan hubungan (korelasi), akan diperoleh gambaran terkini mengenai

gabungan dan hubungan antara fungsi kerja (fungsi kegiatan) organisasi secara khusus (dalam setiap level) atau secara umum (organisasi).

3.3. Populasi dan Teknik Pengambilan Sampel

Populasi dalam penelitian ini adalah semua karyawan Universitas Bhayangkara (Ubhara) Surabaya. Karenanya hasil penelitian ini merupakan gambaran terkini yang berlaku di Ubhara saja, tidak dapat digeneralisasikan ke organisasi lainnya. Sedangkan teknik pengambilan sampelnya menggunakan teknik pengambilan sampel *Stratified Sampling*. Teknik ini digunakan mengingat populasi bersifat heterogen dan berstrata, karena teknik ini merupakan sebuah prosedur yang biasa digunakan untuk mensurvei segmen atau strata yang berbeda dari suatu populasi (Seitel, 2001:111). Di sini, populasi akan dikelompokkan berdasarkan strata jabatan strukturalnya di masing-masing bagian atau unit kerja. Universitas Bhayangkara Surabaya terdiri dari beberapa bagian, yaitu : Kantor Rektorat, Biro, Bagian, 4 Fakultas, 1 Program Pascasarjana, dan beberapa lembaga dengan jumlah karyawannya adalah 180 orang. Peneliti tidak membedakan karyawan berdasarkan kriteria karyawan fungsional (edukatif atau dosen) dan non-fungsional (non-edukatif). Semuanya dianggap sebagai karyawan Universitas Bhayangkara.

Untuk mendapatkan secara jelas mengenai sifat-sifat populasi yang heterogen, maka populasi yang bersangkutan harus dibagi-bagi dalam strata yang seragam, dan dari setiap lapisan dapat diambil sampel secara acak. Keuntungan teknik ini adalah keterwakilan dari variabel-variabel yang relevan dapat dijamin, perbandingan dapat dibuat terhadap populasi lainnya, dapat menseleksi dari

kelompok-kelompok yang homogen, dan dapat mengurangi sampling eror (Wimmer & Dominick, 2000:89). Adapun hasil penentuan sampel berdasarkan jenis bagiannya adalah:

Tabel 3.1. Hasil penentuan stratified sampling berdasarkan jenis bagian (unit kerja)

No	Nama Bagian	N (Number of Population)	%	R (Number of Responden)
1	Program Pasca Sarjana	5	2,77	3
2	Biro Administrasi Akademik (BAA)	8	4,44	4
3	Biro Administrasi Umum (BAU)	34	18,88	19
4	Biro Administrasi Kemahasiswaan (BaKa)	4	2,22	2
5	Biro Administrasi Keuangan (BiKu)	6	3,33	3
6	Biro Administrasi Perencanaan & Sistem Informasi (BAPSI)	3	1,66	2
7	Lembaga Penelitian	6	3,33	3
8	Lembaga Pengabdian Pada Masyarakat	5	2,77	3
9	Pusat Komputer	5	2,77	3
10	Pusat Pelatihan Bahasa	4	2,22	2
11	Perpustakaan	9	5,00	5
12	Fakultas Ekonomi	30	16,66	17
13	Fakultas Hukum	21	11,66	12
14	Fakultas Teknik	22	12,22	12
15	Fakultas Ilmu Sosial Dan Ilmu Politik	18	10,00	10
	Total	180	100,00	100

Dasar pembagian strata dalam penarikan sample adalah pembagian menurut bagian atau unit kerjanya yang kemudian dikategorikan lagi ke dalam tiga kategori, yaitu level atas, level menengah, dan level bawah. Pengkategorian ke dalam level-level ini berkaitan dengan karakteristik organisasi sebagai sebuah sistem yang memiliki struktur hirarki. Komunikasi terjadi pada macam-macam

level dalam sistem (Kreps,1986:102). Pengkategorian ini berdasarkan jabatan struktural yang ada dalam bagan organisasi Universitas Bhayangkara Surabaya sesuai Statuta 2003.

Dari tabel 3.1 di atas, dapat dilihat bahwa jumlah responden dalam penelitian ini adalah 100 orang. Selanjutnya responden akan dikelompokkan ke dalam tiga kategori, yaitu :

1. **Level Atas**, yaitu anggota organisasi yang menduduki posisi yang bertanggung jawab pada Rektor dan para Pembantu Rektor. Terdiri dari 15 orang responden, yaitu Kepala Biro Administrasi Akademik (BAA), Kepala Biro Administrasi Umum (BAU), Kepala Biro Administrasi Keuangan (BiKu), Kepala Biro Administrasi Perencanaan dan Sistem Informasi (BAPSI), Kepala Biro Administrasi Kemahasiswaan (BAKA), Dekan Fakultas Ekonomi, Dekan Fakultas Hukum, Dekan Fakultas Teknik, Dekan Fakultas Ilmu Sosial & Ilmu Politik, Direktur Pascasarjana, Kepala Lembaga Pengabdian pada Masyarakat (Lemdimas), Kepala Lembaga Penelitian (Lemlit), Kepala Pusat Komputer, Kepala Pusat Pelatihan Bahasa, dan Kepala Perpustakaan. Karena jumlahnya hanya 15 orang maka seluruhnya dijadikan responden.
2. **Level Menengah**, yaitu anggota organisasi yang menduduki posisi setingkat kepala bagian yang bertanggung jawab kepada pimpinan tertinggi di unit kerjanya (departemennya, biro atau di fakultasnya) . Terdiri dari 43 orang dari para kepala bagian, para ketua jurusan, ketua program studi dan para kepala tata usaha. Dari jumlah tersebut diambil secara acak 50%-nya, dibulatkan menjadi 25 orang.

3. **Level Bawah**, yaitu anggota organisasi yang menempati posisi dari kepala sub-bagian, kepala laboratorium jurusan hingga karyawan sebanyak 122 orang. Dari jumlah tersebut dipilih secara acak sebagai responden sebesar 50%-nya, dibulatkan menjadi 60 orang.

3.4. Teknik Pengumpulan Data

Penelitian ini menggunakan dua alat pengumpulan data dari lima alat yang telah diterima oleh *International Communication Association* (ICA) dalam pemeriksaan terhadap komunikasi organisasi, yaitu sebagai berikut :

1. Kuesioner dengan menggunakan Profil Komunikasi Organisasi

Responden diberi kesempatan mengisi Profil Komunikasi Organisasi yang telah dibuat. Agar mendapat informasi yang obyektif maka kerahasiaan responden dijaga sehingga responden menjadi lebih terbuka.

2. Wawancara

Wawancara merupakan data pelengkap dari kegiatan penelitian ini, bertujuan untuk memperkaya data dari kuesioner. Wawancara perlu dilakukan untuk menggali lebih dalam pokok-pokok permasalahan yang ditemukan dari hasil analisis data *Profil Komunikasi Organisasi*. Meskipun wawancara dilakukan secara tidak berstruktur, namun tetap difokuskan pada pokok-pokok persoalan yang tercakup dalam pokok penelitian. Wawancara yang tidak terstruktur memungkinkan peneliti bebas menentukan pertanyaan lanjutan tentang informasi yang diperlukan (Wimmer & Dominick, 2000:181). Wawancara dilakukan dengan:

- Rektor dan Pembantu Rektor
- Pimpinan di unit kerja (departemen, fakultas)
- Karyawan atau Dosen

3.5. Teknik Analisis Data

Cara penghitungan *Profil Komunikasi Organisasi* menggunakan sistem penghitungan otomatis dengan menggunakan program *SPSS 11,00 for Windows* dengan statistik *mean* dan koefisien *Pearson's Correlation*. Rumus statistik ini digunakan untuk mengkorelasikan data interval dengan skala pengukurannya adalah skala *Likert*. Skala *Likert* digunakan dengan meniadakan pilihan jawaban ragu-ragu (*undecided*). Alasannya karena kategori ragu-ragu memiliki makna ganda, yaitu bisa diartikan belum bisa memberikan jawaban, netral, dan ragu-ragu. Disediakkannya jawaban di tengah-tengah juga mengakibatkan responden akan cenderung memilih jawaban di tengah-tengah terutama bagi responden yang ragu-ragu akan memilih jawaban yang mana. Yang terakhir, disediakan jawaban di tengah-tengah akan menghilangkan banyaknya data dalam penelitian, sehingga data yang diperlukan banyak yang hilang (Hadi, 1986:20).

Dalam penelitian ini, data hasil penghitungan *mean* atau *nilai rata-rata* dari setiap variabel akan dikorelasikan. Data yang diperoleh dari hasil *output SPSS 11,00 for Windows* dan hasil wawancara sebagai data pelengkap, akan dianalisis dan langsung diinterpretasi oleh peneliti. Penghitungan statistik *mean* atau *nilai rata-rata* digunakan untuk melihat nilai kondisi organisasi yang sebenarnya. Sedangkan koefisien *Pearson's Correlation* digunakan untuk melihat

hubungan yang signifikan antara variabel yang diukur, misalnya hubungan antara iklim komunikasi dengan kepuasan organisasi, sebagai faktor yang mempengaruhi suatu sistem komunikasi internal organisasi.

Profil atau gambaran keadaan terkini sistem komunikasi diukur berdasarkan nilai patokan yang ditetapkan Pace & Faules (2001) untuk masing-masing variabel (fungsi kegiatan) sistem komunikasi dalam organisasi, yaitu 2.80. Artinya bila iklim komunikasi, kepuasan organisasi, dan kepuasan komunikasi mempunyai nilai *mean* sama atau di bawah nilai patokan tersebut maka disebut rendah, kurang baik atau kurang puas. Sedangkan untuk menentukan sifat hubungan, digunakan koefisien korelasi dari Guilford (Rakhmat, 1999:29):

Kurang dari 0.20	hubungan rendah sekali; lemas sekali
0.20-0.40	hubungan rendah tetapi pasti
0.40-0.70	hubungan yang cukup berarti
0.70-0.90	hubungan yang tinggi; kuat
lebih dari 0.90	hubungan sangat tinggi; kuat sekali, dapat diandalkan

Sedangkan nilai 1.000, menurut Sutrisno Hadi (2000) adalah hubungan yang sempurna.

Dalam teknik analisis data, hasil temuan data tidak selalu hanya dianalisis dan diinterpretasi dari segi komunikasi saja tetapi juga dapat melibatkan faktor-faktor lain seperti situasi organisasi, gaya kepemimpinan, dan struktur organisasi yang juga merupakan bagian dari persoalan komunikasi. Sehingga pemberian rekomendasi tidak selalu berkaitan dengan persoalan komunikasi tetapi juga non-komunikasi (Hardjana, 2000:114).

BAB 4

HASIL DAN PEMBAHASAN

Pada bab 4 ini peneliti akan menyampaikan hasil beberapa prosedur analisis terhadap sistem komunikasi internal Universitas Bhayangkara seperti disampaikan di bab tinjauan pustaka halaman 40. Prosedur tersebut meliputi gambaran umum obyek penelitian, dan keadaan terkini variabel sistem komunikasi internal Ubhara Surya.

4.1. GAMBARAN UMUM OBYEK PENELITIAN

4.1.1. Sekilas Perkembangan Ubhara Surya

Didorong oleh kesadaran yang tinggi dalam memberikan pengabdian yang terbaik melalui jalur pendidikan untuk mencerdaskan kehidupan bangsa dan turut meningkatkan kualitas pendidikan masyarakat dalam kerangka pembangunan manusia Indonesia seutuhnya, dan dengan didorong pula oleh semangat TRI BRATA, melalui prakarsa perwira-perwira Polda Jatim, maka tanggal 1 Juli 1982 berdirilah Universitas Bhayangkara Surabaya. Tanggal berdirinya ini bertepatan dengan Hari Bhayangkara-Hari Kepolisian RI ke-36. Pada waktu itu berdiri 4 fakultas: Fakultas Hukum, Fakultas Ekonomi, Fakultas Teknik, dan Fakultas Ilmu Sosial & Ilmu Politik (FISIP). Sampai dengan tahun 1986, Ubhara Surya masih belum mempunyai gedung sendiri, dan masih meminjam gedung milik SMU

Negeri 7 di Jalan Ngaglik Surabaya. Baru pada tahun 1986, Ubhara menempati gedung sendiri di Jalan A. Yani 114 sebelah Markas Polda Jatim.

Persyaratan didirikannya PTS haruslah dipenuhi melalui sebuah Badan Hukum, untuk itu dibentuklah Yayasan Semeru sebagai Badan Penyelenggara melalui: Akte Notaris no. 144 tanggal 19 Juni 1982 diperbaharui dengan Akte Notaris No. 65 tanggal 10 Pebruari 1983. Untuk menyesuaikan dengan kebijaksanaan Kapolri maka semua yayasan di bawah slagorde Polda diubah menjadi Yayasan Brata Bhakti Polda. Sejak tahun 1983 Badan Penyelenggara PTS Ubhara Surya bernama Yayasan Brata Bhakti Polda Jawa Timur.

Pada tahun 1985 seluruh Fakultas dan Jurusan/Program Studi memperoleh status "Terdaftar" (dimana sebelumnya baru memiliki izin operasional dari Kopertis Wilayah VII). Berkat kesungguhan dari para pemrakarsa dan pengelola serta petunjuk dari pimpinan Polri dalam menata perguruan tinggi, Ubhara Surya dapat tumbuh dan berkembang seiring dengan diberlakukannya kebijaksanaan nasional dan kualifikasi penyelenggaraan PTS dalam menjalankan fungsi pendidikan tinggi.

Pada tahun 1991, berturut-turut Fakultas Hukum, Fakultas Ekonomi, dan FISIP serta Teknik telah memperoleh status "diakui" serta berlanjut pada tahun 1996 untuk Fakultas Hukum, Fakultas Ekonomi serta Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik telah memperoleh status "disamakan". Sekarang semua fakultas telah mendapatkan status "terakreditasi".

Bersamaan dengan itu semua, dalam penyediaan sarana dan prasarana sebagai infrastruktur fisik berupa bangunan gedung kuliah dan perkantoran, telah

didirikan beberapa bangunan di atas lahan yang luas dan berada pada lokasi yang strategis di jantung kota Metropolis Surabaya, yang menjadikannya sebagai PTS yang meyakinkan bagi masyarakat luas dan tidak diragukan lagi sebagai wadah kawah candradimuka dan garba wiyata luhur bhayangkara. Sekarang Ubhara Surya telah memiliki lebih dari 7 ribu mahasiswa dengan 180 orang karyawan. Pada tahun 2000, telah didirikan program pascasarjana, yaitu magister hukum dan magister manajemen.

Melihat keadaan yang demikian, semakin disadari dan diyakini bahwa hal tersebut merupakan asset strategis Polri untuk dapat lebih berkembang lagi seiring dengan peran utama yang harus dilakukan. Peran tersebut adalah meningkatkan mutu pendidikan sebagai kontribusi Polri dalam pembangunan di bidang pendidikan nasional.

4.1.2. Keadaan dan Kondisi PTS

Dalam kedudukannya sebagai PTS, Ubhara Surya tidak dapat menghindari diri dari apa yang disebut “era kualitas”. Dalam kerangka persaingan ketat PTS secara kualitatif, jika Ubhara Surya tidak ingin menjadi PTS yang ditinggal masyarakat, maka hal itu harus diperhatikan. Era kualitas meliputi kualitas kelembagaan, kualitas pengelolaan, kualitas sumber daya, kualitas proses belajar mengajar, yang pada akhirnya menentukan kualitas lulusan dengan menandai kepada *image* Ubhara sebagai PTS yang menjadi dambaan dan diterima masyarakat. Melihat kondisi itu, Ubhara Surya sudah barang tentu harus memantapkan bidang garap yang hendak diwujudkan ke dalam suatu konsepsi

yang senantiasa paralel dan konsisten, sejak mulai perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan hingga pengawasannya serta dilakukannya analisis dan evaluasi (kaji ulang) dari setiap kebijaksanaan yang ditempuh.

Adalah sangat tepat sejak awal tahun 1993 bidang garap Ubhara Surya yang menempatkan kebangkitan akademik dan pemantapan sumber daya utamanya SDM, dengan tidak meninggalkan bidang garap yang lain, karena hal itu merupakan suatu langkah antisipasi perkembangan PTS dalam era persaingan dunia. Begitu eratnya kebangkitan akademik dan pemantapan SDM, dimana hasilnya sudah nampak dengan semakin tertatanya penyelenggaraan proses belajar mengajar, pelaksanaan penelitian dan pelaksanaan penelitian dan pelaksanaan pengabdian pada masyarakat termasuk pelaksanaan Sistem administrasi Akademik serta banyaknya dosen yang menempuh studi lanjut pada program pascasarjana (S2 dan S3), telah menempatkan posisi Ubhara Surya yang semakin diperhitungkan dalam dunia pendidikan tinggi di Indonesia. Dalam pada itu, Ubhara memberikan perhatian pada:

- Perluasan kesempatan belajar, yang pada dasarnya menekankan pada kewenangan pada setiap perguruan tinggi dalam melakukan seleksi penerimaan mahasiswa baru, hendaknya tetap menempatkan obyektifitas dalam proses seleksi tersebut.
- Relevansi, yakni komitmen Ubhara terhadap pembangunan haruslah menempatkan relevansi pendidikan tinggi dengan memberi perhatian secara proporsional antara mahasiswa bidang teknologi dengan kebutuhan yang lain sesuai dengan kebutuhan. Sekalipun proporsional, ini berarti

bidang teknologi memperoleh perhatian bukan berarti berada pada eksklusivitas, tetapi tetap menempatkan pembinaan mutu/kualitas atas semua bidang keilmuan.

- Peningkatan efisiensi pendidikan, yakni senantiasa mengoptimalkan pendayagunaan fasilitas pendidikan berikut pemeliharaan atas sarana dan prasarannya, meningkatkan produktivitas lulusan dalam kaitan peningkatan produktivitas, sistem informasi manajemen haruslah memperoleh sentuhan yang berarti.
- Peningkatan mutu pendidikan, yakni Ubhara Surya sebagai perguruan tinggi yang senantiasa akan berkembang terus, kualitas pendidikan amatlah ditentukan oleh kualitas tenaga pengajar tetapnya.

4.1.3. Kekhasan Ubhara Surya

1. Program Forbhara

Forum Orientasi ke-Bhayangkara-an (Forbhara) adalah suatu program yang dikembangkan oleh Ubhara dalam rangka pemantapan sikap mental para karyawan dan dosen pada khususnya dan bagi mahasiswa pada umumnya. Sebagai program yang secara substansial akan mempunyai implikasi khusus terhadap diri karyawan dan mahasiswa terutama dalam bersikap dan bertindak dalam kehidupan kemasyarakatan. Bagi para karyawan, program ini berkaitan dengan tugas yang dijalankan di bidang pemberian pelayanan administrative, dengan implikasi internal, pelayanan kepada dosen dan mahasiswa yang informative-komunikatif dan secara eksternal dapat memberi kesan terhadap

pelayanan kepada masyarakat atas profesionalitas Ubhara. Bagi para dosen, program ini berkaitan dengan tugas yang dijalankan di bidang fungsional akademik, dengan implikasi kemasyarakatan mantapnya kualitas akademik. Dan bagi mahasiswa, program ini akan menjadikan kelak setelah menyelesaikan studinya dan menjadi sarjana yang mempunyai jati diri sebagai alumni Ubhara dengan implikasi kemasyarakatan sebagai tenaga-tenaga professional yang siap pakai dengan mobilitas kesarjanaan yang dapat dibanggakan karya-karyanya. Sebagai suatu program khusus, sesungguhnya Forbhara merupakan ke-khas-an Ubhara yang materi muatannya terdiri dari: pembinaan mental-spiritual, penghayatan patriotisme dan nasionalisme, manajemen pendidikan tinggi, kepemimpinan, sumber daya manusia, kedisiplinan.

2. Pola Ilmiah Pokok

Melalui orientasi munculnya konsep “link and match” yang ditetapkan Diknas, Ubhara melakukan dan mencoba merekonstruksi dari beberapa hasil kebijaksanaan kerjasama institusional yang telah dilakukan dengan beberapa kalangan yang menyangkut bidang pendidikan, pengajaran, penelitian, dan pengabdian pada masyarakat untuk dilakukan pengkajian ulang dalam rangka menyelaraskan kepentingan berbagai kegiatan dengan distribusi yang diharapkan.

Dari hasil kajian tersebut, telah disadari dan akhirnya disepakati bahwa memberlakukan “konsep kemitraan” sebagai tahap konsolidasi adalah hal yang tidak dapat dihindari karena sebagai suatu kenyataan, pola kemitraan sangat membantu dan relevan untuk mempertemukan pentingnya pendidikan tinggi dengan dunia usaha dari sisi peran swasta. Untuk itu setiap kegiatan Ubhara,

khususnya pelaksanaan Tri Dharma Perguruan Tinggi haruslah menempatkan prinsip kemitraan dalam arti yang positif dan menempatkan prinsip kemitraan itu sebagai Pola Ilmiah Pokok (PIP). “Kemitraan” sesungguhnya mengandung nilai kemanfaatan secara internal dan eksternal, karena ide “kemitraan” diyakini sebagai alternatif yang mampu memberikan jawaban terhadap link & match. Secara internal, “kemitraan” adalah jawaban atas perlunya kerja sama dalam semua sistem Ubhara dan secara eksternal “kemitraan” adalah kunci keberhasilan terbinanya kedudukan Ubhara yang menghasilkan lulusan dengan dunia usaha yang akan menggunakan lulusan.

4.1.4. Struktur Otoritas Unit-Unit Komunikasi

Struktur organisasi, deskripsi jabatan, prosedur pengoperasian organisasi telah diatur dalam Statuta Ubhara Surya tahun 2003. Disebutkan bahwa struktur organisasi Ubhara Surya mencakup unsur pimpinan universitas, unsur pelaksana akademis, unsur lembaga penelitian, unsur lembaga pengabdian masyarakat, unsur pelaksana administrasi, dan unit pelaksana teknis. Dapat dijabarkan sebagai berikut:

a. Unsur pimpinan universitas

Pimpinan Ubhara Surya terdiri dari Rektor dan Pembantu Rektor. Sebagai penanggung jawab utama pada Ubhara Surya, disamping melakukan arahan serta kebijakan umum, juga menetapkan peraturan, norma, dan tolak ukur penyelenggaraan Ubhara Surya atas dasar keputusan senat universitas. Di bidang



akademik, Rektor bertanggung jawab kepada menteri dan di bidang administrasi dan keuangan bertanggung jawab kepada yayasan.

Adapun deskripsi tugas dan tanggung jawab pimpinan universitas adalah sebagai berikut:

1. Memimpin penyelenggaraan pendidikan, penelitian, pengabdian masyarakat, membina tenaga kependidikan, mahasiswa, tenaga administrasi dan hubungan dengan lingkungan kampus serta menyusun dan melaksanakan kebijakan teknis akademis
2. Memberikan laporan pertanggungjawaban yang menyangkut bidang akademik, administrasi umum, dan keuangan kepada yayasan.

b. Unsur Pelaksana Akademik

Unsur pelaksana akademik di bidang pendidikan tinggi berbentuk fakultas/jurusan atau laboratorium dan program pascasarjana. Pimpinan di fakultas adalah Dekan dan dibantu Pembantu Dekan. Tugas dan tanggung jawab Dekan/Pembantu Dekan adalah memimpin penyelenggaraan pendidikan, penelitian, dan pengabdian masyarakat, membina tenaga akademik, mahasiswa, tenaga administrasi fakultas, serta bertanggung jawab kepada rektor.

Dekan wajib menyampaikan laporan pertanggungjawabannya kepada Rektor dengan tembusan kepada Ketua Yayasan selambat-lambatnya empat bulan sebelum jabatannya berakhir.

c. Unsur Lembaga Penelitian

Lembaga penelitian merupakan unsur pelaksana di lingkungan Ubhara Surya yang mengkoordinasikan, memantau dan menilai pelaksanaan kegiatan penelitian yang diselenggarakan oleh pusat penelitian dan ikut mengusahakan serta mengendalikan administrasi sumber daya yang diperlukan.

Unsur lembaga penelitian terdiri atas pimpinan, tenaga ahli dan tenaga administrasi. Dalam lembaga penelitian terdapat beberapa pusat penelitian, yaitu pusat penelitian kepolisian, hukum, dan lingkungan hidup. Pimpinan lembaga penelitian bertanggung jawab kepada Rektor.

d. Unsur Lembaga Pengabdian pada Masyarakat

Lembaga ini adalah unsur pelaksana Ubhara Surya yang mempunyai tugas menyelenggarakan kegiatan pengabdian kepada masyarakat dan ikut mengusahakan sumber daya yang diperlukan, mengusahakan dan mengendalikan administrasi sumber daya yang diperlukan. Kegiatan yang dilakukan oleh lembaga ini antara lain kuliah kerja nyata, pembinaan masyarakat pedesaan, dan pelayanan konsultasi dan bantuan hukum.

Lembaga ini terdiri dari ketua, tenaga ahli dan tenaga administrasi. Ketua bertanggung jawab kepada Rektor dan masa jabatannya adalah empat tahun.

e. Unsur Pelaksana Administrasi

Unsur pelaksana administrasi Ubhara Surya meliputi Biro Administrasi Akademik (BAA), Biro Administrasi Kemahasiswaan dan Alumni (BAKA), Biro

Administrasi Umum (BAU), Biro Administrasi Keuangan (BiKu), dan Biro Administrasi Perencanaan dan Informasi (BAPSI). Masing-masing Kepala Biro bertanggung jawab kepada Rektor. Seluruh kepala biro, kecuali KaBAU dan KaBiku, diangkat dan diberhentikan oleh Rektor.

Biro administrasi akademik adalah unsur pelaksana yang mempunyai tugas memberikan layanan teknis dan administrasi di bidang akademik. Fungsinya adalah melaksanakan administrasi pendidikan dan pengajaran, evaluasi, penelitian, dan pengabdian masyarakat; melaksanakan registrasi dan statistik; melaksanakan administrasi sarana pendidikan; dan melaksanakan administrasi kerja sama.

Biro administrasi kemahasiswaan dan alumni adalah unsur pelaksana yang mempunyai tugas memberikan layanan teknis dan administrasi di bidang kemahasiswaan dan alumni. Adapun fungsinya adalah melaksanakan administrasi kegiatan pembinaan penalaran dan keilmuan; melaksanakan administrasi kegiatan pembinaan minat dan bakat; melaksanakan administrasi pelayanan kesejahteraan mahasiswa dan bakti sosial; dan melaksanakan administrasi pembinaan alumni.

Biro administrasi umum adalah unsur pelaksana yang mempunyai tugas memberikan layanan di bidang administrasi umum. Biro ini mempunyai fungsi melaksanakan administrasi umum, tata usaha, hukum, dan tata laksana; melaksanakan urusan personalia; melaksanakan urusan rumah tangga dan perlengkapan.

Biro administrasi keuangan adalah unsur pelaksana yang mempunyai tugas mengadministrasikan segala bentuk penerimaan dan pengeluaran keuangan yang

berkaitan dengan pelaksanaan kegiatan di Ubhara Surya. Adapun fungsinya adalah melaksanakan penelitian tagihan pihak ketiga; melaksanakan urusan pembukuan semua penerimaan dan pengeluaran keuangan secara benar. -

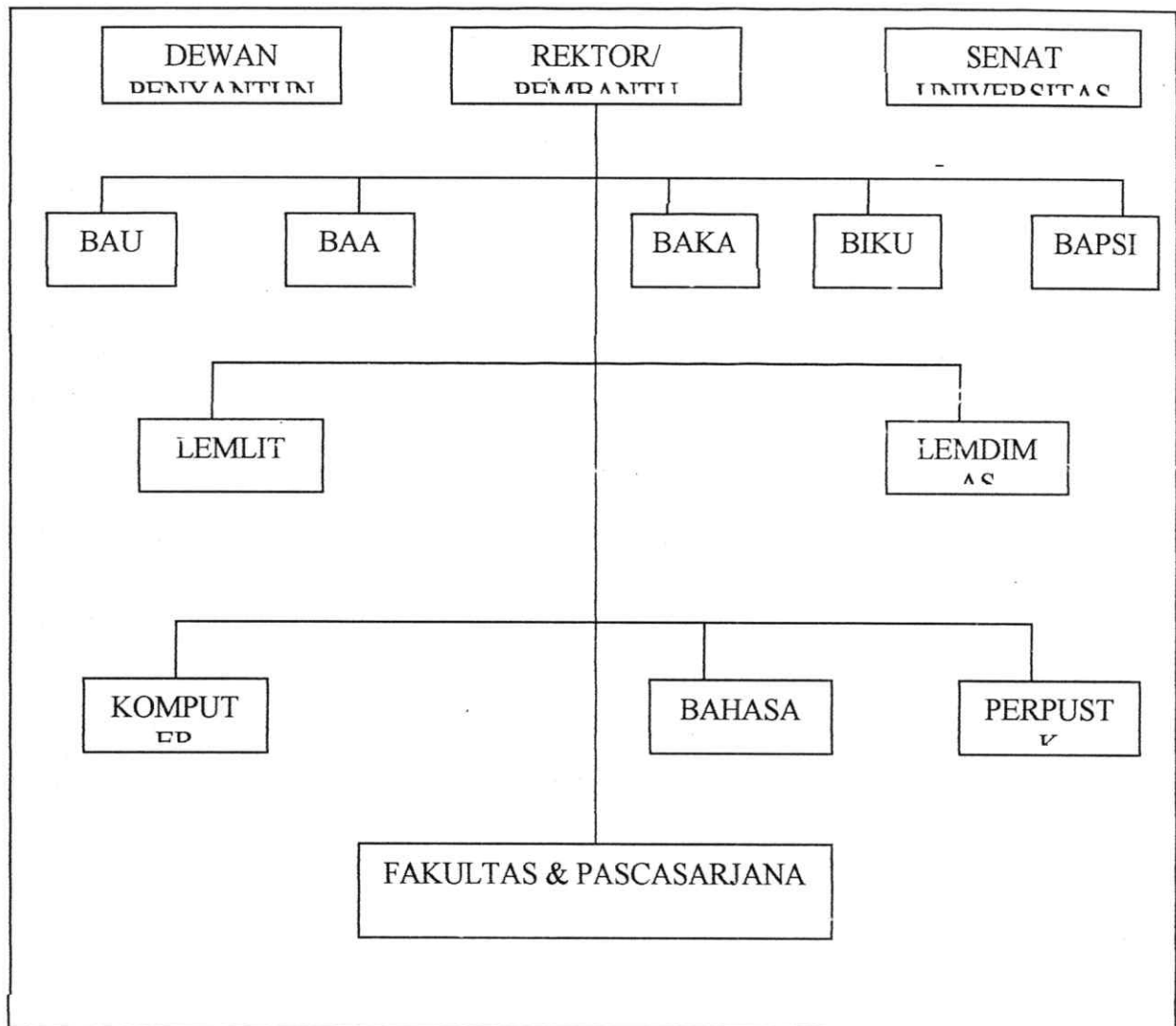
Biro administrasi perencanaan dan sistem informasi adalah pelaksana yang mempunyai tugas memberikan layanan teknis dan administrasi di bidang perencanaan dan sistem informasi. Fungsinya adalah melaksanakan urusan perencanaan baik fisik maupun akademik; dan melaksanakan administrasi sistem informasi.

f. Unsur Penunjang Pelaksana Teknis

Merupakan perangkat pelengkap di bidang pendidikan, penelitian, dan pengabdian kepada masyarakat yang berada di luar fakultas, jurusan dan laboratorium. Terdiri dari perpustakaan, pusat komputer, pusat pelatihan bahasa.

Bagan pada halaman berikutnya berisi struktur organisasi (unit-unit komunikasi) di atas. Struktur ini juga menjelaskan garis pertanggung jawaban dari unit-unit komunikasi tersebut.





Sumber: Statuta Ubhara Surya 2003

4.1.5 Aliran Informasi dan Teknologi Komunikasi

Saat ini perangkat dan teknologi komunikasi yang digunakan Ubhara Surya belum dapat disebut moderen. Teknologi komunikasi yang digunakan masih sederhana dibanding perkembangan teknologi saat ini. Perangkat teknologi yang digunakan dalam proses komunikasi dapat diuraikan sebagai berikut:

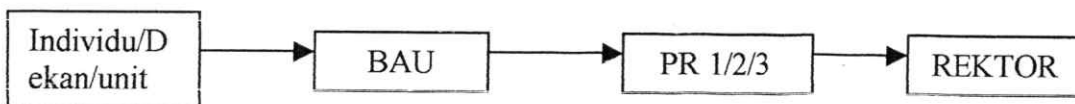
Tabel 4.2 Tabel Teknologi Komunikasi

Nama Perangkat	Fungsi	Lokasi
Micropon & Perangkatnya	Sebagai alat informasi bagi karyawan melalui pengeras suara (operator), untuk rapat, seminar, perkuliahan, upacara, pesta, dll	Satu di ruang operator gedung Rektorat, satu set di ruang rapat, satu set lengkap di Graha Bhayangkara, satu set di masing-masing fakultas
Laboratorium Audio	Sarana praktikum radio	FISIP dengan 5 speaker yang di tempatkan di beberapa unit kerja lain
Overhead Projector	Sarana perkuliahan, rapat, seminar	Di setiap fakultas memiliki antara 4-6 buah, di ruang rapat satu.
LCD	Sarana perkuliahan	Di gedung pasca satu buah
Perangkat audio lab. Bahasa Inggris	Sarana praktikum bahasa Inggris	Di Lab Bahasa Inggris
Perangkat Komputer	Sarana pengetikan	Di masing-masing unit kerja Di fakultas, di lab komputer, lab akuntansi, ruang internet, perpustakaan & fakultas serta unit kerja lainnya
Internet	Sarana Internet	

Sumber: observasi lapangan

Sedangkan prosedur dan pemrosesan surat-surat dapat dijelaskan sebagai berikut: Bila individu ingin menyampaikan surat kepada Rektor maka harus mendapat persetujuan Dekan atau atasan di unit kerjanya. Kemudian disampaikan

ke BAU. Bila menyangkut masalah keuangan, personalia, dan urusan umum diserahkan ke PR II, menyangkut akademik diserahkan ke PR I, urusan kemahasiswaan diserahkan ke PR III, selanjutnya masuk ke meja Rektor. Dapat digambarkan sebagai berikut:



4.1.6. Kebijakan dan Aktivitas Komunikasi

Dari wawancara dengan Rektor, selama ini kebijakan dan aktivitas komunikasi internal Universitas Bhayangkara Surabaya dapat digambarkan sebagai berikut:

* Kebijakan komunikasi	* Aktivitas Komunikasi
Menyediakan saluran komunikasi internal yang efektif, memotivasi karyawan untuk menyalurkan pendapat dan aspirasinya	a. Pertemuan bulanan (setiap fakultas) antara pimpinan dengan karyawan b. Pertemuan bulanan (pimpinan universitas dengan pejabat level atas) c. Senam pagi bersama setiap sabtu, dilanjutkan dengan forum dialog antara rector dengan karyawan d. Syukuran setiap akhir perkuliahan (semester) sekalian memulai perkuliahan baru e. Menggelar acara-acara informal, seperti alal-bihalal, pengajian, dll
Menyampaikan informasi tentang kebijakan, praktis, dan rencana atau perubahan rencana pada seluruh anggota, sehingga memberikan kesempatan para anggota untuk menawarkan masukan mereka dan mengkoreksi pekerjaannya	a. Pertemuan bulanan (setiap fakultas) antara pimpinan dengan karyawan b. Pertemuan bulanan (pimpinan universitas dengan pejabat level atas)

Demikian gambaran singkat obyek penelitian. Untuk prosedur analisis yang meliputi variabel komunikasi lainnya disampaikan pada pembahasan berikutnya. Prosedur ini meliputi penyebaran kuesioner profil komunikasi organisasi.

4.2. IKLIM KOMUNIKASI

Iklim komunikasi merupakan gabungan dari persepsi-persepsi mengenai peristiwa komunikasi, perilaku manusia, respons karyawan terhadap karyawan lainnya, harapan-harapan, konflik-konflik antarpersona, dan kesempatan bagi perkembangan dalam organisasi tersebut. Dari pendapat *Pace & Faules* (2001:47) dapat dikatakan bahwa iklim komunikasi di Universitas Bhayangkara (Ubhara) Surabaya akan mempengaruhi organisasi dan karyawannya, meliputi cara hidupnya, siapa yang diajak bicara, siapa yang disukai, bagaimana perasaan karyawannya, bagaimana kegiatan kerjanya, bagaimana perkembangannya, apa yang ingin dicapai karyawannya, dan bagaimana cara karyawannya menyesuaikan diri dengan organisasinya.

Peneliti telah melakukan survei di lapangan dengan menyebarkan kuesioner profil komunikasi organisasi kepada 100 orang responden. Responden dibagi tiga kelompok, yaitu level atas (15 orang); level menengah (25 orang); dan level bawah (60 orang). Selain itu peneliti telah melakukan wawancara kepada beberapa orang dari responden untuk memperkaya analisis data hasil kuesioner tersebut. Data hasil pengisian kuesioner selanjutnya diolah secara statistik menggunakan *SPSS 11,00 for Windows*.

Dari pengolahan data tersebut telah diperoleh gambaran bahwa iklim komunikasi Ubhara Surya dalam kondisi tidak terlalu baik, karena nilai rata-rata (*mean*) iklim komunikasi Ubhara Surya hanya sebesar 3.1167. Jika dirinci berdasarkan nilai *mean* masing-masing subvariabel iklim komunikasi, maka diketahui bahwa subvariabel perhatian atas kinerja yang tinggi mempunyai nilai *mean* yang paling besar yaitu 3.5400. Subvariabel kepercayaan mempunyai nilai *mean* sebesar 3.0933 dan berada pada urutan ke-2. Berikutnya adalah subvariabel dukungan dan partisipasi pembuatan keputusan dengan nilai *mean* sebesar 2.9600 dan 2.9300. Sedangkan subvariabel keterbukaan mempunyai nilai *mean* sebesar 2.9200 yang merupakan nilai terendah. Selengkapnya dapat dilihat pada tabel berikut ini:

Tabel 4.2. Variabel Iklim Komunikasi Ubhara Surya

VARIABEL	Gabungan		Level Atas		Level Menengah		Level Bawah	
	Mean	Rank	Mean	Rank	Mean	Rank	Mean	Rank
Iklim Komunikasi	3.1167		3.7780		3.0480		2.5220	
1. Kepercayaan	3.0933	2	3.7300	4	3.0800	2	2.4667	2
2. Partisipasi Pembuatan Keputusan	2.9333	4	3.8000	2	2.6800	5	2.3167	3
3. Dukungan	2.9600	3	3.7300	4	2.8800	3	2.2667	4
4. Keterbukaan	2.9200	5	3.7700	3	2.8400	4	2.1500	5
5. Perhatian atas tujuan kinerja yang tinggi	3.5400	1	3.8600	1	3.5600	1	3.2000	1

Sumber: data primer

Tabel 4.2 di atas menjelaskan bahwa karyawan Ubhara mempunyai perhatian yang besar atas tujuan kinerja tinggi. Para karyawan mempunyai keinginan untuk melakukan pekerjaan dengan sebaik-baiknya. Kondisi ini diwujudkan dengan besarnya nilai *mean* indikator subvariabel perhatian atas

kinerja tinggi, yaitu kuesioner no. 19: *“Anda selalu berusaha menunjukkan komitmen terhadap organisasi untuk berkinerja tinggi”*, mempunyai nilai *mean* sebesar 3.55. Ini merupakan nilai yang paling tinggi dari seluruh indikator sub-subvariabel iklim komunikasi. Hal ini berarti karyawan selalu menunjukkan keinginan atau komitmen mereka terhadap organisasi untuk berkinerja tinggi, yaitu dengan memberikan yang terbaik bagi organisasi. Kondisi ini merupakan modal yang berharga bagi Ubhara Surya yang harus mendapat dukungan dari pimpinan.

Kenyataannya pimpinan perlu memberikan perhatian serius terhadap subvariabel dukungan. Meskipun nilai *mean*nya cukup tinggi, namun karyawan merasa dukungan organisasi tidak sebesar dukungan mereka. Perbedaan ini terlihat pada indikator subvariabel dukungan, yaitu kuesioner no.13: *“Anda memberikan dukungan pada setiap kebijakan organisasi”* mempunyai nilai 3.32 lebih besar daripada nilai indikator no.14 : *“Organisasi mendukung atas perbedaan pendapat di antara anggota organisasi”* yang hanya mempunyai nilai 2.36. Pentingnya dukungan organisasi pada karyawan untuk menjaga agar komitmen karyawan tidak turun. Karena bila organisasi mendukung, karyawan akan merasa diberi peluang aktualisasi diri yang lebih terbuka. Aktualisasi diri ini, menurut *Maslow*, adalah faktor penting motivasi kerja (Luthans, 1995 : 150).

Yang juga perlu diperhatikan secara serius adalah nilai *mean* subvariabel keterbukaan yang berada di urutan terbawah dengan nilai 2.92. Apalagi nilai indikator subvariabel keterbukaan, yaitu kuesioner no.17: *“Semua karyawan menerima informasi tentang peningkatan kemampuan kerja untuk*

mengkoordinasikan pekerjaannya dalam organisasi” hanya 2.13 dan merupakan nilai yang paling rendah di antara seluruh nilai indikator sub-subvariabel iklim komunikasi. Berarti karyawan merasa organisasi kurang memberikan keterbukaan yang diharapkan karyawan berkaitan dengan informasi tentang peningkatan kemampuan kerja. Karyawan merasa organisasi kurang terbuka terhadap informasi yang dianggap penting serta kurangnya kebebasan dan kemudahan karyawan dalam memperoleh informasi. Hal ini perlu mendapat perhatian karena dikhawatirkan dapat mempengaruhi fungsi koordinasi dan komitmen karyawan untuk berkinerja tinggi seperti disebut di atas. Padahal menurut *Kreps* (1986:4) koordinasi adalah aktivitas utama dalam organisasi. Komunikasi digunakan dalam proses koordinasi ini untuk mempersuasi karyawan agar bersedia bekerja sama. Melalui komunikasi karyawan saling mengumpulkan dan menyediakan informasi yang dapat menentukan apakah karyawan akan bekerja sama.

Rendahnya nilai subvariabel keterbukaan dan tingginya nilai subvariabel kepercayaan juga menunjukkan bahwa organisasi masih bersifat setengah-setengah atau bahkan terkesan mendua. Tingginya nilai subvariabel kepercayaan sebesar 3.0933, menunjukkan adanya situasi bahwa organisasi memberikan kepercayaan kepada karyawan. Hal ini terlihat dari tingginya nilai *mean* indikator subvariabel kepercayaan, yaitu kuesioner no.6: “*Anda memiliki kepercayaan pada bawahan Anda*”, sebesar 3.22. Tapi di sisi lain, karyawan merasa organisasi kurang memberikan keterbukaan yang diharapkan seperti disinggung pada alinea di atas.

Tabel 4.2 di atas memperlihatkan bahwa iklim komunikasi Ubhara Surya secara umum dapat dikatakan dalam kondisi yang tidak terlalu baik. Dengan

demikian masih harus ditingkatkan, mengingat nilai *mean* iklim komunikasi yang sebesar 3.1167 hanya terpaut sedikit di atas nilai patokan iklim komunikasi dikatakan rendah yaitu 2.80. Mengacu pada pendapat *Pace & Faules* (2001 :502), nilai iklim komunikasi yang rendah cenderung sekitar 2.80 dan lebih kecil lagi.

Nilai iklim komunikasi yang tidak terlalu tinggi ini sangat dipengaruhi oleh iklim formal dalam organisasi. Iklim formal ini diartikan sebagai iklim atau kondisi dimana hubungan antarkaryawan umumnya kaku, formal, ada jarak, dan impersonal. Situasi seperti ini akan nyata kentara dalam hubungan antara atasan dan bawahan. Jarak antara atasan-bawahan sangat menonjol. Umumnya hubungan antara atasan-bawahan sangat kaku. Komunikasi yang terjadi antara atasan-bawahan adalah komunikasi formal dengan media yang banyak digunakan adalah media tatap muka dan memo atau pun surat. Pertemuan-pertemuan pun banyak yang bersifat resmi, seperti rapat. Sedangkan kegiatan-kegiatan nonformal dan lebih personal dalam hubungan atasan-bawahan, seperti makan siang bersama, rekreasi tahunan meski pernah dilakukan tetapi sangat jarang. Bahkan dalam waktu tiga tahun ini organisasi tidak mengadakan kegiatan rekreasi bersama. Kegiatan rekreasi bersama terakhir dilakukan di Bali tiga tahun lalu. Itu pun antara pimpinan, karyawan fungsional (dosen), dan nonfungsional terpisah bus dan penginapannya.

Iklim di atas tidak bisa dilepaskan dari kenyataan bahwa Ubhara Surya merupakan organisasi di bawah naungan Yayasan Brata Bhakti Kepolisian Daerah Jawa Timur (Polda Jatim). Meski secara struktural organisasi, Ubhara terlepas dari Polda (karena pengurus yayasan bukanlah polisi aktif), namun hampir seluruh

kebijakan mengenai Ubhara, Polda turut menentukan. Sampai-sampai pada proses pemilihan dekan atau pejabat struktural setingkat kepala biro, Polda ikut menentukan. Misalnya, proses pemilihan dekan menggunakan tes kesehatan layaknya sistem penerimaan anggota polisi dan interview mengenai loyalitas dihadapan tiga perwira Polda. Walaupun sekarang sedikit lebih terbuka, misalnya dekan terbuka untuk seluruh karyawan dan jumlah pejabat struktural yang diplot Polda berkurang, namun karyawan bahkan pimpinan organisasi menganggap Polda terlalu ikut campur terhadap persoalan pendidikan di Ubhara. Ini yang sering membuat ketidakpuasan karyawan.

Karena pimpinan Ubhara didominasi oleh para purnawirawan (pensiunan) polisi, maka tidak mengherankan bila budaya polisi ikut terbawa. Meski dalam berbagai kesempatan berbicara di depan karyawan, Rektor selaku pimpinan tertinggi selalu mengatakan bahwa Ubhara ini berbeda dengan Polda, sehingga perilaku polisi tidak layak diadopsi, tapi dalam kenyataan sulit untuk dihilangkan. Rektor sendiri mempunyai peran yang sangat besar dalam menciptakan dan menanamkan iklim formal dalam operasional organisasi. Memang pribadinya cukup ramah (seorang karyawan mengakui, dibanding rektor sebelumnya, rektor sekarang lebih banyak mengadakan rapat-rapat dengan karyawan) namun jarang sekali beliau memperlihatkan atau memberikan sentuhan-sentuhan humanis pada bawahannya. Artinya jarang sekali beliau membina hubungan dengan karyawan dengan menggunakan konsep *human relations*. Melalui konsep ini karyawan juga dipandang sebagai mitra usaha bukan sekedar bawahan. Konsep ini selaras dengan *Teori Y McGregor* yang mengasumsikan bahwa manusia mempunyai

keinginan dan kebutuhan, karena itu mereka bisa mengarahkan dirinya sendiri untuk mempunyai komitmen terhadap pekerjaan. Pimpinan yang efektif akan berusaha membangun komitmen dengan cara memberi peluang karyawan untuk berkembang melalui kegiatan-kegiatan yang melibatkan dan memberi tanggung jawab kepada karyawan (Kreps, 1986:89). Kenyataannya Rektor jarang turun langsung ke bawah dan memberikan minimal perhatian yang besar secara pribadi. Rektor lebih banyak menghabiskan waktu di kantornya dan jika memerlukan paling-paling cukup dengan memanggil melalui sekretaris pribadi atau ajudannya.

Konsep *managing by walking around* (MBWA) belum diterapkan secara efektif. Karena Ubhara belum mempunyai divisi hubungan masyarakat (PR), bukan berarti aktivitas humas tidak dapat dilakukan. Pimpinan dapat menerapkan humas sebagai teknik komunikasi dengan cara meluangkan waktu melakukan kunjungan kepada karyawan. Meski sekedar mengucapkan apa kabar, karyawan akan merasa diperhatikan dan merasa dianggap sebagai teman. *Mary Parker Follet* (Kreps, 1986 : 92) mengatakan bahwa pimpinan akan efektif dalam menggunakan kewenangannya bila mampu menjalin kontak personal secara *face to face* dengan karyawannya, mencari *feedback* dan menjalin kerjasama dengan karyawan.

Bila ditinjau pada masing-masing level, terjadi variasi iklim komunikasi di setiap level. Berarti bahwa iklim komunikasi yang terjadi di setiap level tidak sama. Tabel 4.2 di atas menunjukkan nilai *mean* iklim komunikasi level atas sebesar 3.7780. Nilai ini merupakan yang paling tinggi di antara semua level. Nilai *mean* iklim komunikasi level menengah sebesar 3.0480. Sedangkan nilai

mean terendah terjadi pada level bawah, yaitu 2.5220. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa iklim komunikasi di level atas dalam kondisi sangat baik, iklim komunikasi di level bawah dalam kondisi kurang baik karena nilai *mean*nya di bawah angka patokan 2.80. Sedangkan iklim komunikasi level menengah masih cukup baik, meskipun selisihnya hanya sedikit di atas angka patokan 2.80.

Kondisi sangat baik dalam iklim komunikasi level atas ini dibuktikan dengan tingginya nilai *mean* masing-masing subvariabel iklim komunikasi level atas dibanding dengan level lainnya. Nilai *mean* sub-subvariabel iklim komunikasi level atas berkisar antara 3.70-3.80, sedang level lainnya berkisar antara 2.15-3.5. Di level atas subvariabel perhatian atas kinerja yang tinggi mempunyai nilai *mean* 3.86 sekaligus nilai yang paling tinggi di antara sub-subvariabel iklim komunikasi semua level. Subvariabel kepercayaan dan dukungan mempunyai nilai paling rendah di level atas dengan nilai 3.73. Sedangkan di level menengah, subvariabel perhatian atas kinerja yang tinggi mempunyai nilai tertinggi dengan 3.56 dan yang mempunyai nilai *mean* terendah adalah subvariabel partisipasi pembuatan keputusan dengan nilai 2.68. Subvariabel yang mempunyai nilai *mean* tertinggi di level bawah adalah perhatian atas kinerja yang tinggi dengan 3.200 sekaligus satu-satunya nilai *mean* level bawah yang melampaui angka 3.00. Nilai *mean* terendah adalah subvariabel keterbukaan yang mempunyai nilai *mean* 2.15 sekaligus nilai terendah dari seluruh nilai *mean* subvariabel di semua level.

Dari kondisi di atas dapat dikatakan bahwa karyawan di semua level mempunyai perhatian yang besar atas kinerja yang tinggi. Dengan kata lain

komitmen karyawan untuk melakukan pekerjaan yang baik sangat tinggi. Ini dibuktikan dengan nilai *mean* subvariabel tersebut pada urutan ke-1 masing-masing level. Walaupun karyawan level atas mempunyai peluang besar dilibatkan dalam pengambilan keputusan, namun mereka kurang mendapat dukungan dan kepercayaan organisasi. Sebaliknya walaupun karyawan di level menengah merasa mendapatkan kepercayaan yang baik namun mereka merasa kurang dilibatkan dalam pengambilan keputusan. Di level bawah, meski karyawan mempunyai perhatian yang besar atas kinerja tinggi namun tetap merupakan nilai yang paling rendah dibanding nilai pada subvariabel yang sama di level lainnya.

Rendahnya nilai subvariabel perhatian atas kinerja yang tinggi di level bawah ini tidak terlepas dari rendahnya kondisi yang mendukung, rendahnya kepercayaan, karyawan kurang diajak dalam pengambilan keputusan dan kurangnya keterbukaan yang dirasakan karyawan di level bawah. Perhatian atas kinerja yang tinggi ini bisa disebut sebagai usaha untuk melakukan pekerjaan dengan baik. Menurut *Roger S. Frans* (1988), iklim komunikasi dapat menjadi salah satu pengaruh yang paling penting dalam produktivitas organisasi, karena iklim mempengaruhi usaha anggota organisasi. Usaha dalam hal ini merujuk kepada penggunaan tubuh secara fisik dalam bentuk mengangkat, berbicara atau berjalan, dan penggunaan pikiran mental dalam bentuk berpikir, menganalisis, dan memecahkan masalah (*Pace & Faules, 2001:155*). Jadi, iklim komunikasi memainkan peran penting dalam mendorong karyawan untuk mencurahkan usaha kepada pekerjaan mereka dalam organisasi.

Variasi atau perbedaan nilai *mean* iklim komunikasi di setiap level membuktikan bahwa adanya variasi atau perbedaan gabungan dan hubungan antara fungsi kerja organisasi di setiap levelnya. Hal ini sesuai dengan pendapat *Redding* bahwa iklim komunikasi organisasi merupakan fungsi kegiatan yang terdapat dalam organisasi untuk menunjukkan kepada anggota organisasi bahwa organisasi tersebut mempercayai mereka dan memberi kebebasan dalam mengambil risiko; mendorong mereka dan memberi tanggung jawab dalam mengerjakan tugas-tugas mereka; menyediakan informasi yang terbuka dan cukup tentang organisasi; mendengarkan dengan penuh perhatian serta memperoleh informasi yang dapat dipercayai dan terus terang dari anggota organisasi; secara aktif memberi penyuluhan kepada para anggota organisasi sehingga mereka dapat melihat bahwa keterlibatan mereka penting bagi keputusan-keputusan dalam organisasi; dan menaruh perhatian pada pekerjaan yang bermutu tinggi dan memberi tantangan (Pace & Faules, 2001:154). Jadi, anggota organisasilah yang menentukan perpaduan antara pengaruh-pengaruh komunikasi di atas, yang hasilnya adalah sebuah sistem nilai yang disebut iklim komunikasi. Setiap iklim dapat ditandai oleh gabungan yang berbeda dari pengaruh-pengaruh komunikasi sehingga iklim tersebut dapat disebut dengan berbagai nama yang berlainan seperti keikutsertaan, acuh tak acuh, mendukung, bermusuhan, menghidupkan, bertahan, positif atau negatif.

Perbedaan nilai iklim komunikasi pada masing-masing level menunjukkan adanya perbedaan gabungan dan hubungan fungsi kerja atau pengaruh-pengaruh komunikasi di masing-masing level. Dari data di lapangan tampak bahwa

gabungan dan hubungan fungsi kerja di level atas menunjukkan kondisi yang baik di banding level lainnya. Terlihat bahwa karyawan di level atas merasa lebih sering dipercaya, dilibatkan, dan diberi tanggung jawab dalam pengelolaan organisasi dibanding level lainnya.

Namun demikian agar dapat memperoleh gambaran lebih menyeluruh mengenai kondisi iklim komunikasi Ubhara Surya, maka harus memahami perbedaan gabungan dan hubungan fungsi kerja secara umum dan di setiap levelnya. Upaya ini dilakukan dengan mengkorelasikan setiap subvariabel iklim komunikasi untuk dapat menandai iklim komunikasi di organisasi ini.

4.2.1. Subvariabel Kepercayaan

Komunikasi dalam organisasi sangat dipengaruhi oleh seberapa jauh atasan, bawahan, dan sesama rekan kerja dapat dipercaya. *Goldhaber* mengutip *Redding* mengatakan bahwa kepercayaan adalah salah satu faktor utama dalam menciptakan iklim komunikasi organisasi yang baik. Kepercayaan adalah dasar utama dalam pembentukan hubungan di sebuah organisasi. Pencapaian tujuan organisasi dan terciptanya integrasi anggota organisasi tidak akan terjadi bila tidak dilandasi kepercayaan (Goldhaber, 1990 : 92). Sebaliknya tanpa kepercayaan, terjadi suasana saling curiga, fitnah, bahkan adu domba sehingga suasana kerja tidak nyaman.

Dari tabel 4.2 di atas terlihat bahwa subvariabel kepercayaan mempunyai nilai *mean* yang baik, yaitu 3.0933. Dapat dikatakan bahwa suasana saling percaya cukup besar terjadi di Ubhara, dimana antara karyawan dengan organisasi

telah terjalin rasa saling percaya. Karyawan memberikan kepercayaan yang cukup besar kepada pimpinan. Seperti terlihat pada indikator subvariabel kepercayaan, yaitu no. 3: *“Anda memiliki kepercayaan pada atasan Anda”* yang mempunyai nilai *mean* 2.91. Kepercayaan ini terjadi karena karyawan merasa pimpinan telah memberikan kepercayaan pada mereka, seperti terlihat pada kuesioner no.1 : *“Atasan Anda memiliki kepercayaan pada Anda”*, yang mempunyai nilai 3.03 yang merupakan nilai tertinggi dari subvariabel kepercayaan. Di Ubhara kepercayaan merupakan hal utama. Kepercayaan ini terwujud dalam berbagai aktivitas organisasi dalam bentuk loyalitas kepada pimpinan, khususnya yayasan. Dalam pemilihan karyawan, misalnya faktor loyalitas ini menjadi pilihan utama.

Dari wawancara, Bpk. Supriyadi W.A (Rektor) mengatakan bahwa selama ini telah memberikan kepercayaan yang luas kepada karyawannya, khususnya untuk berinovasi dalam melakukan pekerjaan. Bentuk kepercayaan ini adalah dengan memberi kebebasan dalam menyelesaikan pekerjaan tanpa pengawasan yang ketat. Selama ini dia memberikan kepercayaan kepada para tenaga muda untuk berkarya dengan memberikan tugas-tugas baru, seperti pembuatan buku pedoman menghadapi tahun ajaran baru. Karena dia percaya tenaga-tenaga baru mempunyai potensi. Selain itu tanpa kepercayaan dia yakin tidak akan baik, pekerjaan tidak akan berjalan lancar. Meski dia mengakui terkadang kepercayaan yang dia berikan disalahgunakan, seperti pekerjaan yang tidak selesai sesuai jadwal, namun tidak akan mengubah kepercayaannya kepada karyawan.

Di level atas subvariabel kepercayaan mempunyai nilai yang tinggi yaitu 3.73. Artinya karyawan di level atas mempunyai iklim kepercayaan yang tinggi. Pimpinan memberikan kepercayaan yang tinggi kepada karyawan level atas. Berikut pernyataan salah seorang karyawan tentang masalah kepercayaan di level atas:

“Saya percaya pada pimpinan karena pimpinan memberikan kepercayaan pada bawahan. Sehingga saling percaya. Saya diberikan kepercayaan dengan cara mengadakan sendiri kegiatan-kegiatan, mengelola uang yang sudah saya ajukan. Meski ada juga kegiatan yang *nggak* diacc, bukan karena *nggak* dipercaya, tapi karena *nggak* ada di proja. Kalau kepercayaan terhadap pekerjaan, saya merasa dipercaya oleh pimpinan”

Meski iklim kepercayaan di level atas ini tinggi, ternyata berada di urutan terendah. Berarti meski karyawan di level atas merasa mendapatkan kepercayaan, namun iklim kepercayaannya masih di bawah level lainnya, dimana subvariabel kepercayaan di level menengah dan bawah berada di urutan kedua. Meski mendapatkan kepercayaan, beberapa karyawan di level atas merasa pimpinan lebih memberikan kepercayaan kepada keluarga polisi atau orang-orang tertentu yang dekat dengan pimpinan.. Meski membantah telah berlaku diskriminasi, Bpk. Supriyadi mengatakan bahwa kepercayaannya kepada keluarga polisi karena kedekatan latar belakang saja dan banyak teman-temannya sewaktu dinas menjadi karyawan di Ubhara. Selain itu karyawan yang polisi biasanya mempunyai akses yang lebih mudah untuk urusan-urusan di Polda. Dalam kaitan ini salah satu karyawan level atas mengatakan:

“Saya dipercaya Pak Pri (Rektor) untuk mengurus masalah-masalah keuangan. Apalagi beliau sama sekali tidak begitu mengerti soal keuangan. Saya merasa dipercaya karena pimpinan

untuk tidak membiayai sekolah karyawan yang bersangkutan karena tidak memenuhi syarat yang telah ditentukan.

Kepercayaan yang berlebihan pada orang-orang tertentu ini menyebabkan segala keputusan Rektor dinilai beberapa karyawan level atas kurang obyektif. Seperti disampaikan seorang karyawan level atas berikut ini:

“Rektor terkesan kurang tegas... kurang galak... Sering lebih banyak merencanakan atau menyanggupi usulan namun pelaksanaannya tidak ada... hanya hitam di atas putih, tapi ... mana tindakan nyatanya. Faktor yang melatari seperti itu menyangkut kepribadian... kayaknya (rektor) terlalu baik pada seseorang atau mungkin ada kepentingan (orang itu) tertentu”.

Rendahnya nilai *mean* kepercayaan di level atas juga dipengaruhi oleh ketidakpuasan atas kebijakan pimpinan dalam pergantian pejabat struktural. Beberapa karyawan level atas menilai keputusan itu didasarkan atas perasaan *like & dislike*. Apalagi mereka menilai Rektor tidak bisa seenaknya melakukan pergantian tanpa seizin yayasan (diatur dalam Statuta Ubhara tahun 2003). Kondisi ini menjadi salah satu faktor yang memancing perseteruan Rektor dengan BPH Ubhara. BPH menilai dalam beberapa kebijakan, Rektor tidak mendasarkan diri pada Statuta tahun 2003. Bahkan BPH mengatakan bahwa Rektor telah melakukan kudeta terhadap yayasan karena dianggap menyalahi Statuta yang ditetapkan yayasan. Dalam kondisi ini, beberapa karyawan khususnya di level atas ikut mendukung BPH karena didorong ketidakpuasan atas kebijakan Rektor yang dinilai merugikan. Berikut petikan wawancara dengan seorang karyawan:

“Tentang kemampuan saya itu tidak percaya sama dia (Rektor). Kok berani-beraninya mengajar di S2 MM. Kapasitas keilmuannya saya ragukan. Bahkan pernah sewaktu mengajar semua mahasiswa keluar

kelas kumpul di kantin. Mereka nggak puas dengan cara mengajarnya, nggak percaya gitu. Saya yang sudah doktor tidak dikasih apa-apa di sini. Malah di luar saya dipercaya jadi konsultan di dewan. Sedangkan ada orang yang nggak becus kok malah dikasih”.

Faktor ketidakpuasan beberapa karyawan ini juga dibenarkan oleh seorang karyawan level atas. Berikut pernyataannya:

“Persoalan ini berakar pada ketidakpuasan akibat pergeseran posisi dari posisi yang strategis atau empuk dipindah ke posisi yang tidak empuk. Maka mereka melakukan kegiatan atau upaya melakukan perubahan. Karena merasa tidak nyaman mereka menggunakan mahasiswa atau alat lain sehingga membuat suasana kerja tidak nyaman. Sebenarnya pimpinan sekarang lebih banyak membuka saluran komunikasi dengan karyawan dan mahasiswa. Misalnya mengadakan pertemuan bersama langsung *face to face*. Itulah perbedaannya dulu dan sekarang. Namun hal ini juga menjadi penyebab situasi menjadi kacau. Karena setiap pertemuan malah terjadi ketegangan”.

Di level menengah, nilai *mean* subvariabel kepercayaan cukup tinggi. Ini berarti bahwa karyawan merasa memiliki kepercayaan yang besar pada atasan, bawahan, maupun rekan sejawat. Berikut hasil wawancara dengan seorang karyawan di level menengah:

“Semenjak Pak Widi menjadi Kabiku, saya kerja lebih enak. Dia memberi kebebasan kepada saya dan rekan-rekan dalam bekerja, dan sangat mempercayai hasil kerja kami. Pak Widi tidak selalu perlu membimbing kami, karena dia percaya kami bisa. Yang lebih penting, saya tidak bekerja dalam situasi tertekan karena diawasi. Dulu sebelum Pak Widi, kami sering langsung dimarahi oleh pimpinan tanpa melalui kaBiku, namun sekarang tidak pernah, mungkin karena pengaruh Pak Widi.”.

Seorang karyawan level atas juga menyatakan bahwa dirinya memberikan kepercayaan kepada karyawan di unit kerjanya. Dia tidak perlu harus terus

membimbing. Menurutny sekali arahan sudah cukup baginya untuk mempercayai bahwa bawahannya dapat melakukan tugas, meski ada bawahannya yang berlatar pendidikan di luar bidang kerja bironya, namun tetap percaya bahwa pengalaman bawahannya berkaitan dengan bidang kerja bironya dapat diandalkan.

Di level bawah, meski subvariabel kepercayaan berada di urutan ke-2, namun nilai *mean*nya sangat rendah. Artinya masih kurangnya iklim kepercayaan pada karyawan di level bawah. Kebanyakan karyawan di level bawah merasa kurang mendapat kepercayaan berkaitan dengan aksesibilitas informasi. Hal ini nyata terlihat ada kaitannya dengan keterbukaan, misalnya pada rendahnya nilai kuesioner no:17: "*semua karyawan menerima informasi tentang peningkatan kemampuan kerja untuk mengkoordinasikan pekerjaan*" yang mempunyai nilai 2.13, nilai ini yang paling rendah dari semua indikator subvariabel iklim komunikasi dan kuesioner no.16: "*semua karyawan memiliki akses yang mudah untuk mendapatkan informasi yang berkaitan langsung dengan pekerjaan mereka*" yang mempunyai nilai *mean* 2.54.

Seorang karyawan level bawah di fakultas memberikan pernyataan mengenai kepercayaan di level bawah:

"Kepercayaan itu ada. Namun kayaknya yang lebih banyak dipercaya adalah orang-orang tertentu yang langsung di bawah pimpinan. Setiap ada hal-hal tentang sesuatu yang penting atau tugas-tugas tertentu biasanya melalui orang-orang itu tidak langsung ke bawahan, sehingga penilaian hasil kerja hanya berdasarkan pendapat orang-orang itu tadi".

Iklim komunikasi ditandai oleh gabungan dan hubungan fungsi kegiatan (fungsi kerja) organisasi. Selain nilai *mean*, untuk dapat menandai iklim

komunikasi di Ubhara Surya dilakukan dengan cara mengetahui ada tidaknya hubungan sub-subvariabel (yang merupakan fungsi kerja organisasi) iklim komunikasi. Berikut disampaikan korelasi antar subvariabel iklim komunikasi dengan menggunakan koefisien *Pearson Correlation* melalui SPSS 11.00 for Windows. Hasil pengolahan datanya dapat dilihat pada tabel 4.3 di bawah ini:

Tabel 4.3. Korelasi antarsubvariabel iklim komunikasi Ubhara Surya

	Subvariabel Kepercayaan
Partisipasi Pembuatan Keputusan	$Y = .964$
	$\rho = .172$
Dukungan	$Y = .997^*$
	$\rho = .049$
Keterbukaan	$Y = .998^*$
	$\rho = .043$
Perhatian atas kinerja yang tinggi	$Y = .997^*$
	$\rho = .045$

*Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed)

Tabel di atas menunjukkan bahwa output antara subvariabel kepercayaan dengan subvariabel partisipasi pembuatan keputusan menghasilkan nilai 0.964, menunjukkan adanya hubungan positif yang sangat kuat, artinya semakin besar kepercayaan maka memungkinkan semakin besar partisipasi pembuatan keputusan. Nilai pada output antara subvariabel kepercayaan dan keterbukaan menghasilkan nilai 0.998 menunjukkan bahwa adanya hubungan yang sangat kuat, artinya semakin percaya maka dimungkinkan akan semakin bersikap terbuka. Nilai pada output antara subvariabel kepercayaan dan subvariabel dukungan menghasilkan nilai 0.997, menunjukkan bahwa ada hubungan yang sangat kuat, artinya semakin percaya maka dimungkinkan akan semakin bersikap mendukung. Nilai yang sama juga berlaku antara subvariabel kepercayaan dengan perhatian atas kinerja tinggi yang menunjukkan ada hubungan yang sangat kuat dan berkorelasi secara

significant, artinya semakin percaya maka dimungkinkan memiliki perhatian atas kinerja tinggi.

-Dapat dikatakan semakin besar kepercayaan pimpinan terhadap karyawan maka pimpinan akan semakin terbuka kepada karyawan, khususnya dalam informasi yang berkaitan dengan organisasi dan pekerjaan; semakin besar kepercayaan pimpinan kepada karyawan maka semakin memberikan dukungan kepada karyawan, terutama atas perbedaan pendapat; semakin besar kepercayaan pimpinan kepada karyawan maka semakin besar perhatian karyawan atas kinerja yang tinggi. Begitu pula sebaliknya, semakin karyawan merasa dipercayai maka karyawan akan bersikap terbuka, memberikan dukungan dan mempunyai komitmen untuk berkinerja tinggi. Menurut *Redding* (1972), kepercayaan memiliki hubungan yang interdependen dengan hasil kerja. Bila kepercayaan yang diberikan tinggi maka hasil kerja akan tinggi dan kepercayaan dengan sendirinya akan semakin tinggi. Bila kepercayaan yang diberikan rendah maka hasil kerja akan rendah dan kepercayaan dengan sendirinya akan semakin rendah (Goldhaber,1990:92).

Jika dilihat pada masing-masing level, ditemukan hasil output bahwa subvariabel kepercayaan di level atas cenderung tidak mempunyai hubungan yang interdependen dengan fungsi kerja organisasi lainnya. Lebih jelasnya dapat dilihat di tabel 4.4 di bawah ini:

Tabel 4.4. Korelasi antarsubvariabel iklim komunikasi level atas

	Subvariabel Kepercayaan
Partisipasi Pembuatan Keputusan	$Y = .075$
	$\rho = .789$
Dukungan	$Y = .364$
	$\rho = .183$
Keterbukaan	$Y = .123$
	$\rho = .662$
Perhatian atas kinerja yang tinggi	$Y = .207$
	$\rho = .459$

Sumber: data primer

Tabel 4.4. di atas memperlihatkan bahwa nilai output antara subvariabel kepercayaan dengan subvariabel partisipasi pembuatan keputusan adalah 0.075, subvariabel kepercayaan dengan subvariabel dukungan menghasilkan nilai 0.123, subvariabel kepercayaan dengan subvariabel perhatian atas kinerja yang tinggi menghasilkan nilai 0.207, semua menunjukkan ada hubungan yang lemah sekali. Subvariabel kepercayaan dengan subvariabel keterbukaan menghasilkan nilai 0.364, menunjukkan adanya hubungan yang lemah tapi pasti. Dapat dikatakan bahwa kepercayaan yang merupakan salah satu fungsi kerja organisasi cenderung bersifat berdiri sendiri di dalam iklim komunikasi level atas karena sifat hubungannya dengan sub-subvariabel iklim komunikasi yang lain bersifat lemah.

Meski subvariabel kepercayaan tidak menunjukkan hubungan yang significant, namun dari beberapa wawancara dengan karyawan level atas, mereka mengakui bahwa kepercayaan sangat penting dan mempunyai hubungan dengan partisipasi pembuatan keputusan, dukungan, keterbukaan, dan perhatian atas tujuan kinerja yang tinggi. Beberapa karyawan level atas merasa bahwa pimpinan memberikan dukungan kepada mereka. Berikut pernyataan seorang karyawan lembaga penelitian mengenai kepercayaan di level atas:

“Saya merasa mendapat dukungan dalam kegiatan saya... mungkin tindaklanjutnya saja sering agak kesulitan karena kurang SDM. Dukungan nomor satu adalah dana dan moril. Misalnya, saya sering kesulitan untuk mengundang dosen-dosen, namun kalau yang mengundang rektor mereka pasti datang...dan saya rasa pimpinan (rektor) juga menaruh kepercayaan yang sama pada teman-teman sejawat saya”.

Berbeda dengan level atas, subvariabel kepercayaan sebagai salah satu fungsi kerja organisasi di level menengah mempunyai hubungan yang cukup berarti dan berkorelasi secara signifikan dengan subvariabel partisipasi pembuatan keputusan. Hal ini dibuktikan dengan nilai output antara keduanya yaitu 0.490, artinya semakin percaya maka dimungkinkan akan semakin terlibat dalam pengambilan keputusan. Nilai output antara subvariabel kepercayaan dengan subvariabel dukungan sebesar 0.538 menunjukkan adanya hubungan yang cukup berarti dan berkorelasi secara significant, artinya semakin percaya maka dimungkinkan akan semakin bersikap mendukung. Sedangkan output antara subvariabel kepercayaan dengan subvariabel keterbukaan dan perhatian atas kinerja yang tinggi menghasilkan nilai 0.314 dan 0.313, menunjukkan adanya hubungan lemah tapi pasti.

Hasil output antara subvariabel kepercayaan dengan subvariabel iklim komunikasi lainnya di level menengah dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 4.5. Korelasi antarsubvariabel iklim komunikasi level menengah

	Subvariabel Kepercayaan
Partisipasi Pembuatan Keputusan	$\bar{Y} = .490^*$
	$\rho = .013$
Dukungan	$\bar{Y} = .538^{**}$
	$\rho = .006$
Keterbukaan	$\bar{Y} = .314$
	$\rho = .250$
Perhatian atas kinerja yang tinggi	$\bar{Y} = .313$
	$\rho = .250$

Dapat disimpulkan bahwa di level menengah, subvariabel kepercayaan berhubungan secara significant dengan subvariabel partisipasi pembuatan keputusan dan subvariabel dukungan. Semakin pimpinan percaya kepada bawahan maka dimungkinkan semakin melibatkan bawahan dalam pengambilan keputusan. Partisipasi pengambilan keputusan ini menyangkut berdiskusi dan konsultasi mengenai kebijakan organisasi yang relevan dengan jabatan serta kesediaan mendengarkan laporan masalah yang diajukan bawahan. Semakin bawahan dilibatkan dalam pembuatan keputusan maka dimungkinkan bawahan semakin percaya pada pimpinan. Semakin pimpinan percaya kepada bawahan maka dimungkinkan akan bersikap mendukung. Semakin bawahan merasa dipercaya maka semakin bersikap mendukung pada organisasi.

Dari hasil wawancara dengan karyawan level menengah diperoleh data pentingnya iklim kepercayaan agar karyawan terlibat dalam pengambilan keputusan dan bersikap mendukung. Berikut pernyataan seorang karyawan level menengah di fakultas mengenai kepercayaan di level menengah:

“Bagi saya kepercayaan itu sangat penting. Saya merasa pimpinan saya (dekan) sudah *nggak* bisa dipercaya. Kata katanya *nggak* bisa dipegang. Sering berubah-ubah. Kata orang Jawa *esuk dele sore tempe*. Bahkan dia sering adu domba antarbawahan. Misalnya, dia *ngomong* ke saya dan rekan lainnya kalau Bu X berniat menyaingi kami dengan membuat buku pedoman. Setelah saya konfirmasi dengan yang bersangkutan, ternyata pembuatan buku itu memang atas izin pimpinan (dekan). Saya sering malas untuk mendukung apa yang direncanakan...saya pikir paling-paling hanya rencana. Karena itu fakultas ini perlu penyegaran, ada pimpinan yang baru supaya maju”.

Sebagai salah satu fungsi kerja organisasi, output antara subvariabel kepercayaan dan subvariabel partisipasi pembuatan keputusan di level bawah

menghasilkan nilai 0.475 yang menunjukkan mempunyai adanya hubungan yang cukup kuat dan berkorelasi secara significant. Artinya semakin besar kepercayaan yang dirasakan maka partisipasi pembuatan keputusan akan semakin tinggi. Output antara subvariabel kepercayaan dan keterbukaan di level bawah menghasilkan nilai 0.430 menunjukkan adanya hubungan yang cukup kuat dan berkorelasi secara significant, artinya semakin percaya maka memungkinkan semakin bersikap terbuka. Sedangkan output antara subvariabel kepercayaan dengan subvariabel dukungan menghasilkan nilai 0.155 dan output antara subvariabel kepercayaan dengan subvariabel perhatian atas kinerja yang tinggi menghasilkan nilai 0.071, keduanya menunjukkan adanya hubungan yang sangat lemah. Lebih jelasnya dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 4.6. Korelasi antarsubvariabel iklim komunikasi level bawah

	Subvariabel Kepercayaan
Partisipasi Pembuatan Keputusan	$Y = .475^{**}$
	$\rho = .000$
Dukungan	$Y = .155$
	$\rho = .238$
Keterbukaan	$Y = .430^{**}$
	$\rho = .001$
Perhatian atas kinerja yang tinggi	$Y = .071$
	$\rho = .590$

*Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed)

**Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed)

sumber: data primer

Secara keseluruhan, iklim kepercayaan di Ubhara Surya dalam kondisi yang cukup baik. Subvariabel kepercayaan mempunyai hubungan yang significant dengan subvariabel dukungan, yaitu sikap dan tindakan yang mendukung kebijakan organisasi dan dukungan atas perbedaan pendapat. Semakin besar kepercayaan

yang diberikan atasan kepada bawahan atau sebaliknya maka memungkinkan semakin besar dukungan yang diperoleh atasan atau bawahan. Subvariabel kepercayaan juga mempunyai hubungan yang significant dengan keterbukaan, yaitu keterbukaan dalam memperoleh informasi atau pun dalam menyampaikan masalah. Semakin besar kepercayaan yang diberikan atasan atau sebaliknya maka kecenderungannya akan semakin besar keterbukaan yang diperoleh atasan atau bawahan. Kondisi yang sama juga terjadi antara subvariabel kepercayaan dan partisipasi pembuatan keputusan.

Walau demikian, kepercayaan yang terjadi belum bisa terlepas dari kesan diskriminatif. Pimpinan lebih banyak memberikan kepercayaan pada karyawan level atas, itu pun kebanyakan terhadap karyawan yang berstatus keluarga polisi dan karyawan yang disenangi atau dekat dengan pimpinan. Mereka-mereka itulah yang merasakan kepercayaan dan keterbukaan yang sebenarnya. Kondisi seperti ini bisa dimaklumi mengingat pimpinan secara pribadi maupun organisasi adalah berlatar belakang atau berkaitan dengan institusi polisi. Diasumsikan karyawan keluarga polisi lebih dapat dipercaya dan mampu menyimpan informasi-informasi yang rahasia terutama jika menyangkut institusi polisi. Selain itu diasumsikan akan memudahkan bila ada urusan dengan polda.

Namun demikian, iklim kepercayaan seperti ini harus segera dihindari. Bagaimana pun Ubhara harus dikelola secara profesional dengan mengedepankan prinsip kepercayaan kepada semua karyawan. Meski di bawah yayasan kepolisian, Ubhara seharusnya diberi kesempatan mempunyai sifat berbeda dengan lembaga

kepolisian, mengingat Ubhara adalah organisasi pendidikan yang terbuka untuk masyarakat dari berbagai latar belakang.

Sifat diskriminatif ini akan menyebabkan perpaduan antaranggota organisasi tidak akan berjalan baik. Yang pada akhirnya akan menghambat pencapaian tujuan organisasi akibat konflik di dalam organisasi.

4.2.2. Subvariabel Partisipasi Pembuatan Keputusan

Partisipasi pembuatan keputusan merupakan salah satu fungsi kerja organisasi yang menentukan sebuah iklim komunikasi. Bahkan faktor pengambilan keputusan ini menjadi hal pokok yang digunakan *Likert* (1967) dalam membuat empat gaya atau sistem manajerial. Partisipasi pembuatan keputusan ini adalah keputusan yang dibuat oleh sekelompok orang yang harus memutuskan. Dalam penelitian ini akan diketahui sejauh mana karyawan merasa dilibatkan dalam proses pengambilan keputusan. Partisipasi pembuatan keputusan yang efektif akan mempunyai ciri-ciri: memberikan kesempatan pada bawahan dalam pengambilan keputusan, menjaga bawahan agar tetap terinformasi tentang situasi organisasi yang sebenarnya (buruk maupun baik), atasan terbuka pada setiap pendekatan dengan bawahan, berkomunikasi secara efektif dengan bawahan, memberikan dukungan pada bawahan walaupun saat mereka melakukan kesalahan dalam pekerjaannya, menghargai pendapat bawahan walaupun pendapat itu berbeda pandangan (Goldhaber, 1990:85-86).

Dari tabel 4.2 di atas bahwa subvariabel partisipasi pembuatan keputusan dalam kondisi tidak terlalu baik, yaitu 2.9333 yang sedikit di atas angka patokan

2.80. Artinya karyawan merasa diberi kesempatan terlibat dalam proses pembuatan keputusan namun tidak terlalu sering. Keterlibatan karyawan ini disesuaikan dengan bidang atau pokok permasalahan sesuai dengan jabatan yang dimilikinya. Dalam proses tersebut, karyawan diberi kesempatan menyampaikan pendapatnya, meskipun keputusan ditentukan oleh pimpinan.

Aktivitas partisipasi pembuatan keputusan sangat besar terjadi di level atas, yaitu 3.80 yang merupakan tertinggi dari semua level. Hal ini wajar jika karyawan di level atas dilibatkan dalam proses pembuatan keputusan, karena mereka mempunyai kedekatan dengan pimpinan. Dalam kenyataan, aktivitas pembuatan keputusan ini dilakukan dengan cara pertemuan (rapat) meski pun waktunya tidak dapat ditentukan secara periodik apakah seminggu sekali ataupun sebulan sekali. Tetapi frekuensi rapatnya cukup tinggi. Sampai-sampai di kalangan karyawan ada *plesetan* singkatan Ubhara menjadi “Universitas Banyak Rapat”. Rapat berlangsung formal antara rektor dengan karyawan level atas. Namun tidak menutup kemungkinan juga menghadirkan karyawan level lainnya jika rapat membahas persoalan yang menyangkut kepanitiaan tertentu, misalnya panitia penerimaan mahasiswa baru.

Dalam proses pengambilan keputusan, meskipun keputusan akhir berada di tangan pimpinan, namun karyawan diberi kesempatan untuk memberikan pendapat. Hal ini diceritakan oleh seorang karyawan level atas di unit pelaksana administrasi berikut ini:.

Soal *decision making* di Biro adalah saya. Kalo *decision making*nya soal solusi kebijakan itu dari pimpinan. Biasanya kalau rektor akan mengambil kebijakan akan memanggil bawahannya. Untuk soal keuangan *nggak* pernah rektor tidak melibatkan saya. Kalau ada

rencana penggunaan uang pasti melibatkan saya. Apalagi rektor tidak terlalu memahami soal keuangan. Rapat cukup demokratis kok. Semua boleh memberikan pendapat. Dan keputusan yang diambil rektor ya *nggak* jauh beda dengan masukan-masukan itu”.

Namun tidak semua persoalan, proses pengambilan keputusannya terjadi secara demokratis. Seperti diungkapkan oleh seorang karyawan level atas yang mengatakan:

“Saya lihat-lihat topiknya. Kalau persoalannya akademis saya bisa lebih leluasa menyampaikan pendapat pada pimpinan. Dalam rapat-rapat perbedaan pendapat itu ada. Tapi kalau sudah menyangkut lembaga, sering suatu pendapat melihat siapa yang menyampaikan. Ini mungkin karena pengaruh budaya polisi. Untuk persoalan-persoalan itu biasanya kesepakatan dulu baru muncul keputusan. Kadang-kadang kita hanya tinggal melaksanakan tanpa boleh bertanya karena sudah menjadi keputusan”.

Pada level menengah, meski nilai *mean*nya tidak sebesar di level atas, namun karyawan merasa mendapat kesempatan yang cukup banyak dalam proses pembuatan keputusan. Seperti disampaikan seorang karyawan level menengah di unit pelaksana administrasi berikut:

“Saya selalu diajak diskusi oleh pimpinan saya setiap ada persoalan menyangkut bidang saya. Kalau pertemuan formal sih jarang. Biasanya saya menghadap atau dipanggil beliau untuk omong-omong... ya misalnya kalau ada kerusakan peralatan gedung.. *gimana* enakanya, anggarannya berapa... beliau *sih* percaya sama saya.. tapi kalau persoalan lainnya *nggak* pernah”.

Beberapa karyawan yang termasuk level menengah mempunyai opini yang senada dengan pernyataan di atas. Mereka biasanya diajak diskusi oleh pimpinannya sesuai dengan bidangnya dengan situasi lebih santai dibanding rapat-rapat di level atas. Di fakultas teknik misalnya, kesan santai ini lebih tampak mengingat lebih banyak diisi oleh orang-orang muda.

Nilai *mean* subvariabel partisipasi pembuatan keputusan di level bawah 2.4667 merupakan yang terendah dari semua level. Meski demikian, sama dengan level menengah, nilai subvariabel ini merupakan nomer dua di levelnya. Artinya dibanding subvariabel iklim komunikasi lainnya, karyawan level bawah merasa cukup dilibatkan dalam proses pengambilan keputusan. Memang untuk persoalan tingkat lembaga karyawan level bawah jarang dilibatkan karena untuk persoalan ini pimpinan lebih banyak berdiskusi dengan level atas. Karyawan level bawah mempunyai kesempatan mengikuti rapat di tingkat lembaga bila menjadi anggota panitia tertentu. Sedangkan di unit kerjanya, pengambilan keputusan lebih menyangkut soal teknis pekerjaan dan kesulitan yang dihadapi karyawan dalam melakukan tugasnya.

Para karyawan merasa bahwa pimpinan memiliki kesempatan mendengarkan tentang pendapat atau laporan masalah yang diajukan. Bahkan dalam pengambilan keputusan di unit kerjanya tidak jarang mereka diikuti. Persoalannya adalah karyawan merasa apa yang disampaikan belum mempunyai pengaruh yang kuat terhadap keputusan yang diambil. Karena bagaimana pun juga keputusan akhir tetap pada pimpinan dan karyawan yang lebih mempunyai kedudukan. Berikut penuturan seorang karyawan level bawah berkaitan dengan pengambilan keputusan di unit kerjanya:

“Saya sering diajak rapat apalagi *pas* KTU *nggak* masuk. Dalam rapat di fakultas yang membahas banyak hal, memang semuanya diberikan waktu untuk *ngomong*. Tapi ya itu... yang sering terjadi pendapat saya sekedar hanya didengarkan. Keputusan rapat sering dibuat oleh pimpinan atau dengan orang-orang dekatnya. Bahkan ajang rapat terkesan dibuat demokratis padahal *nggak*. Karena sebenarnya peserta rapat sudah diarahkan untuk mendukung orang-orang tertentu. Saya merasa apa gunanya ikut rapat kalau setiap

pendapat hanya didengar, usulan kita *kok* hanya disetujui nggak ada tindak lanjutnya”.

Berikutnya disampaikan hasil statistik korelasi subvariabel partisipasi pembuatan keputusan dengan sub-subvariabel iklim komunikasi lainnya. Hal ini untuk melihat hubungan subvariabel partisipasi pembuatan keputusan dengan sub-subvariabel iklim komunikasi secara umum dan di setiap levelnya sehingga dapat menandai iklim komunikasi di Ubhara Surya. Dapat dilihat pada Tabel 4.7 di bawah ini:

Tabel 4.7. Korelasi subvariabel partisipasi dengan subvariabel lainnya

	Subvariabel partisipasi pembuatan keputusan
Kepercayaan	$Y = .964$
	$\rho = .172$
Dukungan	$Y = .981$
	$\rho = .123$
Keterbukaan	$Y = .979$
	$\rho = .129$
Perhatian atas kinerja yang tinggi	$Y = .943$
	$\rho = .217$

Sumber: data primer

Tabel 4.7 di atas output antara subvariabel partisipasi pembuatan keputusan dengan kepercayaan menghasilkan nilai 0.964, dengan subvariabel dukungan menghasilkan nilai 0.981, dengan subvariabel keterbukaan menghasilkan nilai 0.979, dan dengan subvariabel perhatian atas kinerja yang tinggi menghasilkan nilai 0.943. Semua nilai menunjukkan adanya hubungan yang sangat kuat, sehingga dapat dikatakan bahwa partisipasi pembuatan keputusan memiliki hubungan dengan kepercayaan, keterbukaan, dukungan, dan perhatian atas kinerja yang tinggi. Semakin tinggi organisasi percaya, terbuka, dan mendukung maka

dimungkinkan semakin tinggi kesempatan karyawan untuk terlibat dalam pembuatan keputusan.

-Komitmen akan tercipta apabila karyawan merasa mendapatkan tanggung jawab dan dilibatkan dalam aktivitas organisasi. Dalam *participative-management approach* (Kreps, 1986:91), dikatakan bahwa semakin karyawan dilibatkan dalam proses pembuatan keputusan akan membuat karyawan semakin memahami dan menghargai persoalan-persoalan organisasi dan peranan manajemen. Karyawan sering merasa terasing karena mereka tidak dilibatkan dalam pembuatan keputusan dalam organisasi dan secara sistematis mengalami proses “dehumanisasi” oleh perilaku manajemen yang dingin dan tidak perhatian.

Secara umum karyawan merasa semakin organisasi terbuka kepada mereka maka semakin besar peluang terlibat dalam pengambilan keputusan. Karyawan merasa bila tidak dilibatkan dalam pengambilan keputusan biasanya karena ada yang ditutup-tutupi. Kurangnya keterbukaan ini bisa dilihat dari rendahnya nilai *mean* kuesioner no 16 dan 17 di atas (lihat hal.88) yang menunjukkan bahwa akses informasi tentang pekerjaan sangat rendah. Rendahnya akses ini dimungkinkan karena keterlibatan karyawan, khususnya di level menengah dan bawah, dalam pengambilan keputusan masih rendah. Kalau pun dilibatkan, mereka merasa pendapat atau usulan mereka hanya didengar. Padahal forum pengambilan keputusan (misalnya rapat) memungkinkan pertukaran informasi yang sangat penting bagi karyawan. Hal tersebut dapat dilihat dari output antara partisipasi pembuatan keputusan dengan keterbukaan di semua level. Di level atas menghasilkan nilai 0.612, di level menengah 0.502, dan di level bawah 0.313

menunjukkan korelasi yang significant. Artinya semakin terbuka organisasi maka semakin besar partisipasi pengambilan keputusan.

Meski demikian beberapa karyawan tetap memberikan dukungan pada setiap kebijakan organisasi. Hal ini didukung nilai *mean* indikator subvariabel dukungan, yaitu kuesioner no.13: "*Anda selalu mendukung setiap kebijakan organisasi*" sebesar 3.32. Berarti karyawan merasa bahwa mereka selalu memberikan dukungan pada setiap kebijakan organisasi. Namun di sisi lain karyawan merasa organisasi kurang memberikan dukungan pada mereka, dengan dilihat dari kuesioner no.14 : "*Organisasi mendukung perbedaan pendapat di antara anggota organisasi*", yang mempunyai nilai *mean* 2.36. Perbedaan pendapat ini diartikan sebagai salah satu ciri pengambilan keputusan. Kurangnya dukungan tersebut dirasakan terutama oleh karyawan pada level menengah dan level bawah. Mereka merasa akan senang dan mendukung penuh bila dilibatkan dalam pengambilan keputusan yang berkaitan dengan pekerjaan, sehingga keputusan itu tidak dibuat sendiri oleh pimpinan. Karyawan merasa melaksanakan keputusan yang mereka buat sendiri. Seperti yang diungkapkan oleh seorang karyawan di unit pelaksana teknis berikut:

"Bagi saya, saya akan lebih senang kalau dimintai pendapat oleh forum. Saya akan memberi dukungan karena saya yakin keputusan itu benar-benar demokratis. Masalahnya banyak yang *nggak* demokratis. Pernah misalnya, tiba-tiba muncul jadwal yang isinya saya *kebagian ngajar sore...* padahal saya merasa *nggak* ikut rapat. Waktu saya *nanya* katanya saya *nggak* masuk jadi diputusin saja... menurut saya *kan nggk gitu...* gimana pun saya harusnya ditelpon dulu oleh pimpinan, *gitu* yang baik. Jadi ya ada juga *sih* rasa dongkol.. agak malas.. tapi ya mau apa lagi".

Sebenarnya bila karyawan di level menengah dan bawah, yang karena posisinya jauh dari pimpinan puncak (*top management*) dilibatkan dalam pembuatan keputusan hal ini akan sangat berarti bagi karyawan. Karyawan merasa dipercaya oleh pimpinan. Istilahnya merasa “diuwongke”, yaitu perasaan *orang kecil yang dipercaya orang besar*. Perasaan ini sangat penting bagi organisasi karena bila karyawan merasa dilibatkan, eksistensinya dihargai, memberikan tanggung jawab, dilibatkan dalam pengambilan keputusan, dan peluang untuk berkreativitas maka akan membuat pekerjaan semakin menarik (Kreps, 1986:97). Hal ini terlihat dari output antara subvariabel partisipasi pembuatan keputusan dengan subvariabel kepercayaan di level menengah sebesar 0.490 dan di level bawah sebesar 0.475 yang menunjukkan hubungan yang cukup kuat dan berkorelasi secara significant. Artinya semakin dilibatkan dalam pengambilan keputusan maka dimungkinkan karyawan merasa mendapat kepercayaan.

Sedangkan karyawan di level atas adalah yang paling sering dilibatkan dalam pengambilan keputusan. Keterlibatan ini karena posisi mereka yang secara struktural dekat dengan pimpinan puncak. Selain itu karyawan di level ini diasumsikan mempunyai informasi yang sangat dibutuhkan oleh pimpinan puncak yang terkait dengan masalah yang dihadapi dan perlu keputusan. Yang lebih penting adalah keterlibatan karyawan atas ini tidak sekedar karena informasinya diperlukan tapi juga dukungan yang besar dalam berbagai keputusan, mengingat karyawan level atas ini merupakan ujung tombak di depan sebagai pelaksana kebijakan. Diharapkan mereka akan meneruskan ke karyawan level di bawahnya. Sesuai dengan struktur hirarkhi, segala kebijakan dari pimpinan puncak akan lebih

mudah tersosialisasi ke bawah bila karyawan level atas menyampaikan dan mendorong karyawan level di bawahnya untuk mendukung.

Output antara partisipasi pembuatan keputusan dengan kepercayaan di level atas yang menghasilkan nilai 0.075 menunjukkan hubungan yang sangat lemah berarti seringkali karyawan level atas dilibatkan dalam pembuatan keputusan tidak dapat dimaknai secara otomatis bahwa mereka dipercaya atau menimbulkan kepercayaan pada pimpinan, namun lebih karena posisi mereka yang berada dekat pimpinan puncak.

Jika melihat empat gaya atau sistem manajerial, maka gaya manajemen yang ada di Ubhara dapat dimasukkan sebagai gaya penguasa semi-mutlak (*Benevolent-Authoritative Leadership*). Gaya ini pada dasarnya bersifat otoritarian, tetapi masih mendorong komunikasi ke atas untuk ikut berpendapat maupun mengemukakan keluhan bawahan; namun interaksi di antara tingkatan-tingkatan dalam organisasi dilakukan melalui jalur resmi. Komunikasi yang terjadi jarang bersifat bebas dan terus terang. Menurut *Kreps* (1986:93), kontribusi karyawan kepada organisasi kecil meski pimpinan masih mengizinkan karyawan menyampaikan komplain dan opininya. Kondisi ini membuat karyawan frustrasi karena umpan balik mereka mendapatkan dampak yang kecil. Dengan kata lain, kondisi ini merupakan bentuk yang penuh manipulasi dari manajemen karena meski dilibatkan namun karyawan tidak mendapatkan kekuatan dan tanggung jawab yang real.

4.2.3. Subvariabel Dukungan

Dukungan menurut *Redding* (1972) berarti sejauh mana karyawan merasa hubungan komunikasi dengan atasan dapat membangun dan meningkatkan kesadaran diri tentang “makna dan kepentingan perannya”. Dukungan merupakan salah satu fungsi kerja dalam organisasi yang menunjukkan bahwa organisasi mendorong dan memberi tanggung jawab kepada karyawan dalam mengerjakan tugas-tugasnya (Pace & Faules, 2001:154).

Tabel 4.2 di halaman 74 menunjukkan bahwa nilai *mean* dukungan pada Ubhara Surya sebesar 2.96. Nilai ini tergolong tidak terlalu tinggi karena hanya sedikit selisihnya di atas nilai patokan iklim yang dianggap rendah yaitu 2.80. Pada level atas nilai *mean* dukungan adalah 3.73. Meski tetap yang paling tinggi di antara level lainnya, nilai ini menjadi nilai yang paling rendah di level atas. Di level menengah nilai *mean* dukungan sebesar 2.88 dan di level bawah nilai *mean*nya adalah 2.667. Karyawan pada umumnya mempunyai sikap mendukung terhadap organisasi. Hal ini didukung nilai mean indikator subvariabel dukungan, yaitu kuesioner no.13: “*Anda selalu mendukung setiap kebijakan organisasi*” sebesar 3.32. Berarti karyawan merasa bahwa mereka selalu memberikan dukungan pada setiap kebijakan organisasi. Namun di sisi lain karyawan merasa organisasi kurang memberikan dukungan pada mereka, dengan dilihat dari kuesioner no.14 : “*Organisasi mendukung perbedaan pendapat di antara anggota organisasi*”, yang mempunyai nilai mean 2.36. Sikap mendukung dari karyawan ini seharusnya patut dihargai oleh organisasi meski belum tentu yang didukung karyawan itu sesuai dengan hati mereka. Hal ini tidak dapat dilepaskan dari

kekhawatiran karyawan akan posisi dirinya jika dinilai tidak mendukung. Di Ubhara setiap pimpinan di unit kerja mempunyai wewenang memberikan penilaian atas kinerja karyawan yang akan dilaporkan kepada yayasan, artinya loyalitas merupakan poin penting penilaian.

Kurangnya dukungan organisasi terhadap karyawan ada kaitannya dengan persoalan dalam pengambilan keputusan. Memang karyawan dilibatkan dalam pengambilan keputusan, namun tidak berarti pendapat atau masukan karyawan dalam proses pengambilan keputusan itu benar-benar diperhatikan. Padahal jika pendapat ini diperhatikan dan direalisasikan, maka menurut karyawan ini merupakan bentuk dukungan bagi mereka. Bahkan karyawan yang mempunyai pendapat yang berbeda dan tidak mendukung kebijakan yang diambil, harus siap-siap “terasing” dari unitnya. Seperti yang disampaikan oleh seorang karyawan level menengah di unit pelaksana akademis:

“Bagi saya beda pendapat itu wajar dan sering terjadi di sini. Namun saya akui meski ada dan setiap orang boleh bicara, tapi kesannya *kok* kurang didukung... artinya apapun yang kita sampaikan *kok nggak* ada artinya karena sering hanya didengarkan... apalagi kalau pimpinan dan orang-orang dekatnya sudah punya pandangan lain. Misalnya, saya itu pernah mengusulkan kalau dosen-dosen itu harap menyerahkan nilai tepat waktu agar kerjaan kita ringan. Memang Dekan langsung setuju dan mengulang permintaan saya ini ke *floor*. Namun *kok* ya masih saja terlambat dan *nggak* ada sanksi apa-apa dari dekan... bahkan dekannya sendiri juga *nggak* mematuhi.

Dari wawancara dengan beberapa karyawan fungsional fakultas yang menjadi pejabat struktural di luar fakultas, mereka merasa lebih senang berada di posisinya sekarang karena di fakultas kurang adanya dukungan atas perbedaan pendapat. Mereka mengakui pula bahwa jarang mengikuti rapat karena

menganggap tidak ada gunanya. Yang sering disorot adalah masalah pembuatan jadwal mengajar (*ploting* dosen). Salah seorang di antaranya mengatakan :

“Saya kira pembagian mata kuliah hanya didasarkan kepentingan PD 1 dan dekan. Mata kuliah yang enak-enak biasanya mereka pegang. Saya juga *nggak* setuju dengan banyaknya orang luar memegang mata kuliah tertentu. Saya menganggap mereka adalah kenalan PD 1 atau dekan sehingga dikasih jadwal mengajar. Padahal prioritas pertama adalah orang-orang dalam dulu, baru kalau *nggak* ada yang bisa serahkan orang luar. Itupun harus jelas kemampuannya. Kayak nama Bapak X, saya kenal dia. Dia itu *nggak* bisa ngajar, lha wong ngomong saja *nggak* bisa kok disuruh ngajar. *Iki yok opo?* Makanya percuma saya ikut-ikut rapat.. paling-paling ya hanya sekedar omong saja. Saya juga malas menanggapi persoalan akademis di fakultas.. semuanya *nggak karuan*. Kok kayaknya mereka sendirian yang ngatur.. sepertinya *sakkarepe dewe* (sesuka mereka sendiri). Saya ini menjadi pembimbing 1, tapi mahasiswa saya bisa ikut ujian padahal saya belum *acc*. Saya kok jadi curiga, ada apa ini”.

Pada level bawah nilai *mean* subvariabel dukungan adalah yang paling rendah, artinya karyawan level bawah merasa iklim dukungan cukup rendah. Karyawan merasa organisasi belum memberikan dukungan pada mereka. Dukungan bagi mereka bukan hanya sebatas pada kesempatan untuk menyampaikan pendapat, namun yang lebih penting adalah dukungan organisasi terkait dengan gaji, tunjangan, jam lembur, pembagian kerja dan pengakuan atas eksistensi karyawan.

Untuk mengetahui korelasi antara subvariabel dukungan yang merupakan salah satu fungsi kerja organisasi dengan subvariabel iklim komunikasi lainnya, akan digunakan hasil penghitungan *SPSS 11.00 for Windows*. Pada penjelasan subvariabel kepercayaan, telah diketahui bahwa dukungan secara statistik mempunyai hubungan yang sangat kuat dan berkorelasi secara significant dengan subvariabel kepercayaan. Sedangkan pada penjelasan subvariabel partisipasi

pembuatan keputusan, diperoleh hasil secara statistik bahwa dukungan mempunyai hubungan yang kuat dan significant dengan partisipasi pembuatan keputusan. Sehingga kedua hubungan antar subvariabel tersebut tidak dibahas lagi.

Output subvariabel dukungan dengan keterbukaan menghasilkan nilai 1.000 menunjukkan hubungan yang sangat kuat dan berkorelasi secara significant, artinya semakin besar dukungan maka memungkinkan semakin bersikap terbuka. Dalam statistik nilai 1.000 disebut juga menunjukkan adanya hubungan yang sempurna, artinya kenaikan satu variabel akan diikuti kenaikan variabel lainnya dengan nilai kenaikan yang sama besar. Hubungan antara subvariabel dukungan dengan subvariabel perhatian atas kinerja tinggi menghasilkan nilai 0.989 menunjukkan adanya hubungan yang sangat kuat. Semakin karyawan merasa mendapat dukungan maka semakin mempunyai komitmen untuk berkinerja tinggi.

Keterbukaan adalah hal yang penting bagi karyawan. Kebanyakan anggota organisasi menginginkan lebih banyak menerima informasi daripada mengirim informasi. Informasi yang mereka perlukan adalah berkaitan dengan persoalan personal, pekerjaan, dan pembuatan keputusan dalam organisasi (Kreps, 1986:211). Jika mengacu pada pendapat *Gibb* (Kreps, 1986:229), keterbukaan merupakan salah satu ciri sikap mendukung, khususnya ciri ketiga yaitu *spontaneity*, artinya anggota organisasi berkomunikasi secara jujur dalam berbagai situasi. Dengan kata lain bebas dari motif-motif tersembunyi dan terbuka apa adanya. Keterbukaan karyawan akan membuat organisasi merasa bahwa karyawan mendukung kebijakan organisasi dengan apa adanya. Sedangkan keterbukaan

organisasi akan membuat karyawan merasa bahwa organisasi mendukung adanya perbedaan pendapat, memperhatikan karyawan dengan tulus, membuka akses informasi yang diperlukan terutama soal pekerjaan. Semakin besar organisasi bersikap mendukung maka karyawan akan semakin bersikap terbuka, demikian sebaliknya.

Secara umum meski dukungan cukup baik namun karyawan merasa dukungan organisasi belum cukup. Karyawan merasa dukungan terbesar diberikan pimpinan kepada karyawan dari lingkungan polisi dan orang-orang dekatnya saja. Mereka inilah yang sering mendapatkan dukungan dari pimpinan. Misalnya alokasi anggaran non-SPP untuk mendukung kegiatan orang-orang yang dinilai lebih dekat dan kenaikan gaji karyawan pensiunan polisi yang disetarakan dengan PNS. Selain itu, karyawan di level atas maupun level menengah merasa kurang mendapat dukungan karena kekecewaan atas tidak disetujuinya anggaran yang mereka ajukan, meski sudah ada dalam proja kerja. Akibatnya karyawan merasa malas membuat kegiatan karena sering anggaran tidak disetujui tanpa alasan yang jelas. Menurut mereka pimpinan kurang terbuka memberikan informasi mengenai hal itu.

Selain itu, dukungan organisasi terhadap perhatian atas kinerja tinggi juga masih kurang. Hal ini terbukti dengan kurangnya fasilitas-fasilitas penunjang kerja seperti komputer, internet, telpon, ruang kelas yang memadai, sarana perkuliahan, uang buku, serta gaji dan tunjangan. Hal ini memicu pertanyaan dari karyawan tentang visi pimpinan.

4.2.4. Subvariabel Keterbukaan

Karyawan membutuhkan perasaan bangga pada organisasinya, dan mereka akan tetap merasa bangga dengan organisasinya walaupun mereka menyadari ada sesuatu kesalahan, masalah, dan kelemahan jika mereka merasa bahwa manajemen bersifat sungguh dan selalu memberi informasi kepada mereka. Karyawan di setiap level pada dasarnya selalu ingin mengetahui apa yang sedang terjadi dan apa penyebabnya (Treece, 1994:38). Atasan dan bawahan berkomunikasi dengan keinginan mereka (perilaku komunikasi yang diantisipasi). Misalnya, menanyakan pertanyaan yang relevan, mendiskusikan maksud seseorang secara terbuka, jujur, merupakan perilaku komunikatif yang diharapkan oleh atasan atau bawahan, dari dirinya sendiri atau dari orang lain (Tubbs & Moss, 2000:173).

Sementara itu, keterbukaan dan kejujuran harus dibangun oleh manajemen puncak dan harus diterima oleh setiap karyawan. Komunikasi dari manajemen ke karyawan, dan dari karyawan ke manajemen, harus jujur dan dibangun pada kepercayaan jika digunakan untuk membangun semangat kerja, produktivitas atau kemajuan perusahaan. Seperti sebuah kebijakan komunikasi terbuka yang membentuk kepercayaan, tidak hanya membangun semangat kerja saja tetapi juga menumbuhkan aliran informasi vital, opini, dan kritikan. Komunikasi ke bawah yang jujur dan terbuka akan menumbuhkan aliran komunikasi ke atas. (Treece, 1994:38).

Menurut Treece (1994:38), hal tersebut bisa diatasi bila organisasi selalu memberikan informasi kepada karyawan tentang program-program perusahaan,

masalah yang dihadapi, perubahan yang dilakukan disertai alasan-alasannya, atau segala hal yang mempengaruhi minat karyawan, dan menumbuhkan kebebasan untuk berdiskusi antara pimpinan dan karyawan dan di antara para karyawan. Karyawan yang selalu diberi informasi akan lebih merasa bahwa mereka dihargai dan dipercaya oleh manajemen, akan lebih kooperatif, dan mencurahkan segala usahanya pada tujuan-tujuan organisasi.

Keterbukaan sangat perlu dalam organisasi, khususnya keterbukaan menyangkut akses informasi tentang pekerjaan dan koordinasi. Karena itu pimpinan harus membuka saluran informasi ini seluas-luasnya. Koordinasi antara karyawan tidak selalu mudah. Karyawan harus dipersuasi untuk kerjasama dan komunikasi adalah alat yang memunculkan kerjasama. Melalui komunikasi yang terbuka, karyawan mengumpulkan informasi dari pimpinan atau karyawan lainnya dan menyediakan informasi bagi pimpinan atau karyawan lainnya. Inilah informasi yang dapat menentukan apakah individu-individu akan bekerjasama. Menurut *Kreps* (1986:211) karyawan lebih suka mendapatkan informasi dari media formal daripada media informal (*grapevine*), karena *grapevine* dinilai tidak menyediakan informasi yang akurat. Namun demikian keterbukaan ini harus memperhatikan tingkatan karyawan. Tidak semua karyawan akan mendapat informasi yang menyeluruh tentang organisasi. Ada informasi yang memang perlu disampaikan pada karyawan tertentu saja karena aspek keamanan.

Dari hasil statistik diperoleh penjelasan bahwa nilai *mean* subvariabel keterbukaan 2.92. Berarti karyawan merasa organisasi belum memberikan keterbukaan dan ketulusan dalam berkata dan mendengar di dalam komunikasi

formal yang dilakukan. Dengan kata lain iklim keterbukaan dirasa masih kurang. Hal ini tampak jelas dari nilai *mean* indikator subvariabel keterbukaan, yaitu kuesioner no.17: *"Semua karyawan menerima informasi tentang peningkatan kemampuan kerja untuk mengkoordinasikan pekerjaannya dalam organisasi"* sebesar 2.13 yang merupakan nilai paling rendah di antara seluruh indikator iklim komunikasi. Artinya karyawan merasa bahwa akses informasi tentang pekerjaan belum sesuai yang diharapkan. Meski sebenarnya karyawan mengakui bahwa tidak semua informasi bisa mereka terima, namun informasi yang berkaitan dengan pekerjaan perlu diberikan secara terbuka oleh organisasi. Pengakuan karyawan ini dapat dilihat dari indikator subvariabel keterbukaan, yaitu kuesioner no.16: *"Kecuali terhadap informasi untuk keamanan yang diperlukan, semua karyawan memiliki akses yang mudah terhadap informasi yang berkaitan langsung dengan pekerjaan mereka"* yang mempunyai nilai *mean* 2.54 atau lebih besar dari kuesioner no.17.

Rektor Ubhara Bpk. Supriyadi WA mengatakan bahwa organisasi membuka akses yang selebar-lebarnya untuk informasi kepada karyawan. Pihaknya sering mengadakan pertemuan dengan karyawan, khususnya yang terkait dengan bidang tugasnya. Selain itu juga mengadakan senam pagi bersama setiap sabtu yang terkadang dilanjutkan dengan memberikan pengarahan kepada peserta senam. Meski dia juga mengakui ada beberapa informasi yang hanya diperuntukkan untuk karyawan tertentu karena bersifat vital dan rahasia. Kenyataannya karyawan merasa informasi yang diharapkan diterima ternyata belum memuaskan mereka. Bahkan seringkali informasi diterima tidak melalui

media formal. Seperti yang disampaikan oleh seorang karyawan di level menengah:

“Saya akui kalau saya sering mendapatkan informasi bukan secara formal. Misalnya baru-baru ini.. saat saya baru datang di kantor, beberapa orang yang ketemu saya langsung bilang selamat ya... wah ini *tho* calon dekan baru... saya heran.. katanya saya berhasil masuk nominasi tapi kok sampai kini saya belum mendapatkan surat resmi dari pimpinan atau panitia.. padahal beritanya sudah mencuat di kantor. Saat saya tanya darimana kabar didapat, mereka bilang ya dari panitia.. wong semua orang sudah tahu kok”.

Kurangnya akses informasi formal ini berkaitan dengan banyaknya informasi secara informal, yaitu selentingan (*grapevine*). Nilai *mean* sumber informasi yang berupa selentingan adalah 3.29 padahal karyawan mengharapkan hanya 1.70 (dibahas dalam kepuasan komunikasi). Artinya pimpinan kurang memberikan informasi yang cukup sehingga yang muncul adalah informasi yang informal. Menurut *Kreps* (1986 : 203), semakin sedikit sistem komunikasi formal menyediakan informasi yang relevan, anggota organisasi akan semakin bergantung pada selentingan, menyebabkan selentingan semakin kuat.

Kurangnya keterbukaan ini dapat juga dilihat dari nilai *mean* indikator subvariabel keterbukaan, yaitu kuesioner no.15: “*Anda dapat mengatakan apa yang ada dalam pikiran anda terlepas dari apakah anda bicara dengan atasan atau bawahan*” sebesar 2.49 yang masih dikategorikan rendah. Artinya bahwa karyawan tidak bebas berpendapat atau menyampaikan keinginannya terutama pada pimpinan. Kondisi ini membuat karyawan merasa bahwa organisasi kurang memberikan dukungan, yaitu rendahnya nilai indikator subvariabel dukungan

(kuesioner no.14): "*Organisasi mendukung atas perbedaan pendapat di antara anggota organisasi*" yang sebesar 2.36.

Selain secara keseluruhan, nilai *mean* subvariabel keterbukaan pada masing-masing level berada pada urutan yang cukup rendah. Di level atas berada di urutan ketiga dengan nilai 3.77, di level menengah berada di urutan keempat dengan nilai 2.84 dan di level bawah berada di urutan kelima dengan 2.15.

Tingginya nilai *mean* keterbukaan di level atas merupakan sesuatu yang wajar sebab karyawan di level atas adalah orang-orang yang paling dekat dengan pimpinan puncak. Sehingga secara hirarki karyawan di level atas mempunyai akses yang sangat besar terhadap berbagai informasi bukan hanya informasi yang sebatas pekerjaan tapi informasi lainnya. Hal ini konsisten dengan kepuasan informasi di level atas menyangkut penyebaran informasi, dimana karyawan level atas lebih banyak menerima informasi tentang kebijakan organisasi dan bagaimana kebijakan itu dibuat, yang akan dibahas kemudian. Berkaitan dengan hal ini, berikut pernyataan seorang karyawan level atas di unit pelaksana administrasi tentang keterbukaan di level atas:

"Saya kira saya dan semua kepala biro sering diajak rapat oleh pimpinan membahas apa saja yang berkaitan dengan Ubhara. Bahkan secara pribadi saya sering dipanggil pimpinan untuk ngobrol mengenai berbagai hal. Di situ pimpinan sering bertanya pada saya enakna gimana. Di situ saya tentu banyak hal yang saya ketahui yang mungkin orang lain belum".

Sedangkan bagi level menengah dan bawah, keterbukaan yang pertama mereka inginkan adalah berkaitan dengan pekerjaan mereka, bagaimana sistem penilaian, apakah hasil pekerjaan mereka mendapatkan nilai baik atau tidak,

bagaimana sistem promosi bagi mereka yang semuanya penting untuk lebih memacu semangat kerja. Selama ini karyawan lebih banyak diam karena ada perasaan *sungkan*, khawatir, dan takut untuk bertanya mengenai hak-haknya dalam bekerja. Kondisi ini wajar terjadi di dalam organisasi di mana sistem hirarki formal masih kuat. Meski pimpinan sering menyampaikan bahwa Ubhara berbeda dengan polisi namun budaya polisi, salah satunya sistem hirarki formal (sistem komando), masih banyak ditemui dalam praktik organisasi Ubhara. Besarnya rasa *sungkan* atau takut dari karyawan, khususnya level bawah, karena karyawan merasa bahwa pimpinan mempunyai sikap tertutup, jarang turun ke bawah dan terkesan harus dihormati. Bagi mereka kondisinya seperti di markas polisi dimana bawahan harus hormat dan tunduk dalam arti sebenar-benarnya.

Subvariabel keterbukaan mempunyai hubungan yang sangat kuat dan berkorelasi secara significant dengan subvariabel kepercayaan, artinya semakin terbuka karyawan akan merasa semakin dipercaya. Dengan subvariabel partisipasi pembuatan keputusan juga mempunyai hubungan yang kuat dan significant. Hubungan yang sangat significant juga terjadi dengan dukungan, dimana semakin terbuka maka karyawan semakin merasa bahwa organisasi mendukung mereka.

Hubungan antara subvariabel keterbukaan dengan subvariabel perhatian atas kinerja yang tinggi menghasilkan nilai 0.991. Nilai ini berarti adanya hubungan yang sangat kuat. Beberapa karyawan mengakui bahwa bila pimpinan atau organisasi bersikap terbuka dengan menyediakan akses informasi yang cukup, bersedia mendengarkan berbagai persoalan, keterusterangan, iklim yang terbuka dan jujur maka mereka meyakini akan membuat semangat kerja yang lebih baik.

Seperti yang disampaikan oleh seorang karyawan level menengah di fakultas berikut ini:

“Sebenarnya persoalan yang dihadapi Ubhara adalah ketidakpuasan karyawan terhadap minimnya gaji. Kita ingin gaji kita dinaikkan. Atau seperti janji pimpinan akan disamakan dengan gaji PNS. Tapi mana buktinya. Kita *nggak* tahu kenapa. Padahal ada kenaikan gaji bagi karyawan mantan polisi disamakan dengan PNS, tapi kita kok *nggak*. Ini artinya diskriminasi dan *nggak* adil ini”.

Karyawan merasa selama ini pimpinan tidak terbuka kepada mereka khususnya soal minimnya gaji yang diterima. Padahal digembar-gemborkan Ubhara mempunyai uang kas Rp 9 milyar. Tapi menurut karyawan hingga kini tidak ada perubahan yang berarti, baik gaji atau fasilitas lainnya. Hal ini yang membuat beberapa karyawan lebih memilih untuk bekerja apa adanya, yang penting datang dan gajian. Dengan kata lain, tuntutan agar karyawan menghasilkan pekerjaan yang baik akan sulit terwujud.

4.2.5. Subvariabel Perhatian atas Kinerja yang Tinggi

Output hasil statistik subvariabel perhatian atas kinerja yang tinggi menunjukkan nilai 3.54. Ini merupakan nilai yang paling tinggi dari seluruh subvariabel iklim komunikasi. Bahkan pada masing-masing level, subvariabel ini juga berada di posisi pertama. Artinya karyawan merasa mempunyai perhatian yang besar atas kinerja yang tinggi. Karyawan dikatakan mempunyai komitmen, dedikasi, dan kesediaan untuk melakukan usaha yang sungguh-sungguh atas nama organisasi. Ini dapat dilihat pada nilai *mean* indikator subvariabel perhatian atas kinerja yang tinggi, yaitu kuesioner no.19: “*Anda selalu menunjukkan komitmen*

terhadap organisasi untuk berkinerja yang tinggi” mempunyai nilai 3.55 yang merupakan nilai paling tinggi dari seluruh indikator iklim komunikasi. Porter,dkk (1979) mengatakan bahwa kesediaan untuk melakukan usaha yang sungguh-sungguh atas nama organisasi adalah salah satu dari tiga faktor komitmen organisasi selain faktor kepercayaan yang kuat terhadap organisasi, penerimaan atas tujuan serta nilai-nilai organisasi, dan keinginan yang besar untuk mempertahankan keanggotaan dalam organisasi (Pace & Faules, 2001:155-156).

Kepercayaan sebagai salah satu faktor kesediaan untuk melakukan usaha sungguh-sungguh mempunyai pengaruh yang penting bagi terciptanya perhatian atas kinerja tinggi. Hal ini dibuktikan dari hasil output antara kepercayaan dengan perhatian atas kinerja tinggi sebesar 0.997, yang menunjukkan adanya hubungan yang sangat kuat dan berkorelasi secara significant. Artinya semakin besar kepercayaan maka semakin besar perhatian karyawan atas kinerja yang tinggi. Hubungan subvariabel perhatian atas kinerja yang tinggi dengan subvariabel keterbukaan, dukungan, dan partisipasi pembuatan keputusan mempunyai hubungan yang cukup kuat. Dari hasil output di atas diartikan semakin baik iklim komunikasi maka karyawan akan menunjukkan dedikasi, komitmen atau loyalitasnya pada organisasi. Menurut Pace & Faules (2001:156) iklim komunikasi dalam organisasi mempunyai konsekuensi penting bagi pergantian dan masa kerja karyawan dalam organisasi. Iklim komunikasi yang positif cenderung meningkatkan dan mendukung komitmen pada organisasi.

Tingginya nilai subvariabel perhatian atas kinerja yang tinggi di semua level menunjukkan bahwa karyawan Ubhara mempunyai rasa loyalitas yang tinggi

terhadap organisasi. Meski mereka menilai gaji yang diberikan masih jauh dari yang diharapkan namun secara umum organisasi dinilai telah memperhatikan kesejahteraan karyawan. Seperti hasil output indikator subvariabel perhatian atas kinerja yang tinggi yaitu kuesioner no. 20: *"Bagi organisasi atau pihak manajemen kesejahteraan semua karyawan sangat penting artinya untuk meningkatkan kinerja karyawan"* mempunyai nilai *mean* 3.17. Nilai ini cukup besar. Jika dilihat dari gaji, karyawan merasa belum puas. Apalagi usulan kenaikan gaji dari karyawan sebesar Rp.260 ribu per bulan ditolak dan hanya dipenuhi sebesar 10% dari gaji pokok. Namun karyawan merasa cukup puas atas insentif-insentif lainnya, misalnya pembagian sembako tiap sebulan sekali, pemberian seragam baru setahun dua kali, uang lembur, HR setiap kepanitiaan, THR akhir tahun sebesar satu kali gaji pokok plus bonus akhir tahun yang jumlahnya lebih besar daripada THR. Fasilitas di atas terasa memuaskan mengingat kondisi bekerja di Ubhara tergolong santai, misalnya soal jam masuk dan sistem sanksi yang belum jelas. Berkaitan dengan ini berikut pernyataan seorang karyawan level atas:

"Soal kesejahteraan saya selalu memperhatikan. Misalnya dengan mengajukan usulan pada pimpinan mengenai uang lembur, transport, dan lainnya. Baru-baru ini saya juga mengajukan usulan kenaikan gaji dengan membuat surat pada pimpinan ditandatangani karyawan. Tapi ya semua tergantung di atas. Inginnya semua karyawan gaji disesuaikan dengan pegawai negeri tapi belum terealisasi".

Akhirnya berdasarkan uraian dari semua subvariabel iklim komunikasi di atas, dapat diidentifikasi bahwa iklim komunikasi di Ubhara Surya:

- Adanya hubungan yang kuat antara kepercayaan dengan sub-subvariabel iklim komunikasi yang lain. Artinya semakin organisasi memberikan kepercayaan semakin tinggi dukungan karyawan. Semakin tinggi kepercayaan maka karyawan akan semakin bersikap terbuka, semakin tinggi kepercayaan maka semakin besar partisipasi pembuatan keputusan dan semakin besar perhatian atas tujuan kinerja tinggi.
- Berdasarkan hasil analisis data, karyawan di semua level mempunyai kesempatan yang paling besar dalam proses pengambilan keputusan. Hanya saja karyawan di level menengah dan bawah merasa mereka hanya sekedar menyampaikan pendapat tanpa ada tindak lanjut yang diharapkan.
- Iklim di Ubhara masih bersifat diskriminasi. Dukungan, kepercayaan, dan keterbukaan hanya untuk karyawan yang berlatar belakang polisi, yang dekat dengan pimpinan atau dengan beberapa karyawan level atas. Besarnya dukungan dari karyawan terhadap organisasi tidak diimbangi dengan dukungan dari organisasi terhadap karyawan. Karyawan merasa organisasi kurang mendukung perbedaan pendapat antar karyawan.
- Karyawan di semua level mempunyai perhatian yang besar atas kinerja yang tinggi. Kondisi ini disebabkan karena karyawan merasa organisasi memberikan kepercayaan serta beberapa fasilitas yang cukup dibanding dengan beratnya pekerjaan, meski dari sisi gaji masih minim.

Dari hasil identifikasi di atas, iklim komunikasi di Ubhara Surya merupakan gabungan dan hasil hubungan dari kepercayaan, dukungan, partisipasi pembuatan

keputusan, perhatian atas tujuan kinerja tinggi, dan keterbukaan. Secara umum iklim komunikasi di Ubhara Surya dapat ditandai dengan iklim yang kurang mendukung, kurang terbuka, diskriminasi dalam kepercayaan, kurang demokratis.

4.3. VARIABEL KEPUASAN ORGANISASI

Kepuasan adalah suatu konsep yang biasanya berkenaan dengan kenyamanan; jadi kepuasan dalam organisasi berarti kita merasa nyaman dengan pekerjaan, pengawasan, penghargaan, dan hubungan kerja di dalam organisasi. Kepuasan organisasi adalah persepsi mengenai seberapa jauh anggota organisasi merasa puas dengan pekerjaannya, kepenyeliaan, upah, dan keuntungan, promosi kerja, dan dengan rekan sejawat (Pace & Faules, 2001:163). Konsep kepuasan organisasi merupakan inti dari kerja seseorang. Tanpa tingkat kepuasan yang dapat diterima, karyawan cenderung keluar atau paling sedikit menarik diri dari organisasi.

Hasil isian kuesioner profil komunikasi organisasi tentang variabel kepuasan organisasi diolah dengan menggunakan *SPSS 11.00 for Windows*. Hasilnya diperoleh data statistik mengenai variabel kepuasan komunikasi karyawan Ubhara Surya. Dapat dilihat pada tabel 4.8 berikut ini:

Tabel 4.8. Variabel Kepuasan Organisasi Ubhara Surya

VARIABEL	Gabungan		Level Atas		Level Menengah		Level Bawah	
	Mean	Rank	Mean	Rank	Mean	Rank	Mean	Rank
Kepuasan Organisasi	2.32		3.00		2.47		2.32	
1. Kepuasan kerja	2.07	3	3.33	2	2.64	3	2.07	3
2. Kepuasan Supervisi	2.37	2	3.07	3	2.76	2	2.37	2
3. Kepuasan gaji & keuntungan	1.83	5	2.47	5	2.04	5	1.83	5
4. Kepuasan penilaian kerja & Promosi	2.03	4	3.40	1	2.16	4	2.03	4
5. Kepuasan Rekan Sejawat	2.73	1	2.73	4	2.88	1	3.28	1

Sumber: data primer

Berdasarkan tabel di atas subvariabel kepuasan pada rekan sejawat memiliki nilai tertinggi 2.73. Sedangkan subvariabel kepuasan supervisi berada di urutan kedua dengan nilai 2.37, subvariabel kepuasan kerja mempunyai nilai *mean* 2.07 menempati urutan ketiga, urutan keempat adalah subvariabel penilaian, peluang dan promosi kerja dengan nilai *mean* 2.03. Sedangkan yang mempunyai nilai terendah adalah subvariabel gaji dan keuntungan, yaitu 1.83.

Tabel 4.8 di atas menjelaskan bahwa karyawan Ubhara pada umumnya kurang puas dengan organisasinya. Nilai *mean* variabel kepuasan organisasi sebesar 2.5967 adalah nilai yang tergolong rendah, mengingat tingkat kepuasan yang rendah adalah nilai di bawah 2.80 (Pace&Faules, 2001:501). Rendahnya kepuasan organisasi yang dirasakan karyawan ini perlu mendapat perhatian pimpinan. Hal ini karena konsep kepuasan organisasi merupakan inti dari kerja seseorang. Tanpa tingkat kepuasan yang dapat diterima, karyawan cenderung keluar atau paling sedikit menarik diri dari organisasi.

Dari semua indikator subvariabel kepuasan organisasi, hanya kepuasan terhadap rekan sejawat yang mempunyai nilai *mean* di atas angka patokan 2.80

Artinya hubungan antara karyawan cukup baik atau cukup harmonis. Cukup baiknya hubungan antarkaryawan ini dapat dilihat dari hasil statistik indikator subvariabel kepuasan organisasi yang menempatkan indikator subvariabel kepuasan pada rekan kerja, yaitu kuesioner no.37: "*Hubungan Anda dengan rekan-rekan sejawat*" sebagai yang paling tinggi dengan nilai 3.05. Artinya karyawan merasa puas terhadap rekan sekerja. Kondisi ini konsisten dengan adanya sikap saling mendukung dan membantu dari rekan kerja (kuesioner no.39) yang menghasilkan nilai 2.80.

Secara umum karyawan mempunyai hubungan yang cukup baik antarsesama. Meskipun hubungan dengan atasan terkesan formal, namun hubungan antarteman yang sederajat (bukan antar atasan-bawahan) cenderung lebih akrab dan nonformal. Hubungan ini tercipta bukan hanya antar unit saja tapi juga lintas unit. Karena Ubhara tidak terlalu luas, sehingga dimungkinkan saling mengenal. Salah satu faktor hubungan ini adalah adanya perasaan senasib di antara karyawan. Suasana kerja di Ubhara yang santai semakin memudahkan karyawan untuk berhubungan karena karyawan dapat berinteraksi kapan saja tanpa dibatasi waktu. Untuk merasa puas dengan sesama rekan kerja dibutuhkan adanya iklim keterbukaan yang baik dalam hubungan antarkaryawan. Dalam organisasi hubungan yang paling intim yang dimiliki oleh anggota organisasi adalah hubungan antarteman sebaya dalam artian teman kerja di level yang sama. Hubungan ini disebut hubungan antarpersona. Teman terdekat dalam sebuah organisasi, dalam pekerjaan cenderung lebih memperhatikan daripada orang-orang lainnya. (Pace&Faules, 2001:202).

Ketidakpuasan karyawan yang paling tinggi adalah berkaitan dengan penilaian, peluang, dan promosi serta gaji dan keuntungan. Selama ini gaji karyawan Ubhara relatif rendah. Seorang karyawan TU dengan masa dinas 10 tahun, misalnya hanya mempunyai penghasilan kurang dari Rp.800 ribu per bulan. Usulan kenaikan gaji ternyata belum disetujui meski kenaikan gaji terakhir terjadi pada tahun 2001, setelah melalui aksi unjuk rasa karyawan. Itu pun bukan kenaikan terhadap gaji pokok melainkan tunjangan perbaikan penghasilan, sebesar Rp 250 ribu, yang Rp.50 ribu ditabungkan sebagai dana pensiun di BNI (DPLK=Dana Pensiun Lembaga Keuangan). Terakhir usulan kenaikan gaji sebesar 260 ribu per bulan ditolak, sebagai gantinya direncanakan kenaikan gaji sebesar 10% dari gaji pokok.

Karyawan merasa tidak puas karena alasan kenaikan gaji yang tidak jelas dasarnya. Karyawan menanyakan adanya diskriminasi antara karyawan yang berlatar polisi dengan yang bukan. Yang berlatar polisi mendapatkan kenaikan gaji sama dengan standar PNS. Dengan kata lain karyawan belum mendapatkan keterbukaan informasi tentang gaji dan keuntungan. Untungnya rendahnya gaji ini sedikit tertutupi dengan cukup baiknya pemberian lainnya dari organisasi, seperti sembako, seragam dinas, bonus akhir tahun, tunjangan hari raya, HR kepanitiaan, dan lainnya. Bagi karyawan sangat penting untuk menutupi kekurangan penghasilan. Rendahnya kepuasan gaji dan keuntungan ini dapat dilihat dari indikator subvariabel gaji dan keuntungan, yaitu kuesioner no.29: "*Gaji yang Anda terima dari organisasi atas pekerjaan yang Anda lakukan*" mempunyai nilai

1.67 dann merupakan nilai yang paling rendah dari semua indikator kepuasan organisasi.

Rendahnya kepuasan terhadap peluang, penilaian, dan promosi dikarenakan Ubhara belum mempunyai sistem penilaian yang baik. Sampai kini karyawan merasa apapun hasil pekerjaan mereka, tidak ada bentuk penilaian dari pimpinan. Memang setiap pimpinan unit mempunyai kewenangan memberi penilaian kepada bawahannya yang hasilnya disetorkan kepada pimpinan bahkan yayasan, namun tindak lanjut hasilnya tidak jelas. Penilaian tersebut hanya berlaku pada karyawan baru dalam masa percobaan. Pada akhir tahun 2003 lalu, tim pengawasan dan pemeriksaan (wasrik) yang dibentuk Polda Jatim menemukan adanya kasus penyelewengan penggunaan uang yang melibatkan beberapa karyawan dan pimpinan Ubhara. Namun hingga kini terkesan tidak ada tindak lanjutnya. Informasi dari Bpk Julius (BPH yayasan), kasusnya hingga kini masih ditangani Irwasda Polda Jatim. Belum lagi menyangkut kasus pemalsuan dalam proses akreditasi Jurusan Komunikasi yang para pelakunya tidak ditindak secara keras oleh pimpinan. Menurut wawancara dengan seorang karyawan level menengah, hal ini ada kaitannya dengan kedekatan Rektor dengan pelaku. Ini semakin menunjukkan bahwa sistem *reward & punishment* belum jelas berlaku di Ubhara.

Meski demikian, setiap ulang tahun Ubhara, organisasi memberikan penghargaan kepada karyawan yang dianggap berdedikasi dalam waktu yang cukup lama, yang biasanya diukur dari masa kerja karyawan. Rendahnya kepuasan karyawan akan sistem penilaian ini dapat dilihat pada kuesioner no.33:

“Sistem penilaian prestasi kerja organisasi pada seluruh hasil kerja karyawan”, yang menghasilkan nilai 1.68. Selisihnya dengan kuesioner no.29 tentang gaji sangat sedikit, yaitu 0.01 saja.

Ketidakpuasan karyawan terhadap organisasinya juga terjadi di semua level. Nilai *mean* kepuasan organisasi di level atas adalah 3.00 merupakan yang paling tinggi dari semua level. Sedangkan di level bawah kepuasannya paling rendah, yaitu 2.3180. Kepuasan organisasi di level menengah sebesar 2.4720. Dengan demikian kondisi kepuasan organisasi di level atas dapat disebut cukup baik karena di atas angka patokan 2.80. Sedangkan karyawan di level menengah dan bawah masih belum puasa karena nilai kepuasan organisasinya di bawah angka patokan.

Jika dirinci nilai *mean* subvariabel kepuasan organisasi pada setiap level berkisar antara 2.00 sampai 3.50. Pada level atas mean nilai kepuasan penilaian dan promosi merupakan yang tertinggi dengan 3.40. Yang paling rendah adalah nilai *mean* gaji dan keuntungan sebesar 2.4667. Di level menengah subvariabel kepuasan organisasi yang memperoleh nilai *mean* tertinggi adalah kepuasan pada rekan sejawat sebesar 2.8800 dan yang paling rendah adalah kepuasan gaji dan keuntungan sebesar 2.0400. Sedangkan di level bawah, kepuasan pada rekan sejawat menghasilkan nilai mean 3.2833 dan yang paling rendah adalah nilai kepuasan gaji dan keuntungan sebesar 1.8333. Keduanya merupakan yang paling tinggi dan paling rendah dari seluruh nilai *mean* kepuasan organisasi di semua level.

Ketidakpuasan karyawan akan gaji dan keuntungan terjadi di semua level. Di level atas, meskipun nilainya paling tinggi, karyawan merasa bahwa gaji yang mereka terima masih kurang. Beberapa pejabat struktural level atas menilai gaji yang diterima tidak sepadan dengan jabatan yang diembannya. Seperti diuraikan oleh seorang karyawan level atas di unit pelaksana administrasi berikut ini:

“Kalau bicara soal gaji, Ubhara ini kecil. Saya sebagai kabiرو perbulannya hanya menerima 1,5 juta. Tunjab 800 ribu, gaji pokok 500 ribu, TPP 200 ribu. Ini kan nggak sesuai dengan jabatan saya yang berat ini. Siapa sangka kabiرو gajinya segitu. Saya sering keluar uang sendiri untuk membeli keperluan kantor, seperti korden, komputer saya bawa sendiri. Tapi untungnya kita dapat mobil kantor. Yang minimal seorang kabiرو. Meski tidak semuanya dapat. Saya juga heran mengapa orang-orang kok ingin mengejar jabatan di Ubhara. Padahal gajinya tidak memadai dengan tanggung jawabnya”.

Pernyataan di atas tentang banyaknya karyawan yang mengejar jabatan meski gajinya sedikit dibanding beban pekerjaan yang seharusnya disandang berkaitan dengan rendahnya sistem penilaian di Ubhara. Hal ini menyebabkan penilaian hasil kerja tidak ada sehingga sulit membedakan karyawan yang berprestasi dengan yang tidak. Ini menyebabkan karyawan merasa beban pekerjaan yang seharusnya berat menjadi ringan. Apalagi menurut seorang karyawan level atas, pejabat struktural level atas mempunyai peluang mendapatkan “ceperan” (keuntungan) di luar gaji. Misalnya, setiap ada kepanitiaan seorang dekan mendapatkan “cipratan” (tambahan) anggaran. Total besarnya “cipratan” ini terkadang lebih besar dari tunjangan jabatannya sendiri. Bentuknya bermacam-macam seperti honorarium pembina, penasehat, penanggung jawab atau pengawas. Kondisi ini berbeda dengan yang terjadi di

level menengah dan bawah dimana tidak setiap saat mereka dipilih menjadi anggota panitia sehingga tambahan penghasilan pun tidak banyak ditambah.

Bagi karyawan level atas, rendahnya sistem penilaian, peluang dan promosi ini menguntungkan. Artinya karyawan tidak terlalu terbebani akan hasil pekerjaannya. Tidak mengherankan bila nilai *mean* kepuasan penilai ini yang paling besar di level atas. Sedangkan bagi karyawan level menengah dan bawah rendahnya sistem penilaian dan prosi ini sangat merugikan karena dengan tidak adanya penilai terhadap hasil kerja karyawan merasa sulit untuk mendapatkan promosi. Hal inilah yang membuat karyawan level menengah dan bawah merasa mempunyai perasaan senasib sehingga membuat hubungan diantara mereka cukup baik. Terbukti dengan tingginya nilai *mean* kepuasan pada rekan sejawat dibanding level atas. Berikut pernyataan dari seorang karyawan mewakili level menengah:

“Saya dan banyak teman merasa bingung terhadap penilaian kerja kita. Meski saya telah menyelesaikan pekerjaan saya, saya *nggak* tahu bagaimana pendapat pimpinan. Saya *nggak* dikasih tahu apa pekerjaan saya baik atau *nggak*. Saya juga merasa promosi di sini *nggak* jelas. Ada karyawan yang masih baru tiba-tiba dapat jabatan. Ada yang sudah lama tapi juga belum dapat apa-apa. Soal sekolah misalnya, terjadi diskriminasi yang *nggak* jelas. Keinginan saya untuk mendapatkan bea siswa ternyata *nggak* diacc. Alasannya kok *nggak* jelas, padahal saya merasa sudah memenuhi. Tapi ada teman yang masuknya sama dengan saya kok dipenuhi. Kondisi ini juga menimpa karyawan lainnya. Bahkan ada yang sudah 18 tahun tapi kok *nggak* disekolahkan”.

Pernyataan senada juga disampaikan karyawan level bawah di fakultas yang mengatakan:

“Persoalannya karena kita ini *nggak* dapat kepastian tentang posisi kita. Saya sudah 10 tahunan tapi ya tetap jadi karyawan TU. Tugasnya ya begini saja. Gajinya ya tetap. Padahal saya baru selesai

S1. Maksud saya supaya ada kenaikan pekerjaan dengan gelar tadi. Ya mungkin sampai nanti tetap begini saja. Kondisi seperti ini sama saja antara sebelum statuta baru atau sesudah”.

Seorang karyawan level atas di unit pelaksana akademis mengatakan bahwa sampai kini dirinya masih belum paham mengenai penilaian pimpinan (Rektor). Bahkan dia menilai tidak ada penilaian sama sekali. Penilaian secara verbal pernah dilakukan, itu pun baru sekali semenjak Rektor menjabat, yaitu saat Rektor berkunjung ke kantornya. Berkaitan dengan rendahnya gaji dan sistem penilaian dan promosi, Bpk. Supriyadi (Rektor) mengatakan bahwa pihaknya tidak dapat berbuat banyak. Karena semuanya yang memutuskan adalah yayasan, pihaknya hanya mengusulkan. Berbeda dengan dulu sebelum Statuta 2003 berlaku, dimana rektor masih mempunyai kewenangan. Pernyataan Bpk. Supriyadi ini sesuai dengan informasi yang diterima peneliti dari seorang karyawan dengan memberikan contoh kasus yang terjadi:

“Pernah gaji karyawan terlambat turun gara-gara usulan anggaran gaji dari dirinya dan rektor tidak disepakati yayasan (dalam hal ini BPH). Bahkan BPH memaksakan agar Kabiرو Keuangan menggunakan anggaran yang dibuat BPH. Tentu saja kabiرو menolak. Kabiرو sempat dipanggil ke yayasan dan dimarahi mentah-mentah oleh BPH. Oleh kabiرو dilaporkan ke Ketua Pengurus yayasan, dijelaskan bahwa bagaimanapun biro adalah bawahan rektor. Meski diangkat langsung yayasan tapi biro di bawah koordinasi rektor. Jadi kalau sebaiknya BPH meminta melalui rektor, baru rektor menyuruh biro”.

Namun demikian, Rektor mempunyai kewenangan untuk memberikan usulan kepada yayasan mengenai kinerja karyawan. Biasanya karyawan akan melaporkan secara langsung kepada rektor mengenai suatu kegiatan yang dilakukan. Seorang karyawan level atas mengatakan bahwa setiap laporan hasil kerja yang

disampaikan, biasanya ada tanggapan dari pimpinan. Misalnya, perlu dilakukan lagi kegiatan semacam ini atau ditindaklanjuti.

Walapun kewenangan Rektor terbatas dalam sistem *reward* (penilaian) bukan berarti Rektor mengabaikan persoalan ini. Sebagai pimpinan dia tetap berkewajiban menciptakan sebuah sistem penilaian yang obyektif atas prestasi kerja karyawan. Hasilnya merupakan usulan kepada yayasan agar karir karyawan dapat diperhatikan. Selain itu sebagai pimpinan Rektor dituntut menciptakan komunikasi yang dapat menciptakan kesan bahwa karyawan dihargai atas prestasi kerjanya. Misalnya dengan memberikan pengakuan secara verbal atas hasil kerja karyawan dan terus memberikan tanggung jawab kepada karyawan. Hanya pekerjaan yang menantang dengan peluang memperoleh prestasi, pengakuan, diberikan tanggung jawab, dan pertumbuhan akan memotivasi karyawan (Luthans, 1995:153).

Jika dilihat dari kepuasan kerja, karyawan cukup puas dengan pekerjaan yang mereka lakukan. Nilai *mean* kepuasan kerja yang berada di posisi tengah-tengah mengindikasikan bahwa kepuasan kerja karyawan cukup. *Robert* dan *O'Reilly* telah menemukan adanya hubungan yang significant dan sangat kuat antara iklim komunikasi dan kepuasan kerja. Hubungan antara iklim komunikasi dan kepuasan kerja bersifat positif artinya semakin baik iklim komunikasinya maka semakin besar tingkat kepuasan karyawan terhadap pekerjaannya (Goldhaber, 1990:217).

Untuk melihat bagaimana korelasi antara iklim komunikasi dengan kepuasan organisasi berikut disampaikan output *SPSS 11.00 for Windows*:

Tabel 4.9. Korelasi Iklim Komunikasi dengan Kepuasan Organisasi Ubhara Surya

	Kepuasan Organisasi			
	Gabungan	Level Atas	Level Menengah	Level Bawah
-Iklim Komunikasi	$r = .976$	$r = .593$	$r = .556$	$r = .882^*$
	$p = .141$	$p = .292$	$p = .331$	$p = .048$

* Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed)

Sumber: data primer

Berdasarkan penghitungan *Pearson Correlation* tabel di atas ditemukan bahwa nilai korelasi antara iklim komunikasi dan kepuasan organisasi adalah 0.976 menunjukkan adanya hubungan yang positif dan sangat kuat antara kepuasan organisasi dengan iklim komunikasi. Artinya semakin besar iklim komunikasi dimungkinkan akan membuat karyawan merasa puas terhadap organisasinya. Sedangkan output antara iklim komunikasi dengan kepuasan organisasi di level atas adalah 0.593, di level menengah adalah 0.556 menunjukkan hubungan yang agak lemah. Di level bawah output antara iklim komunikasi dengan kepuasan organisasi menghasilkan nilai 0.882 menunjukkan adanya hubungan yang kuat dan berkorelasi secara significant, artinya semakin baik iklim komunikasinya maka karyawan akan merasa puas terhadap organisasi.

Hubungan yang agak lemah antara iklim komunikasi dengan kepuasan organisasi yang terjadi di level atas dan menengah cukup menarik. Padahal jika dilihat dari kondisi iklim komunikasinya, kedua level lebih baik daripada level bawah. Dapat dikatakan bahwa iklim komunikasi yang terjadi masih bersifat belum sepenuhnya, belum apa adanya, masih ada kesan diskriminatif sehingga hanya baik di permukaan. Meskipun karyawan merasa ada keterbukaan dan kepercayaan namun karyawan masih merasa adanya sifat diskriminatif. Buktinya nilai kepuasan organisasi di level atas dan menengah cenderung rendah.

Sedangkan output antara iklim komunikasi dan kepuasan organisasi di level bawah yang berhubungan kuat dan berkorelasi secara significant adalah sesuatu yang bisa diterima, mengingat kondisi iklim komunikasi di level bawah kurang baik. Artinya kurang adanya keterbukaan informasi, kepercayaan, dukungan, dan pembuatan keputusan di level bawah. Ini yang menyebabkan kepuasan organisasinya rendah.

Mengacu pada pendapat *Goldhaber* (1990:74), bila organisasi menginginkan karyawan menghasilkan pekerjaan yang baik demi kemajuan perusahaan, karyawan harus memiliki sejumlah informasi yang mereka butuhkan untuk mengerjakan pekerjaan mereka. Jika karyawan kurang terinformasi, mereka akan menganggap bahwa organisasinya tidak memiliki perencanaan bagi kemajuan organisasi. Dengan kata lain organisasi harus bersikap terbuka dengan cara menyediakan akses informasi yang cukup secara jujur, terus terang, apa adanya sehingga karyawan merasa organisasi mempunyai niat baik untuk mendukung keinginan karyawan untuk mencapai kemajuan. Keterbukaan ini terutama menyangkut informasi tentang pekerjaan, tentang pengkoordinasian dan tentang pembuatan keputusan. Dengan demikian keterbukaan sangat penting artinya bagi upaya peningkatan kepuasan organisasi.

Berdasarkan uraian di atas, dapat dikatakan bahwa karyawan mempunyai kepuasan atas hubungan dengan sesama rekan sejawat. Namun mereka tidak puas terhadap gaji dan keuntungan serta sistem penilaian, peluang karir, dan promosi. Ketidakpuasan ini sangat berkaitan dengan kurangnya iklim komunikasi yang terbuka. Organisasi dinilai kurang terbuka dalam memberikan akses informasi

berkaitan dengan gaji, sistem penilaian, dan promosi sehingga karyawan menilai nasib mereka kurang diperhatikan. Hal ini mendorong karyawan lebih banyak mencurahkan persoalan dengan sesama rekan sejawat, mereka dapat saling terbuka, lebih akrab karena merasa senasib sepenanggungan. Bahkan dari sini karyawan merasa mendapatkan informasi yang tidak dapat mereka peroleh dari pimpinan.

Ketidakpuasan karyawan ini haruslah diselesaikan dengan baik. Minimal ada suatu forum yang mewadahi aspirasi karyawan seperti adanya serikat pekerja. Serikat pekerja ini bisa menggantikan peran rektor yang belum bisa menyampaikan aspirasi karyawan ke yayasan karena kendala wewenang.

4.4. VARIABEL KEPUASAN KOMUNIKASI

Kepuasan komunikasi adalah keseluruhan tingkat kepuasan yang dirasakan karyawan dalam lingkungan total komunikasinya. Kepuasan berhubungan dengan perbedaan antara apa yang orang inginkan dari sudut pandang komunikasi dalam organisasi dan apa yang orang miliki dalam kaitan tersebut. Kepuasan adalah konsep yang berkenaan dengan kenyamanan; jadi kepuasan komunikasi berarti karyawan merasa nyaman dengan pesan-pesan, media dan hubungan-hubungan dalam organisasi (Pace&Faules,2001:164-165).

Kepuasan komunikasi dalam penelitian ini mempunyai 6 subvariabel, yaitu:

- a. Kualitas media, adalah persepsi anggota organisasi mengenai seberapa jauh penerbitan, petunjuk tertulis, laporan, dan media lainnya dinilai menarik, tepat, efisien, dan dapat dipercaya.

- b. Aksesibilitas informasi, adalah persepsi anggota organisasi mengenai seberapa jauh informasi tersedia bagi mereka dari berbagai sumber dalam organisasi, seperti atasan langsung, atasan lebih tinggi, kelompok, bawahan, dokumen-penerbitan, obrolan lisan (*grapevine*)
- b. Sumber informasi, adalah persepsi anggota organisasi mengenai jumlah informasi yang diharapkan tersedia bagi mereka dari berbagai sumber dalam organisasi.
- c. Penyebaran informasi, adalah persepsi anggota organisasi mengenai jumlah berbagai informasi dalam organisasi yang diterima mereka atau persepsi anggota organisasi mengenai seberapa jauh pesan disebarkan melalui seluruh organisasi atau siapa yang mengetahui sesuatu tentang suatu pesan tertentu.
- d. Beban informasi, adalah persepsi anggota organisasi mengenai jumlah berbagai informasi dalam organisasi yang diharapkan mereka atau berkaitan dengan kecukupan informasi, kekurangan informasi, kelebihan informasi, dan kelewatan informasi (terisolasi)
- e. Ketepatan pesan, adalah persepsi anggota organisasi mengenai berapa bit informasi yang mereka ketahui tentang suatu pesan tertentu dibandingkan dengan jumlah bit informasi sesungguhnya di dalam pesan tersebut atau dengan kata lain persepsi anggota organisasi mengenai topik-topik informasi yang diharapkan diterima mereka.

Penggunaan sub-subvariabel tersebut berdasarkan hasil penelitian *Downs* dan *Hazen* (Pace&Faules, 2001:164). Jadi kepuasan komunikasi berarti karyawan merasa puas dalam menggunakan berbagai saluran komunikasi, mendapatkan informasi dari berbagai sumber, dan menerima berbagai topik informasi yang diharapkan.

Berikut akan disampaikan hasil penghitungan kepuasan komunikasi di Ubhara Surya dengan menggunakan *SPSS 11.00 for Windows*.

Tabel 4.10. Nilai Mean Variabel Kepuasan Komunikasi

	gabunga n	Level atas	Level Menenga h	Level Bawah
	Mean	Mean	Mean	Mean
Kepuasan Komunikasi	3.1133	3.8560	2.8560	2.6240
1. Aksesibilitas Informasi	3.1200	3.9000	2.9600	2.5000
2. Ketepatan pesan	3.2960	3.8300	2.8800	3.1833
3. Penyebaran Informasi	2.8000	3.8000	2.5200	2.0833
4. Beban Informasi	3.5610	3.9500	3.2400	3.5333
5. Kualitas Media	2.9933	3.8000	2.6800	1.8333

Sumber: data primer

Dari tabel di atas diperoleh hasil bahwa nilai kepuasan komunikasi di Ubhara Surya adalah 3.1133. Subvariabel aksesibilitas informasi mempunyai nilai 3.1200, subvariabel ketepatan sebesar 3.2960, Nilai *mean* subvariabel penyebaran informasi sebesar 2.8000. Sedangkan nilai *mean* subvariabel beban informasi dan kualitas media masing-masing sebesar 3.5610 dan 2.9933.

Secara umum kepuasan komunikasi di Ubhara cukup tinggi mengingat nilai *mean* kepuasan komunikasi di atas angka patokan 2.80. Artinya karyawan

merasa cukup puas atau nyaman dengan pesan-pesan, media, dan hubungan-hubungan dalam organisasi, mekipun masih terdapat kesenjangan antara yang diterima dengan yang diharapkan. Kesenjangan informasi (*lack of information*) menurut *Karl Weick* dapat menimbulkan adanya ketidakpastian (*uncertainty*) di kalangan karyawan. Individu-individu yang berada dalam situasi ketidakpastian akan mencari lebih banyak fakta dan jalan untuk menginterpretasikannya (Griffin, 2003:262). Salah satunya melalui komunikasi informal, seperti selentingan.

Karyawan merasa telah mendapatkan informasi dari berbagai sumber di dalam organisasi, meskipun karyawan masih mengharapkan mendapat informasi dari berbagai sumber dalam organisasi. Karyawan merasa masih kurang mendapatkan berbagai topik informasi dari organisasi sehingga mereka masih membutuhkan lebih banyak informasi dari berbagai topik.

Kepuasan komunikasi di setiap level mempunyai sifat yang berlainan. Topik-topik informasi yang diterima dan yang diharapkan diterima, sumber informasi yang diterima dan yang diharapkan serta penilaian atas media yang digunakan memiliki kondisi yang berlainan di setiap level. Berikut disampaikan hasil olahan data mengenai aksesibilitas informasi dan beban informasi. Aksesibilitas informasi diartikan sebagai persepsi karyawan mengenai seberapa jauh informasi tersedia bagi mereka dari berbagai sumber dalam organisasi. Sedangkan beban informasi merupakan persepsi karyawan mengenai seberapa jauh mereka merasa bahwa mereka menerima lebih banyak banyak atau kurang daripada yang dapat mereka tangani atau yang mereka perlukan agar berfungsi secara efektif. Beban informasi ini diperoleh dari selisih antara nilai aksesibilitas

manajemen tengah, pertemuan departemen dan kabar burung (Wulandari, 2000:17-18).

Faktor yang menyebabkan kurangnya akses informasi kepada pimpinan adalah sistem hirarki dimana informasi melalui jenjang-jenjang struktur organisasi dan kurangnya pimpinan menjalin komunikasi interpersonal dengan lebih banyak berada di kantornya. Ini yang menyebabkan peran pimpinan sebagai sumber informasi kurang maksimal. Biasanya pimpinan menggunakan bentuk komunikasi tertulis seperti memo, surat edaran atau surat tugas sebagai alat komunikasi dengan bawahan. Jika ada hal penting pimpinan biasanya memanggil karyawan untuk menghadap di kantornya atau karyawan minta waktu melalui sekretaris pribadi untuk bertemu.

Dampak dari bentuk komunikasi di atas adalah banyaknya informasi yang diperoleh dari selentingan (*grapevine*). Semakin sedikit sistem komunikasi formal menyediakan informasi yang relevan, anggota organisasi akan semakin bergantung pada selentingan, menyebabkan selentingan semakin kuat (Kreps, 1986:203). Hal ini tampak dari tabel 4.10 di atas yang menunjukkan besarnya selentingan sebagai sumber informasi dan menjadi satu-satunya yang kelebihan beban. Padahal menurut Kreps (1986:211) karyawan lebih suka mendapatkan informasi dari media formal daripada media informal (*grapevine*), karena *grapevine* dinilai tidak menyediakan informasi yang akurat

Meski informasi dari atasan langsung tidak cukup banyak diterima namun karyawan mempunyai harapan tertinggi untuk menerima lebih banyak informasi dari atasan langsung dibanding sumber informasi lainnya. Dapat dilihat dari

selisih antara nilai *mean* sumber informasi yang diharapkan dengan sumber informasi yang diterima. Bila selisihnya positif berarti karyawan merasa jumlah informasi dari sumber informasi lebih banyak yang diharapkan, bila negatif berarti jumlah informasi dari sumber informasi tidak diharapkan. Nilai *mean* yang kurang dari 2.80 menunjukkan bahwa karyawan sedikit menerima informasi.

Jika dilihat dari masing-masing level diperoleh gambaran mengenai aksesibilitas informasi (informasi yang diterima dari sumber informasi) dan informasi yang diharapkan diperoleh dari sumber informasi tertentu, sebagai berikut:

Tabel 4.12. Urutan informasi yang diterima dan yang diharapkan dari berbagai sumber informasi di Level Atas

Informasi yang diterima dari sumber informasi (Aksesibilitas informasi)			Informasi yang diharapkan diterima dari berbagai sumber informasi (beban informasi)		
Rank	Mean	Sumber Informasi	Rank	Mean	Sumber Informasi
1	3.40	Atasan Langsung	1	3.81	Atasan langsung
4	3.07	Rekan-rekan sekerja satu unit	3	3.31	Rekan-rekan sekerja satu unit
7	2.47	Selentingan	7	1.93	Selentingan
5	3.00	Pimpinan atasan langsung	4	3.24	Pimpinan atasan langsung
6	2.80	Bawahan	5	3.11	Bawahan
2	3.27	Komunikasi tertulis	2	3.36	Komunikasi tertulis
3	3.15	Komunikasi elektronika	6	3.07	Komunikasi elektronika

Sumber: data primer

Di level atas karyawan merasa telah mendapatkan banyak informasi dari atasan langsung. Hal ini karena akses kepada pimpinan sangat besar sehingga mereka menjadi orang pertama yang memperoleh informasi, sehingga informasi dari selentingan tidak terlalu banyak. Informasi dari bawahan ternyata jumlahnya sangat sedikit. Beberapa karyawan di level bawah mengakui enggan menyampaikan informasi kepada atasannya karena merasa *sungkan*, khawatir atau

informasi dengan nilai informasi yang diharapkan diterima. Nilai positif menunjukkan kelebihan beban dan nilai negatif menunjukkan kekurangan beban. Hasil pengolahan data dapat dilihat pada tabel berikut ini:

Tabel 4.11. Urutan informasi yang diterima dan yang diharapkan dari berbagai sumber informasi di Ubhara Surya

Informasi yang diterima dari sumber informasi (Aksesibilitas informasi)			Informasi yang diharapkan diterima dari berbagai sumber informasi (beban informasi)		
Rank	Mean	Sumber Informasi	Rank	Mean	Sumber Informasi
5	2.75	Atasan Langsung	1	3.72	Atasan langsung
1	3.39	Rekan-rekan sekerja satu unit	2	3.55	Rekan-rekan sekerja satu unit
2	3.17	Selentingan	7	1.70	Selentingan
7	2.15	Pimpinan atasan langsung	3	3.42	Pimpinan atasan langsung
4	3.07	Bawahan	4	3.37	Bawahan
3	3.08	Komunikasi tertulis	5	3.33	Komunikasi tertulis
6	2.33	Komunikasi elektronika	6	3.25	Komunikasi elektronika

Sumber: data primer

Tabel di atas menunjukkan telah terjadi kekurangan beban, di mana informasi yang diharapkan karyawan diterima dari berbagai sumber informasi ternyata lebih banyak daripada informasi yang diterima. Artinya harapan karyawan untuk memperoleh akses informasi ternyata belum terpuaskan. Informasi yang paling banyak diterima karyawan adalah dari rekan-rekan sekerja dalam satu unit. Hal ini wajar mengingat rekan kerja satu unit adalah orang terdekat dimana frekuensi interaksi secara umum lebih sering. Karyawan merasa informasi yang diterima dari pimpinan langsung ternyata sangat sedikit, padahal karyawan mengharapkan memperoleh informasi dari pimpinan lebih banyak lagi. *Rasberry & Lamoine* mengatakan bahwa bagi karyawan informasi dianggap berkualitas bila sumber informasi itu berkualitas. Sumber informasi penting menurut karyawan adalah atasan langsung, kolega, penyelia, manajemen puncak,

menganggap tidak ada gunanya karena tidak ada pengaruhnya. Sehingga proses komunikasi ke atas terlihat amat sulit dilakukan.

Mengacu pada pendapat *Sharma* (Pace&Faules, 2001:119), yang terjadi di Ubhara adalah karyawan cenderung menyembunyikan pikiran mereka. Karyawan sebenarnya mempunyai keinginan untuk menyampaikan pikiran atau pendapat mereka yang berkaitan dengan kepentingan karyawan. Penelitian membuktikan karyawan merasa akan mendapat kesulitan bila mereka berbicara kepada pimpinan mereka. Mereka berpendapat bahwa cara terbaik untuk naik pangkat (merasa aman) dalam organisasi tersebut adalah sepakat dengan pimpinan mereka. Seperti di sampaikan seorang karyawan level bawah berikut ini:

“Percuma mas menyampaikan usul, nggak ditanggapi. Kita kan orang kecil. Biasanya di sini karyawan yang kritis tidak disukai. Karyawan yang maju, punya prestasi biasanya dimusuhi. Tapi banyak yang tidak baik, seperti moralnya jelek, korupsi, tapi tidak dikenai sanksi... malah ada yang dikasih jabatan. Saya nggak tahu kok bisa begitu, mungkin karena dekat dengan pimpinan”.

Sedangkan seorang karyawan level bawah di fakultas memberikan komentar mengenai keengganan menyampaikan informasi ke atas sebagai berikut:

“Di fakultas saya kayaknya ada seperti kartel. Pimpinan lebih banyak percaya pada orang-orang tertentu yang langsung di bawahnya. Setiap ada sesuatu yang penting atau tugas-tugas tertentu biasanya melalui orang-orang itu tidak langsung ke bawahan. Orang-orang itu lebih berfungsi sebagai decision maker dan pengambilan keputusan hanya pada kalangan mereka. Like&dislike. Saya jarang diajak. Beda pendapat dimusuhi. Kita hanya menerima saja. Pernah protes kita diancam, misalnya akan dipersulit kalau ngurus kepangkatan, tidak dikasih bimbingan. Ancaman itu lewat telpon langsung. Saat protes pun saya bingung mau protes ke siapa”.

Pernyataan di atas juga menyiratkan bahwa pimpinan terkesan tidak tertarik kepada masalah karyawan dan kurangnya penghargaan dari pimpinan kepada karyawan yang aktif menyampaikan pemikiran-pemikiran mereka. Padahal bila pimpinan memberi perhatian terhadap masalah karyawan dan menghargai atas upaya karyawan menyampaikan pendapat, menurut *Sharma*, akan membuat komunikasi ke atas tetap terbuka.

Di level atas ini juga terjadi adanya kekurangan beban terhadap informasi, di mana informasi yang diharapkan karyawan diterima dari berbagai sumber informasi ternyata lebih banyak daripada informasi yang diterima. Artinya harapan karyawan untuk memperoleh akses informasi ternyata belum terpuaskan. Memang kekurangan beban ini lebih kecil nilainya daripada level lainnya.

Hasil pengolahan data mengenai aksesibilitas informasi dan beban informasi di level menengah dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 4.13. Urutan informasi yang diterima dan yang diharapkan dari berbagai sumber informasi di Level Menengah

Informasi yang diterima dari sumber informasi (Aksesibilitas informasi)			Informasi yang diharapkan diterima dari berbagai sumber informasi (beban informasi)		
Rank	Mean	Sumber Informasi	Rank	Mean	Sumber Informasi
2	3.36	Atasan Langsung	1	3.70	Atasan langsung
3	3.26	Rekan-rekan sekerja satu unit	3	3.30	Rekan-rekan sekerja satu unit
4	3.09	Selentingan	7	1.48	Selentingan
7	2.44	Pimpinan atasan langsung	4	3.15	Pimpinan atasan langsung
1	3.51	Bawahan	2	3.57	Bawahan
5	2.88	Komunikasi tertulis	6	3.00	Komunikasi tertulis
6	2.56	Komunikasi elektronika	5	3.10	Komunikasi elektronika

Sumber: data primer

Karyawan di level menengah merasa bawahan adalah sumber informasi yang banyak memberikan informasi kepada mereka. Karyawan hanya menerima

sedikit informasi dari pimpinan atasan langsung (rektor), padahal mereka mengharapkan lebih banyak lagi informasi. Sedangkan informasi dari atasan langsung adalah yang paling banyak diharapkan.

Sama dengan di level atas, karyawan di level menengah tidak menginginkan informasi dari selentingan. Selain itu di level menengah juga terjadi kekurangan beban terhadap informasi, di mana informasi yang diharapkan karyawan diterima dari berbagai sumber informasi ternyata lebih banyak daripada informasi yang diterima. Artinya harapan karyawan untuk memperoleh akses informasi ternyata belum terpuaskan.

Berkaitan dengan hal ini berikut pernyataan seorang karyawan level menengah di fakultas:

“Bagaimanapun saya ingin Pak Rektor membuka saluran informasi yang cukup banyak. Kita yang ada di bawah ini supaya mengerti. Selama ini kan banyak yang *nggak* jelas. Misalnya soal kepangkatan, soal syarat sekolah, soal kegiatan yang *diacc* atau tidak, dll. Akan lebih menyenangkan forum-forum komunikasi langsung diperbanyak. Hal ini bisa mengurangi kabar yang *nggak* jelas”.

Kondisi kekurangan beban terhadap informasi juga terjadi di level bawah. Karyawan merasa belum dapat mengakses informasi seperti yang diharapkan sehingga informasi yang diharapkan dari sumber tertentu lebih besar daripada informasi yang diterima dari sumber tersebut. Selengkapny dapat dilihat pada tabel berikut ini:

Tabel 4.14. Urutan informasi yang diterima dan yang diharapkan dari berbagai sumber informasi di Level Bawah

Informasi yang diterima dari sumber informasi (Aksesibilitas informasi)			Informasi yang diharapkan diterima dari berbagai sumber informasi		
Rank	Mean	Sumber Informasi	Rank	Mean	Sumber Informasi
3	3.38	Atasan Langsung	1	3.85	Atasan langsung
1	3.53	Rekan-rekan sekerja satu unit	2	3.78	Rekan-rekan sekerja satu unit
4	3.14	Selentingan	6	1.73	Selentingan
5	1.82	Pimpinan atasan langsung	4	3.55	Pimpinan atasan langsung
-	-	Bawahan	-	-	Bawahan
2	3.42	Komunikasi tertulis	3	3.65	Komunikasi tertulis
6	1.29	Komunikasi elektronika	5	3.48	Komunikasi elektronika

Tabel di atas menjelaskan bahwa karyawan di level bawah merasa menerima banyak informasi dari rekan-rekan sekerja satu unit. Artinya, di level bawah informasi lebih banyak mengalir secara lateral (horisontal) dari karyawan ke karyawan lainnya. Komunikasi ini tidak saja terjadi antara karyawan satu unit tapi juga lintas unit kerja. Contoh yang terjadi, ada seorang karyawan fakultas teknik yang mempunyai kepentingan mengurus kepangkatan mencari informasi kepada karyawan di fakultas lain. Hal ini karena organisasi tidak memberikan informasi yang cukup jelas mengenai mekanisme pengurusan pangkat.

Meski atasan langsung cukup banyak memberikan informasi, mereka mengharapkan atasan langsung sebagai sumber informasi yang utama. Karyawan juga mengharapkan informasi yang banyak dari pimpinan dari atasan langsung (kepala di departemen atau unit kerja). Karyawan tidak mengharapkan informasi dari selentingan, meski selentingan di kalangan level bawah dirasa paling banyak diterima daripada level lainnya..

Selanjutnya disampaikan pengolahan data mengenai penyebaran informasi dan ketepatan informasi. Penyebaran informasi merupakan persepsi karyawan

mengenai seberapa jauh pesan disebarkan melalui seluruh organisasi atau siapa yang mengetahui sesuatu tentang suatu pesan tertentu. Ketepatan informasi diartikan sebagai topik informasi yang diharapkan diterima. Di sini peneliti menyampaikan tiga belas topik informasi kepada responden (karyawan). Kemudian mereka diminta mempersepsi mengenai seberapa jauh topik-topik tersebut mereka ketahui. Persepsi karyawan selanjutnya diolah berdasarkan rangking.

Berikut disampaikan tabel 4.15 tentang urutan topik-topik informasi yang diterima (diketahui) dan yang diharapkan diterima dari organisasi. Dari sini diketahui bagaimana kepuasan karyawan terhadap penyebaran informasi. Dari tabel tersebut dapat disimpulkan bahwa informasi yang paling banyak diterima karyawan adalah informasi bertemakan kewajiban dalam pekerjaan, penjelasan tentang pekerjaan dan pengaruhnya terhadap keseluruhan operasional organisasi. Sedangkan informasi yang berkaitan dengan gaji dan promosi ternyata sedikit diterima. Padahal menurut *Katz & Kahn* (1966) ada lima jenis informasi yang biasa dikomunikasikan dari atasan ke bawahan : informasi mengenai bagaimana melakukan pekerjaan; informasi mengenai dasar pemikiran untuk melakukan pekerjaan; informasi mengenai kebijakan dan praktik-praktik organisasi; informasi mengenai kinerja karyawan; dan informasi untuk mengembangkan rasa memiliki tugas (Pace & Faules, 2001:186). Dari jenis informasi menurut *Katz & Kahn* di atas, karyawan merasa bahwa organisasi hanya menyebarkan tiga informasi pertama sedangkan dua informasi berikutnya dirasa masih kurang.

Dengan kata lain topik informasi (pesan) yang disebarkan organisasi tidak tepat seperti yang diharapkan karyawan.

Tabel 4.15. Urutan topik informasi yang diterima dan yang diharapkan

Topik Informasi yang diterima			Topik Informasi yang diharapkan		
Ran k	Mea n	Topik Informasi	Ran k	Mea n	Topik Informasi
1	3.50	Kewajiban Saya dalam pekerjaan	7	3.48	Kewajiban Saya dalam pekerjaan
9	2.29	Gaji dan keuntungan	2	3.63	Gaji dan keuntungan
6	2.44	Hasil Pekerjaan Saya	3	3.58	Hasil Pekerjaan Saya
5	2.51	Kebijakan organisasi	6	3.43	Kebijakan organisasi
11	2.22	Penilaian terhadap kemampuan Dan hasil pekerjaan Saya	4	3.57	Penilaian terhadap kemampuan dan hasil pekerjaan Saya
13	2.15	Promosi dan kesempatan Kenaikan pangkat Saya	1	3.71	Promosi dan kesempatan Kenaikan pangkat Saya
10	2.24	Bagaimana kebijakan organisasi Dibuat yang dapat Mempengaruhi pekerjaan Saya	11	3.20	Bagaimana kebijakan organisasi Dibuat yang dapat Mempengaruhi pekerjaan Saya
7	2.37	Kemajuan dalam pekerjaan saya	5	3.49	Kemajuan dalam pekerjaan saya
8	2.31	Masalah khusus manajemen yg sedang dihadapi organisasi	10	3.32	Masalah khusus manajemen yg sedang dihadapi organisasi
12	2.17	Kesalahan dan kegagalan dalam Organisasi Saya	12	3.16	Kesalahan dan kegagalan dalam Organisasi Saya
4	2.67	Program pengembangan dalam Organisasi Saya	8	3.39	Program pengembangan dalam Organisasi Saya
3	2.82	Bagaimana perubahan kondisi Organisasi dapat mempengaruhi Pekerjaan dan jabatan Saya	13	3.07	Bagaimana perubahan kondisi Organisasi dapat mempengaruhi Pekerjaan dan jabatan Saya
2	3.17	Penjelasan tentang pekerjaan Saya dan pengaruhnya terhadap keseluruhan operasional Organisasi	9	3.36	Penjelasan tentang pekerjaan Saya dan pengaruhnya terhadap keseluruhan operasional Organisasi

Karyawan menilai agar organisasi tidak hanya membebani karyawan terhadap kewajiban saja tapi hak-hak karyawan juga semestinya diberikan. Dapat dikatakan bahwa organisasi kurang bersikap keterbukaan karena dinilai tidak memberikan akses informasi atas segala hal yang sangat dibutuhkan karyawan, seperti informasi tentang gaji, hasil pekerjaan yang telah dilakukan, promosi dan sistem penilaian sehingga membuat karyawan tidak puas terhadap organisasinya. Karena jika informasi tersebut tidak diberikan secara jelas maka akan muncul ketidakpastian, dan sikap saling curiga di antara karyawan. Misalnya ada karyawan yang mendapat promosi tanpa diketahui dasar penilaiannya, atau ada karyawan baru yang gaji pokoknya sama dengan karyawan lama meski pangkatnya sama. Kurangnya keterbukaan ini menjadi indikator iklim komunikasi yang kurang baik. Dalam kaitan ini, semakin kurang terbuka iklim komunikasinya maka karyawan akan tidak puas terhadap komunikasi dalam organisasinya karena kurangnya informasi tentang gaji, penilaian, dan promosi. Dalam kaitan ini, berikut pernyataan dari seorang karyawan fakultas hukum:

“Kami semua karyawan ini *nggak* tahu kebijakan soal gaji ini. Katanya *sih* kita disamakan dengan gajinya PNS... tapi kok kenyataannya *nggak*. Bahkan saya dengar dari teman-teman ada kenaikan gaji para mantan polisi sedangkan kami kapan... Saya kemarin ambil gaji di bagian keuangan, di situ saya ketahu kalau gaji pokok dosen baru ekonomi sudah di atas saya, padahal masih percobaan. Kata Bu X mereka sudah disesuaikan... kok bisa *gitu*? Kita kok *nggak*? Dasarnya apa? Ini yang belum jelas. Bagi saya *sih* gini saja, saya *nggak* terlalu berharap sama Ubhara, yang penting saya bisa berkarya di luar, jadi pengacara, kalau ada kasus hasilnya lebih banyak. Untungnya di sini *nggak* terlalu ketat”.

Dari analisis di atas dapat dikatakan ada hubungan antara kepuasan komunikasi yang dirasakan karyawan dengan iklim komunikasi. Untuk lebih memastikan berikut akan disampaikan hasil penghitungan secara statistik antara variabel kepuasan komunikasi dengan iklim komunikasi:

Tabel 4.16. Korelasi antara Iklim Komunikasi dengan Kepuasan Komunikasi di Ubhara Surya

	Kepuasan Komunikasi			
	Gabungan	Level Atas	Level Menengah	Level Bawah
Iklim Komunikasi	$\gamma = .969$	$\gamma = .983^*$	$\gamma = .603$	$\gamma = .369$
	$\rho = .158$	$\rho = .003$	$\rho = .281$	$\rho = .541$

* Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed):

Dari tabel 4.16 di atas dapat dilihat bahwa output antara iklim komunikasi dengan kepuasan komunikasi menghasilkan nilai 0.969 menunjukkan adanya hubungan yang sangat kuat, artinya semakin baik iklim komunikasinya maka akan semakin besar kepuasan karyawan akan lingkungan total komunikasinya. Artinya jika organisasi bersikap terbuka, mendukung, mempunyai kepercayaan yang tinggi, memberi kesempatan pembuatan keputusan, dan semakin tinggi komitmen atas kinerja tinggi maka penyebaran informasi, aksesibilitas informasi yang dilakukan akan memuaskan karyawan.

Kondisi di atas semakin menunjukkan bahwa iklim komunikasi akan cenderung menyenangkan (sehat) jika jumlah informasi yang diterima karyawan tercukupi. Informasi yang terlalu sedikit akan menyebabkan karyawan merasa frustrasi, bingung, terisolasi, tidak dipercaya, dan dapat menyebabkan kesalahan dan hasil yang tidak maksimal dalam pekerjaan. Dalam iklim komunikasi yang

sehat, pertukaran informasi terjadi melalui saluran vertikal dan horisontal. Kenyataan di Ubhara, pertukaran melalui saluran vertikal masih kurang maksimal. Aliran informasi secara vertikal dari atasan ke bawahan lebih banyak berupa perintah, pengarahan, dan petunjuk bagi anggota level bawah.

Di level atas terlihat bahwa output antara iklim komunikasi dengan kepuasan komunikasi menghasilkan nilai 0.983 menunjukkan adanya hubungan yang sangat kuat. Sedangkan di level menengah dengan nilai 0.603 menunjukkan adanya hubungan yang cukup kuat dan level bawah dengan nilai 0.369 menunjukkan adanya hubungan yang lemah.

Kurangnya keterbukaan dalam informasi yang berkaitan dengan hak-hak karyawan (gaji, promosi, penilaian, hasil pekerjaan) perlu diperhatikan oleh pimpinan. Faktor-faktor tersebut, menurut *Herzberg* (Pace&Faules, 2001:122) merupakan faktor penting memotivasi karyawan. Bila karyawan merasa organisasi tidak memperhatikan faktor promosi, sistem prestasi, penghargaan, dan potensi bagi pertumbuhan pribadi maka karyawan akan kekurangan motivasi.

Proses komunikasi internal organisasi merupakan proses penyebarluasan dan penerimaan informasi antara anggota organisasi. Proses tersebut menggunakan berbagai media komunikasi. Untuk menyebarluaskan informasi, Ubhara Surya menggunakan beberapa media, yaitu tatap muka, tertulis, maupun komunikasi elektronik. Dalam penelitian ini ditemukan frekuensi penggunaan masing-masing media tersebut. Mengenai hal ini dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabe. 4. 17. Media yang digunakan karyawan dalam menerima informasi dari atasan

	Gabungan		Level Atas		Level Menengah		Level Bawah	
	F	%	F	%	F	%	F	%
Tatap Muka	100	100	15	100	25	100	60	100
Telepon	45	45	13	96.66	22	88	30	50
Telepon Selular	23	23	8	53	12	48	3	5
Surat	35	35	15	100	8	32	12	20
Memo	64	64	15	100	19	76	30	50
E-mail	0	0	0	0	0	0	0	0
Faksimili	0	0	0	0	0	0	0	0

Sumber: data primer

Tabel 4.17 di atas menggambarkan bahwa pimpinan dalam menyampaikan informasi lebih mengandalkan media tatap muka. Semua karyawan setuju bahwa mereka menerima informasi melalui media tatap muka. Tatap muka ini dapat berbentuk komunikasi antarpersona, misalnya karyawan dipanggil langsung di kantor rektor atau pimpinan di unit kerja atau berbentuk komunikasi kelompok yang lebih besar, misalnya rapat atau pertemuan. Alasan penggunaan media tatap muka menurut beberapa karyawan level atas agar informasi yang disampaikan dapat langsung dimengerti oleh karyawan. Berikut penuturan salah seorang karyawan level atas mengenai hal ini:

“Media yang digunakan tidak semua sama. Kalau sering ketemu ya secara langsung. Pernah pertelpon bahkan persurat. Yang paling efektif ya *face to face*. Untuk pengambilan keputusan yang bersifat strategis saya tetap mengajak teman-teman di ruangan saya secara bebas. Atasan harus memulai turun ke bawah karena mungkin bawahan masih sungkan. Ini merupakan lingkup pendidikan apalagi saya berada di lingkup pelaksana akademis. *Face to face* itu untuk ciptakan rasa kekeluargaan. Namun saya juga menerapkan sistem teguran kalau pekerjaan kurang sesuai, secara lisan baik-baik sebagai kolega. Kalau toh *nggak* berhasil saya melalui kolega lainnya yang punya hubungan dengan yang bersangkutan”.

Kondisi di atas berlaku pula pada cara karyawan menyampaikan informasi kepada pimpinan, yaitu lebih banyak menggunakan komunikasi tatap muka. Penggunaan media tatap muka ini menurut karyawan untuk menghindari perasaan tidak sopan saat menyampaikan sesuatu kepada pimpinan. Selengkapnya dapat dilihat pada tabel berikut ini:

Tabel. 4. 18. Media yang digunakan karyawan untuk menyampaikan informasi pada atasan atau bawahan

	Gabungan		Level Atas		Level Menengah		Level Bawah	
	F	%	F	%	F	%	F	%
Tatap Muka	100	100	15	100	25	100	60	100
Telepon	47	47	13	96.66	22	88	12	20
Telepon Selular	13	13	8	53	2	8	3	5
Surat	47	47	5	33	12	48	30	50
Memo	60	60	15	100	15	60	30	50
E-mail	0	0	0	0	0	0	0	0
Faksimili	0	0	0	0	0	0	0	0

Sumber: data primer

Tabel di atas menjelaskan bahwa karyawan Ubhara menggunakan berbagai macam media komunikasi untuk menyampaikan atau informasi. Penggunaan media komunikasi yang konvensional ternyata lebih mendominasi, yaitu media tatap muka, surat, memo, maupun telpon. Karyawan merasa media tatap muka adalah media yang utama digunakan dalam proses pertukaran informasi. Bagi pimpinan media ini sangat efektif untuk menyampaikan informasi atau untuk menerima informasi berupa laporan hasil pekerjaan karyawan. Biasanya karyawan dipanggil menghadap di ruang pimpinan atau karyawan meminta waktu untuk bertemu pimpinan. Karena ruang kerja pimpinan tidak terlalu tertutup, bahkan ada pimpinan di unit kerja yang tidak mempunyai ruang khusus, hanya dibedakan

meja dengan bawahan maka media tatap muka dapat berjalan dengan mudah.

Berikut pernyataan seorang karyawan level atas di biro:

“Untuk menyampaikan informasi karyawan bebas setiap saat, setiap hari, setiap jam bahkan setiap menit. Ruang kerja di biro saya kan kecil jadi nggak ada masalah dengan komunikasi. Kalau ada masalah penting, misalnya ada kekeliruan kerja saya tinggal panggil untuk menghadap di sini. Atau saya sering juga memanggil karyawan di unit lain untuk membahas persoalan yang menyangkut bidangnya. Kalau ketemu langsung bisa cepat *clear*. Biasanya pemanggilan pertelpon”

Sementara untuk bertemu rektor tidak dapat setiap waktu. Karyawan di semua level harus membuat perjanjian atau minimal meminta izin sekretaris pribadi rektor untuk dapat bertemu rektor. Media tatap muka lain yang digunakan pimpinan adalah berbentuk kelompok, antara lain rapat ataupun pertemuan, misalnya rektor mengumpulkan seluruh karyawan untuk menyikapi suatu persoalan.

Penggunaan media komunikasi yang berbentuk surat dan memo yang cukup banyak merupakan indikator komunikasi yang bersifat formal. Informasi yang disampaikan melalui media ini berkaitan dengan perintah melaksanakan pekerjaan, surat keputusan, permohonan izin kegiatan, cuti, peminjaman ruang, pemberitahuan rapat, dan lainnya. Selain itu penggunaan komunikasi tertulis ini sangat memudahkan untuk keperluan arsip. Setiap unit di Ubhara dihubungkan oleh *line* telpon. Adanya media ini memudahkan anggota organisasi saling berinteraksi tanpa harus keluar ruangan. Kebanyakan untuk informasi-informasi yang sifatnya lebih ringan. Media telpon juga digunakan pimpinan untuk meminta seorang karyawan menghadap di kantornya.

Yang menarik yaitu penggunaan media eletronik yang lebih moderen belum begitu banyak. Penggunaan telepon selular (*handphone*) jarang digunakan karena selain faktor keterbatasan biaya (pulsa) juga dianggap kurang etis bila karyawan berkomunikasi dengan atasan. Namun sesama rekan penggunaan telepon selular masih dimungkinkan. Sedangkan media faksimile tidak pernah digunakan untuk komunikasi internal, mengingat di Ubhara hanya ada dua fasilitas faksimile yaitu di ruang BAU dan ruang Rektor. Faksimile hanya digunakan untuk komunikasi dengan pihak luar. Hal yang sama juga terjadi untuk media *e-mail* yang hanya digunakan untuk komunikasi dengan pihak luar, itu pun lebih bersifat pribadi.

Sedangkan media lain yang digunakan dalam proses pertukaran informasi, khususnya yang digunakan karyawan untuk memperoleh informasi dari organisasi, dapat dilihat pada tabel berikut ini:

Tabel.4.19 Media yang digunakan karyawan untuk menerima informasi dari pimpinan

	Gabungan		Level Atas		Level Menengah		Level Bawah	
	F	%	F	%	F	%	F	%
Pengumuman	97	97	12	80	25	100	60	100
Selebaran	45	45	7	46	8	32	30	50
Majalah Internal	0	0	0	0	0	0	0	0
Diumumkan secsra langsung	100	100	15	100	25	100	60	100
Selentingan (rumor)	69	69	3	20	18	70	48	80

Sumber: data primer

Terlihat bahwa karyawan memperoleh informasi dari organisasi menggunakan pengumuman atau diumumkan secara langsung. Pengumuman ini

bisa berbentuk tertulis atau diumumkan oleh pimpinan dalam pertemuan-pertemuan atau dalam kontak pribadi. Sedangkan diumumkan secara langsung melalui mikropon di mana ada seorang operator menyampaikan suatu informasi, yang biasanya informasi ringan, misalnya pengumuman rapat.

Yang menarik Ubhara belum menggunakan fasilitas majalah atau penerbitan informal. Selama ini ada tabloid kampus bernama SWARA, namun terakhir terbit pada tahun 2001. Menurut salah seorang staf redaks, sejak terakhir terbit pihaknya telah mengajukan dua kali proposal untuk menerbitkan SWARA, namun tidak disetujui pimpinan. Selain Majalah internal, beberapa media internal lainnya seperti majalah dinding, *bulletin*, *booklets*, *company profile* belum digunakan oleh Ubhara. Hanya brosur yang dicetak namun untuk tujuan penerimaan mahasiswa baru. Hal ini dikarenakan Ubhara belum mempunyai satu departemen humas. Selama ini kegiatan-kegiatan yang identik dengan humas dilakukan oleh lembaga pengabdian pada masyarakat, itu pun lebih banyak bersifat kegiatan promosi.

Masih banyaknya selentingan yang digunakan karyawan dalam memperoleh informasi juga perlu mendapat perhatian. Selentingan dapat memberikan dampak yang buruk bila tidak ditangani dengan serius karena sifat-sifat selentingan antara lain cepat dalam penyebaran karena melalui interaksi mulut ke mulut, bebas dari kendala-kendala organisasi dan posisi, biasanya tidak lengkap, dan menghasilkan kesalahan interpretasi bahkan bila rinciannya lengkap (Pace&Faules, 2001:201). Karena itu selentingan dapat dikendalikan dengan menjaga saluran komunikasi formal tetap terbuka, yang memberi kesempatan berlangsungnya komunikasi ke atas, ke bawah, horisontal, dan lintas saluran yang terus terang, dan cermat..

Dari sisi kualitas media, kepuasan karyawan terhadap kualitas media yang digunakan tidak terlalu tinggi. Hal ini dikarenakan nilai *mean*nya sebesar 2.9333 (Tabel 4.10) hanya sedikit di atas nilai patokan 2.80. Artinya berbagai komunikasi yang tersiar keluar dari organisasi sedikit memberikan rasa bangga dan membantu karyawan menjadi bagian organisasi. Publikasi atau penerbitan-penerbitan yang dikeluarkan organisasi yang dapat menarik karyawan sangat minim. Selama ini publikasi atau penerbitan yang masih aktif berjalan adalah Jurnal Dialektika. Jurnal ini dikelola Lembaga Penelitian berisi tulisan-tulisan ilmiah, artikel atau hasil penelitian dari para dosen.

4.5. VARIABEL BUDAYA ORGANISASI

Dalam tinjauan pustaka disebutkan bahwa budaya organisasi merupakan persepsi anggota organisasi mengenai nilai kunci dan konsep bersama yang membentuk citra mereka terhadap organisasi (Pace & Faules, 2001:499). Dalam penelitian ini, responden diminta menulis kata-kata yang mewakili pikiran dia ketika mengingat Ubhara Surya.

Mengacu pada Pace & Faules (2001:509), kata-kata tersebut dikelompokkan dan diklasifikasikan ke dalam kategori tertentu sehingga kategori-kategorinya menggambarkan nilai bersama mengenai anggota organisasi. Nilai inilah yang disebut akan membentuk budaya organisasi. Pengolahan data mengenai hasil pengelompokan ke dalam kategori-kategori dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 4.20. Konsep-konsep dalam budaya organisasi

KATEGORI	F	%
Iklim Positif	21	10.09
Pengaruh Negatif	89	42.78
Kualitas Keunggulan	15	7.21
Potensi Pertumbuhan	17	8.17
Unsur-unsur Organisasi	23	11.05
Organisasi Kecil & tidak Matang	31	14.90
Aktif/Mendorong	12	5.76
TOTAL	208	100

Sumber: data primer

Berdasarkan tabel di atas kategori yang paling dominan adalah tingkat perhatian karyawan pada organisasi yang disebut “pengaruh negatif”. Dari penelitian terdapat 89 (42,78%) kata-kata yang dapat dimasukkan dalam kategori ini, yaitu kata-kata: gaji rendah, tidak jelas, kolot, komando, korupsi, birokrasi, diskriminatif, tertutup, otoriter. Karyawan terlihat memiliki perasaan bahwa mereka bekerja di sebuah organisasi yang memberikan gaji rendah, tidak jelas sistem promosi dan penilaian, diskriminatif dari pimpinan, bersikap tertutup atas informasi dan otoriter.

Yang kedua adalah organisasi kecil dan tidak matang. Hal ini diwakili oleh kata-kata seperti tidak maju, masalah, lamban, dana sedikit, kuno, konflik. Ada 31 (14,90%) kata-kata yang termasuk kategori ini. Hal ini memunculkan gambaran atau persepsi karyawan bahwa organisasinya tidak maju, lamban, dana sedikit, kuno, banyak masalah, lamban, dan penuh konflik. Berikut pernyataan seorang karyawan level atas mengenai budaya organisasi:

Selanjutnya adalah unsur-unsur organisasi yang memuat 23 kata-kata (11,09%), artinya menunjukkan unsur-unsur atau manfaat yang berasal dari organisasi, seperti fasilitas kurang, gedungnya jelek, ruang kelas seragam, polisi,

rapat, jamsostek, dana pensiun, dosen, karyawan, mahasiswa, loket, masjid, terakreditasi, perwabku. Ini merupakan persepsi karyawan bahwa organisasinya memiliki beberapa fasilitas-fasilitas yang di satu sisi dianggap dapat meningkatkan kesejahteraan tapi di sisi lainnya fasilitasnya kurang memadai sebagai organisasi pendidikan.

Ada 21 kata-kata (10.09%) yang termasuk kategori iklim positif, antara lain baik, rajin, loyalitas, suka, akrab, ramah, santai. Artinya karyawan merasa bekerja dalam situasi yang santai, ramah, akrab, rajin, kondisi baik, dan loyal pada organisasi.

Nilai tambah dalam budaya organisasi adalah potensi pertumbuhan. Potensi pertumbuhan diwakili oleh 17 kata-kata (8.17%) antara lain berkembang, perubahan, kompetisi, harus dirombak, mudah dijangkau, waspada, terus belajar, demi masa depan. Artinya bahwa karyawan mengharapkan organisasi terus maju, berkembang, terus waspada dalam era kompetisi dan berubah ke arah positif.

Kualitas keunggulan artinya bahwa ada sesuatu keunggulan dari organisasi yang dianggap sebagai budaya organisasi. Hal ini diwakili oleh kata-kata seperti slagorde polda, mudah dijangkau, strategis, terkenal, disukai. Ada 15 kata-kata dalam kategori ini (7.71%) artinya karyawan merasa bahwa organisasinya cukup terkenal, lokasinya strategis, di bawah polri merupakan keunggulan tersendiri dan harus dipertahankan.

Yang terakhir adalah aktif/mendorong, yaitu dianggap sebagai tempat yang aktif/mendorong untuk bekerja. Diwakili oleh kata-kata seperti kelonggaran, tempat yang menyenangkan, suasana sibuk. Karyawan merasa mereka bekerja

pada tempat yang menyenangkan, suasana sibuk. Ada 12 (5.76%) yang termasuk kategori ini.

Beberapa kata-kata yang ditulis oleh karyawan ketika diminta mengingat-ingat Ubhara antara lain:

Sulit diajak maju, slagorde polda, strategis, mudah dijangkau, harus dirombak, waspada, terus belajar. Terakreditasi, dosen, karyawan, mahasiswa, masjid, parkir, graha, bank; penghargaan kurang, kurang disiplin, kesempatan, Polisi, hukum, kampus, mahasiswa; birokrasi, kolot, egois, komando, polisi, otoriter, perintah, hambatan, pengawasan, korupsi, kolusi; rapat, sarana, wisuda, latihan, rektor, dekan, dosen, mahasiswa, karyawan, kuliah; Gedung kurang terawat, kurang disiplin, tidak profesional, kurang harmonis, gaji kurang, Banyak kue, BPH, konflik, rapat, loyal, gaji rendah, lokasi strategis, kamar mandi kotor, banyak rapat; Banyak problem, gaji rendah, perkuliahan, promosi nggak jelas, tidak konsisten, ujian, belum layak, cukup berkembang, hubungan, kelonggaran.

Berikut pernyataan seorang karyawan level atas mengenai budaya organisasi:

“Menurut saya budaya orang sini adalah sulit diajak maju, nggak disiplin. Contohnya saya yang selalu menyampaikan perlunya bahasa Inggris malah dicibir. Saya ini orang asli Ubhara, kalau ada orang dari Unair yang membawa perubahan ya harus didukung bukan sebaliknya. Gini-gini ini saya produknya Unair, Pak Tandyo, Pak Ramlan. Saya saja saat sekolah di sana siap *diantemi*. Karena itu harus dirombak agar pamornya nggak kalah”.

Dari beberapa hal di atas dapat disimpulkan bahwa karyawan merasa organisasi masih mempunyai budaya yang kurang mendukung, seperti rendahnya gaji, masih bersikap tertutup dan otoriter, fasilitas kurang memadai, kualitas karyawan masih rendah, dan masih sering konflik. Karyawan juga setuju bahwa nilai-nilai yang ada di kepolisian masih melekat dalam praktik, seperti sistem

komando, otoriter, dan perintah. Seperti disampaikan seorang karyawan level bawah di fakultas:

“Meski orang-orang itu bukan polisi tapi kayaknya budaya polisi sangat nampak. Misalnya dalam rapat-rapat terkesan hanya orang tertentu saja yang didahulukan, bawahan harus nurut tanpa boleh banyak protes. Seperti penggunaan kata mohon izin terutama kalau kita bicara dengan pimpinan atau yayasan”.

Berdasarkan persepsi karyawan tentang nilai-nilai kunci organisasi, dapat dikatakan Ubhara saat ini masih termasuk kategori organisasi paranoid. Mengacu pada pendapat *Hardjana* (1997:15), organisasi paranoid lebih didominasi oleh budaya lemah dengan ciri-ciri antara lain lamban menanggapi perubahan, dan keterlibatan karyawan rendah.

BAB 5

KESIMPULAN DAN SARAN/REKOMENDASI



5.1. KESIMPULAN

Dari hasil analisis dan interpretasi data di atas, akhirnya peneliti dapat membuat beberapa kesimpulan mengenai profil sistem komunikasi internal di Universitas Bhayangkara Surabaya, sebagai berikut:

Secara umum gambaran terkini (profil) sistem komunikasi internal di Universitas Bhayangkara Surabaya (Ubhara Surya) dalam kondisi kurang baik. Beberapa variabel sistem komunikasi internal organisasi yang diteliti menunjukkan nilai di bawah angka patokan 2.80. Kalaupun ada variabel yang di atas angka patokan namun selisihnya sangat sedikit. Angka patokan tersebut dalam penelitian ini dijadikan penilaian untuk menentukan tinggi-rendahnya fungsi kerja (fungsi kegiatan) organisasi yang merupakan variabel dalam komunikasi internal organisasi berjalan. Secara lengkap dapat dijelaskan sebagai berikut:

1. Iklim Komunikasi

- a. Iklim komunikasi Ubhara mempunyai nilai 3.12, nilai iklim komunikasi di level atas 3.78, nilai iklim komunikasi di level menengah adalah 3.05 dan di level bawah nilai iklimnya sebesar 2.52. Dari lima fungsi kerja

- dalam iklim komunikasi hanya kepercayaan dan perhatian atas tujuan kinerja tinggi yang mempunyai nilai di atas 3.00.
- b. Secara umum iklim komunikasi di Ubhara Surya dapat ditandai dengan iklim yang kurang demokratis, kurang mendukung, diskriminasi, dan kurang adanya keterbukaan informasi serta mempunyai perhatian yang besar atas kinerja yang tinggi.
 - c. Iklim komunikasi merupakan gabungan dan hubungan beberapa fungsi kegiatan atau fungsi kerja dalam organisasi, yaitu: kepercayaan, keterbukaan, dukungan, partisipasi pembuatan keputusan, dan perhatian atas kinerja tinggi.
 - d. Dari semua subvariabel iklim komunikasi (fungsi kegiatan atau fungsi kerja dalam organisasi), perhatian atas kinerja yang tinggi merupakan yang paling tinggi nilai *mean*nya, artinya karyawan Ubhara merasa mempunyai perhatian yang besar atas tujuan kinerja yang tinggi. Dengan kata lain komitmen dan dedikasi untuk melakukan pekerjaan atas nama organisasi dapat diandalkan.
 - e. Secara umum karyawan level atas mempunyai kondisi iklim komunikasi yang paling baik dan efektif. Iklim komunikasi di level atas dapat disebut cukup demokratis, cukup mendukung, cukup adanya keterbukaan, lebih mendapat kepercayaan, sedikit diskriminatif, mempunyai perhatian yang besar atas tujuan kinerja yang tinggi. Kondisi iklim komunikasi di level atas yang baik ini ditunjukkan dengan nilai iklim sebesar 3.78 sangat jauh di atas angka patokan 2.80.

- f. Di level atas, subvariabel keterbukaan mempunyai hubungan yang kuat dan significant dengan partisipasi pembuatan keputusan. Semakin terbuka organisasi maka semakin besar partisipasi pengambilan keputusan.
- g. Nilai iklim komunikasi di level menengah sebesar 3.05 menunjukkan iklim yang tidak terlalu baik karena selisihnya sedikit di atas angka patokan 2.80. Kalau dilihat dari masing-masing fungsi kerja, iklim komunikasi di level menengah adalah iklim yang kurang demokratis, kurang adanya keterbukaan, kurang mendukung, cukup dipercaya, diskriminatif, dan mempunyai perhatian atas kinerja yang tinggi.
- h. Di level menengah, kepercayaan mempunyai hubungan yang cukup kuat dan significant dengan partisipasi pembuatan keputusan dan dukungan. Sedangkan keterbukaan mempunyai hubungan yang cukup kuat dan significant dengan dukungan dan partisipasi pembuatan keputusan.
- i. Iklim komunikasi di level bawah adalah iklim yang paling rendah nilai *mean*nya, yaitu 2.52 dan di bawah angka patokan disebut iklim yang baik 2.80. Dapat disebut sebagai iklim yang kurang dipercaya, kurang mendukung, kurang demokratis, kurang terbuka, dan memiliki perhatian yang besar atas tujuan kinerja yang tinggi.
- j. Di level bawah, kepercayaan mempunyai hubungan yang cukup kuat dan significant dengan keterbukaan dan partisipasi pembuatan keputusan.



2. Kepuasan Organisasi

Secara umum karyawan Ubhara tidak puas dengan organisasinya. Nilai kepuasan organisasi hanya 2.32 dan jauh di bawah angka patokan bagi tingkat kepuasan yang rendah 2.80. Dari masing-masing level, hanya level atas yang mempunyai tingkat kepuasan yang cukup baik, yaitu 3.00 sedangkan level lainnya berada di bawah angka patokan, yang berarti tidak puas. Lebih lanjut disimpulkan berikut ini:

- a. Karyawan merasa puas atas hubungannya dengan rekan sejawat. Tetapi mereka tidak puas terhadap masalah gaji, penilaian, dan promosi kerja. Mereka merasa bahwa organisasi tidak memberikan gaji yang cukup, meski karyawan mendapat beberapa fasilitas; serta sistem penilaian dan promosi kerja yang tidak jelas membuat mereka merasa sulit meningkatkan karir.
- b. Sedangkan di level atas, sedikit berbeda. Karyawan level atas merasa sistem penilaian dan promosi kerja telah cukup. Meski mereka juga merasa tidak puas dengan gaji, namun mereka diuntungkan dengan peluang mendapatkan penghasilan tambahan karena faktor jabatannya dan sistem penilaian yang tidak jelas membuat mereka tidak terlalu terbebani dengan hasil kerjanya.

3. Kepuasan komunikasi

- a. Secara umum karyawan masih merasa adanya kesenjangan informasi. Karyawan merasa kurang mendapatkan informasi dari berbagai sumber yang diharapkan. Karyawan lebih banyak

- menerima informasi dari rekan kerja daripada atasan atau pimpinan.
- b. Karyawan merasa bahwa organisasi lebih banyak memberikan informasi tentang kewajiban karyawan dalam pekerjaan. Sedangkan topik informasi mengenai gaji dan keuntungan, hasil pekerjaan, kemajuan dalam pekerjaan, dan promosi kerja dirasakan karyawan masih kurang.
- c. Kurang terbukanya akses informasi dan masih belum meratanya penyebaran informasi menyebabkan terjadinya kesenjangan informasi. Ini yang membuat kepuasan komunikasi secara umum masih dalam kondisi kurang puas. Kesenjangan informasi yang dibiarkan dapat menimbulkan ketidakpastian, yang akhirnya karyawan akan mencari kompensasi melalui komunikasi informal (selentingan).
- d. Kegiatan komunikasi di Ubhara Surya telah menggunakan berbagai jenis media komunikasi. Namun yang paling sering digunakan oleh pimpinan maupun bawahan adalah media tatap muka dan media tulis, yaitu memo maupun surat. Sedangkan media komunikasi modern, seperti faksimile dan e-mail tidak pernah digunakan. Selain itu pemahaman akan pentingnya media penerbitan internal, seperti majalah internal, bulletin ataupun majalah dinding masih kurang.

3. Budaya Organisasi

Berkaitan dengan budaya organisasi, Ubhara Surya dimata karyawan sebagai organisasi yang mempunyai potensi negatif (seperti gaji rendah, tidak jelas, korupsi, diskriminatif, otoriter), dan organisasi kecil dan tidak matang (seperti tidak maju, lamban, banyak masalah, konflik) serta unsur-unsur organisasinya cenderung kurang baik dan tidak profesional, meski karyawan merasa organisasi mempunyai perhatian terhadap kesejahteraan, seperti jamsostek, dan dana pensiunan hari tua (DPLK).

5.2. SARAN/REKOMENDASI

Dari beberapa hal tersebut pada simpulan, maka peneliti menyampaikan saran atau rekomendasi, baik secara akademis maupun secara praktis kepada pimpinan Universitas Bhayangkara Surabaya berkaitan dengan efektivitas sistem komunikasi internal organisasinya:

1. Secara Akademis

Penelitian ini dapat dikembangkan dengan mengembangkan teknik-teknik pengumpulan data yang direkomendasikan dalam metode audit komunikasi. Antara lain dengan melakukan penelitian jaringan komunikasi, buku harian maupun pengalaman komunikasi antaranggota organisasi sehingga analisisnya lebih komprehensif.

2. Secara Praktis

Bagi pimpinan Ubhara, peneliti menyampaikan saran atau rekomendasi sebagai berikut:

- a. Meningkatkan iklim komunikasi internal agar lebih terbuka, mendukung, percaya, demokratis, dan tidak diskriminatif, dengan cara:
 1. Membuka saluran komunikasi yang lebih terbuka yang memudahkan akses informasi bagi seluruh karyawan. Memperbanyak penyebaran informasi yang berkaitan dengan kebutuhan karyawan tentang gaji, hasil penilaian, dan promosi kerja.
 2. Memperbaiki saluran komunikasi ke bawah sebagai stimulus untuk menciptakan hubungan interpersonal dengan bawahan. Salah satunya dengan memperbanyak saluran komunikasi informal yang akrab.
 3. Memberikan dukungan atas usulan-usulan karyawan dan memberi peluang lebih dalam pembuatan keputusan yang berkaitan dengan bidang pekerjaan karyawan. Memberi dukungan dan penghargaan kepada karyawan yang mempunyai perhatian atas tujuan kinerja tinggi agar karyawan selalu menjaga komitmen tersebut.
- b. Membuat sistem gaji, sistem penilaian prestasi dan sistem promosi kerja yang baik, adil, dan merata. Sistem ini harus dibuat secara jelas dan mempertimbangkan usulan karyawan. Selain itu juga perlu dibuat *sistem reward & punishment* serta pelaksanaannya harus konsisten dan tidak pandang bulu. Hasilnya harus disosialisasikan secara terbuka kepada karyawan, sehingga karyawan memahami hak dan kewajibannya.
- c. Membentuk departement khusus humas, yang mempunyai peranan penting dalam menciptakan iklim komunikasi yang sehat dan menjadi mediator antara pimpinan dengan karyawan.

- d. Meningkatkan ketrampilan berkomunikasi bagi para pimpinan khususnya dalam hal ketrampilan mendengarkan, bicara di depan umum, diskusi, pemecahan masalah bersama melalui pelatihan-pelatihan komunikasi.
- e. Mengusahakan agar Ubhara Surya lebih otonom dari intervensi Polda. Ubhara diberikan keleluasaan dalam mengatur kebijakan soal akademis, personalia, dan keuangan, dengan Polda tetap sebagai pengawas.
- f. Melaksanakan audit terhadap sistem komunikasi internal secara berkesinambungan antara lima hingga tujuh tahunan untuk mengevaluasi sistem komunikasi internal berjalan.

Daftar Pustaka

Buku :

- DeVito, Joseph A, 1997, *Human Communication (Komunikasi Antarmanusia)*, editor: Agus Maulana, Professional Books, Jakarta
- Goldhaber, Gerald M, 1990, *Organizational Communication*, Wm C. Brown Publisher, Fifth Edition, Dubuque.
- Griffin, E.M, 2003, *A First Look at Communication Theory*, McGraw-Hill, Fifth Edition, New York
- Hadi, Sutrisno, 2000, *Statistik II*, Andi Offset, Cetakan ke tujuh belas Yogyakarta
- Hardjana, Andre, 2000, *Audit Komunikasi Teori dan Praktek*, PT Grasindo, Jakarta.
- Kasali, Rhenald, 2003, *Manajemen Public Relations*, Grafiti, Jakarta
- Kreps, Gary L, 1986, *Organizational Communication*, Longman, New York
- Littlejohn, Stephen W, 1998, *Theories of Human Communication*, Wadsworth Publishing Company, Sixth Edition, California.
- Luthans, Fred, 1995, *Organizational Behavior*, McGraw-Hill, Seven Edition, New York.
- Nurudin, 2000, *Sistem Komunikasi Indonesia*, Bigraf Publishing, Yogyakarta.
- Pace, R. Wayne & Don F. Faules, 2001, *Komunikasi Organisasi Strategi Meningkatkan Kinerja Perusahaan*, Editor : Deddy Mulyana, Remaja Rosdakarya, Cetakan Ketiga, Bandung.
- Panuju, Redi, 2000, *Komunikasi Bisnis*, Gramedia Pustaka Utama, cetakan kedua, Jakarta
- Quaal, Ward L & James A. Brown, 1976, *Broadcast Management : Radio-Televisi*, Hasting House Publishers , Second Edition Revised and Enlarged, New York.
- Rachmat, Jalaludin, 1999, *Metode Penelitian Komunikasi*, Remaja Rosdakarya, Cetakan ke tujuh, Bandung

- Reuss, Carol, & Don Silvis, 1985, *Inside Organizational Communication*, Longman, Second Edition, New York.
- Seitel, Fraser P, 2001, *The Practice of Public Relations*, Prentice-Hall, Eighth Edition, New Jersey.
- Siagian, Sondang P, 1986, *Organisasi Kepemimpinan & Perilaku Administrasi*, PT Gunung Agung, Jakarta
- Treece, Malra, 1994, *Succesfull Communication*, Allyn and Bacon, Sixth Edition, Boston.
- Tubbs, Stewart L & Sylvia Moss, 2000, *Human Communication*, Editor : Deddy Mulyana, Remaja Rosdakarya, Bandung
- Wimmer, Roger D & Joseph R Dominick, 2000, *Mass Media Research An Introduction*, Wadsworth Publishing Company, Sixth Edition, California

Non-Buku :

- Hardjana, Andre, "Corporate Culture" Dalam Budaya Komunikasi Menyongsong Abad XXI, Jurnal Ikatan Sarjana Ilmu Komunikasi Indonesia, Edisi November 1997
- Hardjana, Andre, *Manajemen Komunikasi dalam Krisis*, Jurnal Ikatan Sarjana Komunikasi Indonesia, Edisi Oktober 1998.
- Kopec, Joseph A, Tips & Techniques : The Communications Audit, PRSA, www.google.com, 5 November 2003
- White, Jon & Laura Mazur, *Strategic Communication Management : Making Public Relations Work*, dialibahasakan menjadi Manajemen Krisis oleh Miftah F. Rakhmat, Jurnal Ikatan Sarjana Ilmu Komunikasi Indonesia, Edisi Oktober 1998
- Wulandari, Maulina P, 2000, *Audit Komunikasi PT Caladi Lima Sembilan Bandung*, Universitas Indonesia, Tesis

Profil Komunikasi Organisasi

Profil Komunikasi Organisasi adalah suatu pendekatan yang berisi daftar pertanyaan untuk mensurvei sikap, persepsi, ekspektasi dan kepuasan anggota organisasi sehingga memberikan informasi mengenai komunikasi dan iklim organisasi dari sudut pandang anggota-anggota organisasi.

Dengan kata lain, memberikan informasi tentang fungsi sistem komunikasi organisasi secara menyeluruh; dan menyediakan cara bagi anggota organisasi untuk melaporkan bagaimana kepuasan anggota organisasi, jenis iklim komunikasi, kualitas media, aksesibilitas informasi, beban informasi, sumber informasi, penyebaran informasi, dan gambaran budaya organisasi. Profil ini akan memberi masukan bagi organisasi untuk memahami situasi dan kondisi sistem komunikasi internalnya yang akan bermanfaat untuk meningkatkan kinerja organisasi.

Data-data dalam profil ini bersifat rahasia dan dijamin tidak akan mempengaruhi kondisi pekerjaan yang sedang Anda kerjakan. Bacalah setiap instruksi dengan teliti dan seksama, dan jawablah setiap pertanyaan dengan jawaban yang jujur. Profil ini tidak akan berguna tanpa kerja sama Anda. Terima kasih atas kesediaan Anda untuk berpartisipasi !

Instruksi 1 : Isilah data-data di bawah ini dengan huruf balok !

Tanggal : _____
 Jam mulai : _____ WIB
 Departemen/Bagian : _____
 Lama masa kerja : _____
 Kode Kuesioner : _____

Instruksi 2 : Jawablah semua pertanyaan sejujur dan selugas mungkin. Jawaban harus berdasarkan kesan Anda sendiri mengenai iklim komunikasi organisasi ini. Tunjukkanlah respon Anda untuk setiap pertanyaan dengan memberi tanda X (silang) di kolom yang telah disediakan. Berikan satu jawaban saja di setiap pertanyaan. Berikan tanda X (silang) jika Anda :

SS —————> **Sangat Setuju**, dengan setiap pertanyaan yang diajukan
 S —————> **Setuju**, dengan setiap pertanyaan yang diajukan
 TS —————> **Tidak Setuju**, dengan setiap pertanyaan yang diajukan
 STS —————> **Sangat Tidak Setuju**, dengan setiap pertanyaan yang diajukan

ANDA SEKARANG DAPAT MEMULAI. *Terima kasih dan semoga berhasil !*

NO	PERNYATAAN	SS 4	S 3	TS 2	STS 1
1	Atasan Anda memiliki kepercayaan pada Anda				
2	Atasan Anda percaya dengan kemampuan dan hasil kerja Anda				
3	Anda memiliki kepercayaan pada atasan Anda				
4	Anda percaya dengan kemampuan dan hasil kerja atasan Anda				
5	Anda dan rekan kerja satu tingkat saling memiliki kepercayaan				
6	Anda memiliki kepercayaan pada bawahan Anda				
7	Anda percaya dengan kemampuan dan hasil kerja bawahan Anda				
8	Bawahan Anda memiliki kepercayaan pada Anda				
9	Bawahan Anda percaya dengan kemampuan dan hasil kerja Anda				
10	Anda percaya dengan kemampuan dan hasil kerja rekan kerja Anda				
11	Dalam setiap pengambilan keputusan, Anda selalu diajak berdiskusi dan konsultasi mengenai kebijakan organisasi yang relevan dengan jabatan Anda				
12	Anda diberi kesempatan menyampaikan pendapat tentang kebijakan organisasi yang akan diambil oleh atasan Anda				
13	Anda memberikan dukungan pada setiap kebijakan organisasi				
14	Organisasi mendukung atas perbedaan pendapat di antara anggota organisasi				
15	Anda dapat mengatakan "apa yang ada dalam pikiran Anda" terlepas dari apakah Anda berbicara dengan atasan atau bawahan				
16	Kecuali terhadap informasi untuk keamanan yang diperlukan, semua karyawan memiliki akses yang mudah terhadap informasi yang berkaitan langsung dengan pekerjaan mereka				
17	Semua karyawan menerima informasi tentang peningkatan kemampuan kerja untuk mengkoordinasikan pekerjaannya dalam organisasi				
18	Atasan Anda selalu memiliki kesempatan untuk mendengarkan dan berdiskusi tentang pendapat atau laporan masalah yang diajukan oleh Anda				
19	Anda selalu berusaha menunjukkan komitmen terhadap organisasi untuk berkinerja tinggi				
20	Bagi organisasi atau pihak manajemen, kesejahteraan semua karyawan sangat penting artinya untuk meningkatkan kinerja karyawan				

Tunjukkanlah respon Anda tentang kepuasan organisasi dengan memberi tanda X (silang) di kolom yang telah disediakan.

Anda sekarang dapat memulai. Terima kasih dan semoga berhasil !

No	PERNYATAAN	SP 4	P 3	TP 2	STP 1
21	Kondisi dan situasi lingkungan kerja Anda yang diberikan organisasi dalam keadaan baik				
22	Peluang yang diberikan oleh organisasi Anda untuk memperoleh kepuasan kerja				
23	Peluang yang diberikan organisasi pada Anda untuk menghasilkan pekerjaan bermutu				
24	Jenis pekerjaan yang diberikan organisasi pada Anda				
25	Sikap atasan dalam memberikan disiplin dengan bijaksana dan tidak mempermalukan Anda di depan umum				
26	Sikap atasan Anda ketika Anda berhasil melakukan pekerjaan dengan baik.				
27	Sikap atasan Anda ketika memberitahu Anda tentang pendirian atau pendapat Anda				
28	Peluang yang diberikan oleh organisasi pada Anda untuk memiliki kebebasan dalam bekerja sendiri dan tidak diawasi secara ketat.				
29	Gaji yang Anda terima dari organisasi atas pekerjaan yang Anda lakukan.				
30	Kebijakan organisasi dalam menyediakan waktu istirahat dan fasilitas umum seperti ruang ibadah, tempat makan, dan kamar kecil (toilet) bagi seluruh karyawan yang memadai.				
31	Tunjangan-tunjangan lain di luar gaji seperti bonus, asuransi jiwa dan kesehatan, tunjangan hari raya, yang diberikan oleh organisasi pada Anda atas penghargaan hasil kerja yang Anda lakukan dengan baik dan memuaskan.				
32	Kebijakan organisasi tentang gaji, bonus, jam kerja, jam lembur, waktu libur				
33	Sistem penilaian prestasi kerja organisasi pada seluruh hasil kerja karyawan.				
34	Peluang yang diberikan pada Anda untuk mempromosikan Anda bila melakukan pekerjaan terbaik.				
35	Sistem promosi pada organisasi bagi karyawan yang memiliki prestasi kerja yang sangat baik.				
36	Kesempatan yang sama bagi setiap karyawan untuk dipromosikan atas prestasi yang dihasilkan.				
37	Hubungan Anda dengan rekan-rekan Anda di dalam organisasi				
38	Cara kerja dan hasil kerja rekan-rekan Anda.				
39	Sikap yang saling mendukung dan membantu dari rekan-rekan kerja Anda.				
40	Keharmonisan kerja Anda dengan rekan-rekan kerja Anda dan di antara sesama rekan kerja Anda				

Instruksi 3: Jawablah semua pertanyaan dengan jujur dan lugas berdasarkan kesan Anda sendiri mengenai kepuasan komunikasi dalam organisasi. Setiap pertanyaan berilah tanda X (silang) di kolom yang telah disediakan.

Anda sekarang dapat memulai. Terima kasih dan semoga berhasil !

No	PERNYATAAN	SS 4	S 3	TS 2	STS 1
41	Berbagai komunikasi yang tersiar keluar dari organisasi memberikan rasa bangga dan membantu Anda merasa menjadi bagian penting dari organisasi				
42	Penerbitan-penerbitan (publikasi) yang dikeluarkan organisasi menarik dan berguna				
43	Pengarahan-pengarahan (petunjuk-petunjuk) dan laporan-laporan tertulis dari organisasi cukup jelas dan ringkas				

44. Melalui media apakah Anda menerima setiap informasi dari atasan ?

(Jawaban boleh lebih dari satu)

- ☐ Tatap muka
- ☐ Telepon
- ☐ Telepon Selular (Handphone)
- ☐ Surat
- ☐ Memo
- ☐ E-mail
- ☐ Faksimili
- ☐ Dan lain-lain, sebutkan : _____

45. Dengan menggunakan media apakah Anda menyampaikan informasi pada atasan atau

bawahan ? (jawaban boleh lebih dari satu)

- ☐ Tatap muka
- ☐ Telepon
- ☐ Telepon Selular (Handphone)
- ☐ Surat
- ☐ Memo
- ☐ E-mail
- ☐ Faksimili
- ☐ Dan lain-lain, sebutkan : _____

46. Dengan menggunakan media apakah organisasi menyampaikan informasi tentang kebijakan

organisasi pada seluruh karyawan ? (Jawaban boleh lebih dari satu)

- ☐ Pengumuman
- ☐ Selebaran
- ☐ Majalah internal
- ☐ Diumumkan secara langsung
- ☐ Selentingan (rumor)

☐ Dan lain-lain, sebutkan : _____

Instruksi 4 : Anda menerima informasi dari berbagai sumber dalam organisasi. Untuk setiap sumber yang tercantum di bawah ini, isilah kolom dengan tanda **X** yang menunjukkan jumlah informasi yang kini Anda terima dari sumber tersebut. Jika Anda :

SB : Sangat Banyak
B : Banyak
S : Sedikit
SS : Sangat Sedikit

NO	SUMBER INFORMASI YANG DITERIMA	Inilah Jumlah Informasi yang saya TERIMA sekarang			
		SB 4	B 3	S 2	SS 1
47	Atasan langsung				
48	Rekan-rekan sekerja dalam unit Anda				
49	Selentingan (rumor)				
50	Pimpinan dari atasan langsung (bila ada)				
51	Bawahan (bila ada)				
52	Komunikasi tertulis (surat, memo, selebaran, pengumuman)				
53	Komunikasi elektronik (telepon, telepon selular, e-mail, faksimili)				

Sekarang isilah kolom yang menunjukkan jumlah informasi yang ingin Anda terima dari sumber tersebut..

NO	SUMBER INFORMASI YG DIINGINKAN	Inilah Jumlah Informasi yang saya HARAPKAN/INGINKAN			
		SB 4	B 3	S 2	SS 1
54	Atasan langsung				
55	Rekan-rekan sekerja dalam unit Anda				
56	Obrolan atau Selentingan (rumor)				
57	Pimpinan dari atasan langsung (bila ada)				
58	Bawahan (bila ada)				
59	Komunikasi tertulis (surat, memo, selebaran, pengumuman)				
60	Komunikasi elektronik (telepon, telepon selular, e-mail, faksimili)				

Instruksi 5 :Anda menerima berbagai topik informasi dari dalam organisasi. Untuk setiap topik informasi yang tercantum di bawah ini, isilah kolom dengan tanda **X** yang menunjukkan jumlah topik informasi yang kini Anda terima dan yang ingin Anda terima.

SB : Sangat Banyak

B : Banyak

S : Sedikit

SS : Sangat Sedikit

No	INFORMASI TENTANG	Inilah Jumlah Informasi yang saya TERIMA Sekarang			
		SB 4	B 3	S 2	SS 1
61	Kewajiban saya dalam pekerjaan				
62	Gaji dan keuntungan				
63	Hasil pekerjaan saya				
64	Kebijakan organisasi				
65	Penilaian terhadap kemampuan dan hasil pekerjaan saya				
66	Promosi & kesempatan kenaikan pangkat saya dalam organisasi				
67	Bagaimana kebijakan organisasi dibuat yang dapat mempengaruhi pekerjaan saya				
68	Kemajuan dalam pekerjaan saya				
69	Masalah khusus manajemen yang sedang dihadapi oleh organisasi				
70	Kesalahan dan kegagalan dalam organisasi saya				
71	Program pengembangan dalam organisasi saya				
72	Bagaimana perubahan kondisi organisasi dapat mempengaruhi pekerjaan dan jabatan saya				
73	Penjelasan tentang pekerjaan saya dan pengaruhnya terhadap keseluruhan operasional organisasi				

No	INFORMASI TENTANG	Inilah Jumlah Informasi yang saya HARAPKAN/INGINKAN			
		SB 4	B 3	S 2	SS 1
74	Kewajiban saya dalam pekerjaan				
75	Gaji dan keuntungan				
76	Hasil pekerjaan saya				
77	Kebijakan organisasi				
78	Penilaian terhadap kemampuan dan hasil pekerjaan saya				
79	Promosi & kesempatan kenaikan pangkat saya dalam organisasi				
80	Bagaimana kebijakan organisasi dibuat yang dapat mempengaruhi pekerjaan saya				
81	Kemajuan dalam pekerjaan saya				
82	Masalah khusus manajemen yang sedang dihadapi oleh organisasi				
83	Kesalahan dan kegagalan dalam organisasi saya				
84	Program pengembangan dalam organisasi saya				
85	Bagaimana perubahan kondisi organisasi dapat mempengaruhi pekerjaan dan jabatan saya				
86	Penjelasan tentang pekerjaan saya dan pengaruhnya terhadap keseluruhan operasional organisasi				

Instruksi 6 : Dalam kotak di bawah ini, tulislah nama organisasi Anda, dalam waktu 1,5 menit, tulislah semua kata yang ada dalam pikiran Anda ketika Anda memikirkan organisasi Anda.

87.	97
89.	98.
90	99.
92	100.
93.	101.
94	102.
95.	103.
96.	

TERIMA KASIH, ANDA TELAH SELESAI

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
IKLIM KOMUNIKASI	5	3.73	3.86	3.7780	.05450
KEPUASAN ORGANISASI	5	2.47	3.40	3.0000	.39720
KEPUASAN KOMUNIKASI	5	3.80	3.95	3.8560	.06656
Valid N (listwise)	5				

Descriptives

Descriptive Statistics "IKLIM KOMUNIKASI LEVEL ATAS"

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
KEPERCAYAA	15	3.00	4.00	3.73	.45774
PEMBUATAN KEPUTUSAN	15	3.00	4.00	3.80	.41404
KETERBUKAAN	15	3.00	4.00	3.77	.50709
DUKUNGAN	15	3.00	4.00	3.73	.45774
PERHATIAN ATAS KINERJA TINGGI	15	3.00	4.00	3.86	.35187
Valid N (listwise)	15				

Descriptives

Descriptive Statistics "KEPUASAN ORGANISASI LEVEL ATAS"

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
KEPUASAN KERJA	15	3.00	4.00	3.3333	.48795
SUPERVISI	15	2.00	4.00	3.0667	.59362
GAJI	15	2.00	3.00	2.4667	.51640
PENILAIAN DAN PROMOSI	15	3.00	4.00	3.4000	.50709
REKAN SEJAWAT	15	2.00	3.00	2.7333	.45774
Valid N (listwise)	15				

Descriptives

Descriptive Statistics " KEPUASAN KOMUNIKASI LEVEL ATAS"

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
KUALITAS MEDIA	15	2.00	4.00	3.80	.56061
AKSESIBILITAS INFORMASI	15	3.00	4.00	3.90	.45774
SUMBER INFORMASI	15	3.00	4.00	3.83	.45774
PENYEBARAN INFORMASI	15	3.00	4.00	3.80	.41404
BEBAN INFORMASI	15	3.00	4.00	3.95	.48795
Valid N (listwise)	15				

Correlations ANTAR SUB VARIABEL UNIVERSITAS AIRLANGGA

		KEPER CAYAA	PEMBUAT AN KEPUTUS AN	KETERBUK AAN	DUKUNGAN	PERHATIAN ATAS KINERJA TINGGI
KEPERCA YAA	Pearson Correlation	1	.075	.123	.364	.207
	Sig. (2-tailed)	.	.789	.662	.183	.459
	N	15	15	15	15	15
PEMBUAT AN KEPUTUS AN	Pearson Correlation	.075	1	.612*	.075	.294
	Sig. (2-tailed)	.789	.	.015	.789	.287
	N	15	15	15	15	15
KETERBU KAAN	Pearson Correlation	.123	.612*	1	.123	.480
	Sig. (2-tailed)	.662	.015	.	.662	.070
	N	15	15	15	15	15
DUKUNG AN	Pearson Correlation	.364	.075	.123	1	.207
	Sig. (2-tailed)	.183	.789	.662	.	.459
	N	15	15	15	15	15
PERHATI AN ATAS KINERJA TINGGI	Pearson Correlation	.207	.294	.480	.207	1
	Sig. (2-tailed)	.459	.287	.070	.459	.
	N	15	15	15	15	15

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Correlations

Correlations ANTAR VARIABEL SISTEM KOMUNIKASI INTERNAL ORGANISASI DI LEVEL ATAS

		IKLIM KOMUNIKASI	KEPUASAN ORGANISASI	KEPUASAN KOMUNIKASI
IKLIM KOMUNIKASI	Pearson Correlation	1	.593	.983**
	Sig. (2-tailed)	.	.292	.003
	N	5	5	5
KEPUASAN ORGANISASI	Pearson Correlation	.593	1	.467
	Sig. (2-tailed)	.292	.	.428
	N	5	5	5
KEPUASAN KOMUNIKASI	Pearson Correlation	.983**	.467	1
	Sig. (2-tailed)	.003	.428	.
	N	5	5	5

** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Descriptive Statistics "IKLIM KOMUNIKASI LEVEL MENENGAH"

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
KEPERCAYAA	25	2.00	4.00	3.0800	.49329
PEMBUATAN	25	2.00	4.00	2.6800	.62716
KEPUTUSAN	25	2.00	4.00	2.8400	.62450
KETERBUKAAN	25	2.00	4.00	2.8800	.66583
DUKUNGAN	25	2.00	4.00	3.5600	.50662
PERHATIAN ATAS	25	3.00	4.00		
KINERJA TINGGI					
IKLIM					
KOMUNIKASI	5	2.68	3.80	3.0480	.44488
Valid N (listwise)	5				

Descriptives

Descriptive Statistics "KEPUASAN ORGANISASI LEVEL MENENGAH"

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
KEPUASAN KERJA	25	2.00	4.00	2.6400	.75719
SUPERVISI	25	2.00	4.00	2.7600	.59722
GAJI	25	1.00	3.00	2.0400	.67577
PENILAIAN DAN	25	1.00	4.00	2.1600	.74610
PROMOSI	25	2.00	4.00	2.8800	.52599
REKAN SEJAWAT	25	2.00	4.00		
KEPUASAN	5	2.04	2.88	2.4720	.36595
ORGANISASI					
Valid N (listwise)	5				

Descriptives

Descriptive Statistics "KEPUASAN KOMUNIKASI LEVEL MENENGAH"

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
KUALITAS MEDIA	25	2.00	4.00	2.6800	.62716
AKSESIBILITAS	25	2.00	4.00	2.9600	.45461
INFORMASI	25	2.00	4.00	2.8800	.43970
SUMBER INFORMASI	25	1.00	3.00	2.5200	.65320
PENYEBARAN	25	3.00	4.00	3.2400	.43589
INFORMASI	25				
BEBAN INFORMASI	25				
KEPUASAN	5	2.52	3.24	2.8560	.27510
KOMUNIKASI					
Valid N (listwise)	5				

Correlations"ANTAR SUB VARIABEL IKLIM KOMUNIKASI LEVEL MENENGAH"

		KEPERCAY AA	PEMBUAT AN KEPUTUS AN	KETERB UKAAN	DUKUNG AN	PERHATIA N ATAS KINERJA TINGGI
KEPERC AYAA	Pearson	1	.490*	.314	.538**	.313
	Correlation					
	Sig. (2-tailed)		.013	.127	.006	.127
	N	25	25	25	25	25
PEMBU ATAN KEPUTU SAN	Pearson	.490*	1	.502*	.403*	.068
	Correlation					
	Sig. (2-tailed)	.013		.011	.046	.746
	N	25	25	25	25	25
KETERB UKAAN	Pearson	.314	.502*	1	.453*	.163
	Correlation					
	Sig. (2-tailed)	.127	.011		.023	.435
	N	25	25	25	25	25
DUKUN GAN	Pearson	.538**	.403*	.453*	1	.040
	Correlation					
	Sig. (2-tailed)	.006	.046	.023		.851
	N	25	25	25	25	25
PERHAT IAN ATAS KINERJ	Pearson	.313	.068	.163	.040	1
	Correlation					
	Sig. (2-tailed)	.127	.746	.435	.851	
	N	25	25	25	25	25

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Correlations

Correlations"VARIABEL SISTEM KOMUNIKASI INTERNAL ORGANISASI DI LEVEL MENENGAH"

		IKLIM KOMUNIKASI	KEPUASAN ORGANISASI	KEPUASAN KOMUNIKASI
IKLIM KOMUNIKASI	Pearson	1	.556	.603
	Correlation			
	Sig. (2-tailed)		.331	.281
	N	5	5	5
KEPUASAN ORGANISASI	Pearson	.556	1	.677
	Correlation			
	Sig. (2-tailed)	.331		.209
	N	5	5	5
KEPUASAN KOMUNIKASI	Pearson	.603	.677	1
	Correlation			
	Sig. (2-tailed)	.281	.209	
	N	5	5	5

Correlations

Correlations "VARIABEL KOMUNIKASI ORGANISASI DI LEVEL BAWAH"

		IKLIM KOMUNIKASI	KEPUASAN ORGANISASI	KEPUASAN KOMUNIKASI
IKLIM KOMUNIKASI	Pearson Correlation	1	.882*	.369
	Sig. (2-tailed)	.	.048	.541
	N	5	5	5
KEPUASAN ORGANISASI	Pearson Correlation	.882*	1	.576
	Sig. (2-tailed)	.048	.	.309
	N	5	5	5
KEPUASAN KOMUNIKASI	Pearson Correlation	.369	.576	1
	Sig. (2-tailed)	.541	.309	.
	N	5	5	5

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Descriptives

Descriptive Statistics "IKLIM KOMUNIKASI LEVEL BAWAH"

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
KEPERCAYAA	60	1.00	4.00	2.4667	.70028
PEMBUATAN	60	1.00	3.00	2.3167	.56723
KEPUTUSAN	60	1.00	4.00	2.1500	.77733
KETERBUKAAN	60	1.00	3.00	2.2667	.70990
DUKUNGAN	60	1.00	3.00	2.2667	.70990
PERHATIAN ATAS	60	2.00	4.00	3.2000	.54617
KINERJA TINGGI	60	2.00	4.00	3.2000	.54617
IKLIM KOMUNIKASI	5	2.15	3.20	2.5220	.42552
Valid N (listwise)	5				

Descriptives

Descriptive Statistics "KEPUASAN ORGANISASI LEVEL BAWAH"

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
KEPUASAN KERJA	60	1.00	4.00	2.0667	.73338
SUPERVISI	60	1.00	4.00	2.3667	.71228
GAJI	60	1.00	3.00	1.8333	.55744
PENILAIAN DAN	60	1.00	3.00	2.0333	.55132
PROMOSI	60	1.00	3.00	2.0333	.55132
REKAN SEJAWAT	60	3.00	4.00	3.2833	.45442
KEPUASAN ORGANISASI	5	1.83	3.29	2.3180	.57665
Valid N (listwise)	5				

Descriptives

Descriptive Statistics "KEPUASAN KOMUNIKASI LEVEL BAWAH"
 IR. PERPUSTAKAAN UNIVERSITAS AMALAN

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
AKSESIBILITAS INFORMASI	60	2.00	3.00	2.5000	.50422
SUMBER INFORMASI	60	2.00	4.00	3.1833	.59636
PENYEBARAN INFORMASI	60	1.00	3.00	2.0833	.59065
BEBAN INFORMASI	60	3.00	4.00	3.5333	.50310
KEPUASAN KOMUNIKASI	5	1.83	3.53	2.6240	.71967
KUALITAS MEDIA	60	1.00	3.00	1.8333	.66808
Valid N (listwise)	5				

		KEPERCAYA YAA	PEMBUAT AN KEPUTUS AN	KETERBU KAAN	DUKUNG AN	PERHATI AN ATAS KINERJA TINGGI
KEPERCAYA A	Pearson Correlation	1	.475**	.430**	.155	.071
	Sig. (2-tailed)		.000	.001	.238	.590
	N	60	60	60	60	60
PEMBUATA N KEPUTUSAN	Pearson Correlation	.475**	1	.313*	.081	.066
	Sig. (2-tailed)	.000		.015	.537	.618
	N	60	60	60	60	60
KETERBUKA AN	Pearson Correlation	.430**	.313*	1	.172	.072
	Sig. (2-tailed)	.001	.015		.189	.585
	N	60	60	60	60	60
DUKUNGAN	Pearson Correlation	.155	.081	.172	1	.079
	Sig. (2-tailed)	.238	.537	.189		.550
	N	60	60	60	60	60
PERHATIAN ATAS KINERJA TINGGI	Pearson Correlation	.071	.066	.072	.079	1
	Sig. (2-tailed)	.590	.618	.585	.550	
	N	60	60	60	60	60

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Correlations "ANTAR SUBVARIABEL IKLIM KOMUNIKASI ORGANISASI UBHARA"

		KEPERCA YAA	PEMBUAT AN KEPUTUS AN	KETERBU KAAN	DUKUNG AN	PERHATIAN ATAS KINERJA TINGGI
KEPERCA YAA	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	1 . 3	.964 .172 3	.998* .043 3	.997* .049 3	.997* .045 3
PEMBUAT AN KEPUTUS AN	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	.964 .172 3	1 . 3	.979 .129 3	.981 .123 3	.943 .217 3
KETERBU KAAN	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	.998* .043 3	.979 .129 3	1 . 3	1.000** .006 3	.991 .088 3
DUKUNGA N	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	.997* .049 3	.981 .123 3	1.000** .006 3	1 . 3	.989 .094 3
PERHATIA N ATAS KINERJA TINGGI	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	.997* .045 3	.943 .217 3	.991 .088 3	.989 .094 3	1 . 3

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Correlations

Correlations "ANTAR VARIABEL KOMUNIKASI ORGANISASI UBHARA"

		IKLIM KOMUNIKASI	KEPUASAN ORGANISASI	KEPUASAN KOMUNIKASI
IKLIM KOMUNIKASI	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	1 . 3	.976 .141 3	.969 .158 3
KEPUASAN ORGANISASI	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	.976 .141 3	1 . 3	1.000* .018 3
KEPUASAN KOMUNIKASI	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	.969 .158 3	1.000* .018 3	1 . 3

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).