

POLA KOMUNIKASI ORGANISASI

(Studi Kasus tentang Pola Komunikasi Organisasi di Laboratorium Pengembangan Manajemen dan Bisnis, Fakultas Ekonomi Universitas Airlangga Surabaya)

SKRIPSI

File K 8:

1/1/05

05



Oleh :

ADEDO NURHAPY

079715596

**PROGRAM STUDI ILMU KOMUNIKASI
FAKULTAS ILMU SOSIAL DAN ILMU POLITIK
UNIVERSITAS AIRLANGGA
SURABAYA
2005**



POLA KOMUNIKASI ORGANISASI

(Studi Kasus tentang Pola Komunikasi Organisasi di Laboratorium Pengembangan Manajemen dan Bisnis, Fakultas Ekonomi Universitas Airlangga Surabaya)

SKRIPSI

**Diajukan Guna Melengkapi Tugas-Tugas dan
Memenuhi Salah Satu Syarat Dalam Memperoleh
Gelar Sarjana Ilmu Sosial**

Oleh :

**ADEDO NURHAPY
079715596**

**PROGRAM STUDI ILMU KOMUNIKASI
FAKULTAS ILMU SOSIAL DAN ILMU POLITIK
UNIVERSITAS AIRLANGGA
SURABAYA
2005**

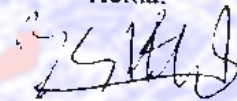
LEMBAR PENGESAHAN

Skripsi ini telah diujikan
dan dipertahankan di hadapan panitia penguji pada tanggal 26 Januari 2006

Mengetahui

Panitia Penguji :

Ketua,



Yavan Sakti Survandar, S.Sos, M.Si
NIP 132 206 064

Anggota,



Dra. Liestianingsih, M.Si
NIP 131 801 410

Anggota,



Dra. Siti Sutarsih Andarini, SU
NIP 130 873 456

LEMBAR PERSETUJUAN

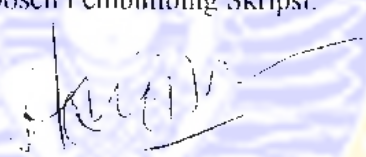
POLA KOMUNIKASI ORGANISASI

Studi Kasus tentang Pola Komunikasi Organisasi di Laboratorium Pengembangan
Manajemen dan Bisnis, Fakultas Ekonomi Universitas Airlangga Surabaya

Skripsi ini telah disetujui dan memenuhi syarat untuk diujikan

Surabaya, 23 Desember 2005

Dosen Pembimbing Skripsi.


Dra. Siti Sutarsih Andarini, SU
NIP. 130 873 456

KATA PENGANTAR

Assalamualaikum Wr. Wb.

Allhamdulillah, puji syukur yang sedalam-dalamnya penulis panjatkan kepada kehadiran Allah SWT, karena berkat hidayah dan rahmat-Nya, penulis berhasil menyelesaikan skripsi yang berjudul “POLA KOMUNIKASI ORGANISASI (Studi Deskriptif tentang Pola Komunikasi Organisasi di Laboratorium Pengembangan Manajemen dan Bisnis, Fakultas Ekonomi Universitas Airlangga Surabaya)” dengan baik.

Penulis menyadari bahwa tanpa bantuan dari berbagai pihak, penyusunan skripsi ini tidak akan dapat terlaksana dengan baik. Tanpa mereka mustahil aku dapat menyelesaikan skripsi ini. Sehubungan dengan itu, pada kesempatan ini penulis ingin menyampaikan ucapan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada :

1. Mama dan ayah, terima kasih telah membesarkanku dengan kasih sayang dan memberi kesempatan padaku untuk menempuh pendidikan setinggi-tingginya. *You are the best in my life. I love you very much and hope I could make you proud.* Amien.
2. Bapak Prof. Drs. Ec. Hotman Siahaan, MS, selaku Dekan Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Airlangga.
3. Bapak Drs.Ec.Yan Yan Cahyana, MA, selaku Ketua Jurusan Ilmu Komunikasi Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Airlangga. Beliau yang secara tidak langsung mendorong penulis agar penulisan skripsi diselesaikan tepat waktu.
4. Ibu Dra. Ec. Siti Sutarsih Andarini, MS, selaku dosen pembimbing skripsi yang dengan sangat sabar bersedia meluangkan waktu, pikiran dan tenaga disela-sela kesibukannya. Terima kasih banyak ibu.
5. Ibu Dra. Liestianingsih D. M.Si, yang sudah bersedia menguji dan memberi banyak masukan selama sidang. *Matur sembah nuwun* ibu.
6. Bapak Yayan Sakti Suryandaru. S.Sos, M.Si, yang juga bersedia menguji dan memberikan kritikan-kritikan yang membangun pada saat sidang.
7. Bapak Drs. Henri Subiakto, SH, M.Si, terima kasih mau menjadi dosen wali bagi saya selama menempuh pendidikan di Komunikasi-FISIP UNAIR.
8. Seluruh dosen Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik beserta karyawan TU yang membantu proses administrasi sampai penulisan skripsi ini selesai.
9. Kakak-kakakku (Kak Tessy, Kak Canti dan Kak Farah), ponakan-ponakanku yang lucu-lucu (Kevin, Gracia, Kezia, Ailsa, Raihan, Diva dan Devi) serta kakak-kakak iparku (mas Andre, mas Heru dan mas Wisnu) yang ikut memberi motivasi dalam keberhasilan penulisan skripsi ini. Tak lupa kak Sila, aku yakin kakak tersenyum bahagia atas keberhasilanku di alam sana. Beristirahatlah dengan tenang kak. Semua jasa-jasamu padaku hingga Allah memanggilmu tak akan kulupakan sepanjang hidupku..
10. Kak Ninok, kakak sekaligus teman terbaikku. Terima kasih atas dukunganmu yang tulus padaku. Maaf aku banyak merepotkanmu. Teman-teman Rafcel

(Artha Ndutkapan nih kawinnya. Opickakhirnya aku nyusul kamu juga, Sionayo karaokean lagi donk).

11. Tim *mbabet '97*: Fanny, Jenny, rekan seperjuangan dalam menyelesaikan skripsi serta seluruh rekan angkatan tahun 1997 (Rini...thanx mo datang waktu sidangku, Tattri "Gondrong" makasih atas pinjaman laptopnya, Deddy 'Sulak', Haryo, Dennysayang dikau tidak mengikuti jejak kami, Fabio, Pitik "Pitch" ...aku bangga punya teman artis sepertimu lho, Panggih ...meski engkau tak tahu rimbanya, aku akan tetap mengenangmu teman, dan teman-teman *songo pitu* lainnya yang tidak bisa kusebutkan satu persatu).
12. Rekan angkatan tahun 1996 (Yohanna "Si Jo"*my best friend and beautiful woman in the world* ☺, Suci ...akhirnya lulus bareng yach, Iwan "Ndut" ...akhirnya ommu ini lulus juga lo, Tatie ...thanks atas pinjaman skripsinya, Rey "sang mualaf".....ndang cepet kawinlah, Artieyang nun jauh diseberang lautan). Tak lupa Kandi...bu dosen, thanks atas sarannya baik selama proses penulisan. sebelum sidang hingga sesudah sidang.
13. Arek-arek MOKLA : Slamet "Met-met/*Holy Whore*"thanks pinjaman komputernya dan buku-bukunya. Ucok "My big brother"thanks atas kamarnya yang nyaman. Subianto "Kom '*songo wolu*", Nanang "Pak Dosen" dan Arief.
14. Rekan-rekan di LPMB : Helping, Adit, adikku "Meditama Prasetyo", Diana, Indah, Lina, Cici, Rizky, mbak Lilin, pak Bani, pak Yuli, pak Joko dan pak Win. Terima kasih, kalian semua telah menjadi sumber inspirasiku.
15. Serta semua pihak yang belum sempat saya sebutkan yang telah banyak membantuku dalam penulisan skripsi baik secara langsung maupun tidak langsung.

Peneliti menyadari bahwa dalam penulisan skripsi ini, jauh dari sempurna. Oleh karena itu, saya benar-benar mengharapkan saran dan kritikan dari pembaca budiman. *Anyway, thanks to you all again.....*

Surabaya, 13 Februari 2006

Peneliti

Adedo Nurhapy

DAFTAR ISI

| | Halaman |
|---|----------|
| Lembar Persetujuan | i |
| Lembar Pengesahan | ii |
| Kata Pengantar | iii |
| Abstrak | v |
| Daftar Isi | vi |
| Daftar Bagan | ix |
| | |
| BAB I LATAR BELAKANG MASALAH | 1 |
| 1.1. Latar Belakang | 1 |
| 1.2. Perumusan Masalah | 8 |
| 1.3. Tujuan Penelitian | 8 |
| 1.4. Manfaat Penelitian | 8 |
| 1.4.1. Manfaat Teoritis | 8 |
| 1.4.2. Manfaat Praktis | 9 |
| 1.5. Tinjauan Pustaka | 9 |
| 1.5.1. Komunikasi Organisasi | 9 |
| 1.5.1.1. Komunikasi Organisasi Berdasarkan Penerima Pesan /Informasi | 12 |
| 1.5.1.1.1. Komunikasi Internal | 12 |
| 1.5.1.1.2. Komunikasi Eksternal | 17 |
| 1.5.1.2. Komunikasi Organisasi Berdasarkan Media Penyampaian / Pertukaran Pesan | 18 |
| 1.5.1.2.1. Komunikasi Formal | 18 |
| 1.5.1.2.2. Komunikasi Informal | 19 |
| 1.5.2. Komunikasi Interpersonal | 19 |
| 1.6. Metodologi Penelitian | 22 |
| 1.6.1. Metode Penelitian | 22 |
| 1.6.2. Sasaran Penelitian..... | 23 |
| 1.6.3. Teknik Penentuan Informan..... | 24 |
| 1.6.4. Teknik Pengumpulan Data..... | 25 |
| 1.6.5. Teknik Analisis Data | 27 |

| | |
|--|--------|
| BAB II GAMBARAN UMUM SASARAN PENELITIAN | 29 |
| II.1. Profil Laboratorium Pengembangan Manajemen dan Bisnis (LPMB) | 29 |
| II.1.1. Struktur Organisasi Laboratorium Pengembangan Manajemen dan Bisnis (LPMB) di Lingkungan Fakultas Ekonomi Universitas Airlangga | 30 |
| II.1.2. Tujuan, sasaran beserta kegiatan-kegiatan yang dilakukan di dalam Laboratorium Pengembangan Manajemen dan Bisnis (LPMB) | 39 |
| II.1.3. Organisasi | 45 |
| II.1.5. Kerjasama Antar Instansi | 46 |
| BAB III ANALISIS DAN INTERPRETASI DATA | 49 |
| III.1. Profil Informan dan Deskripsi Pola Komunikasi Organisasi yang digunakan | 49 |
| III.1.1. Informan A, Staff Peneliti | 49 |
| III.1.1.1 Penggunaan Komunikasi <i>Upward</i> | 50 |
| III.1.1.2 Penggunaan Komunikasi Horisontal | 54 |
| III.1.2. Informan U, Staff Peneliti | 56 |
| III.2.1 Penggunaan Komunikasi <i>Upward</i> dan Horisontal | 57 |
| III.1.3. Informan H, Staff Peneliti | 58 |
| III.1.3.1 Penggunaan Komunikasi <i>Upward</i> dan Horisontal | 59 |
| III.1.4. Informan RE, Staff Peneliti | 62 |
| III.1.4.1 Penggunaan Komunikasi <i>Upward</i> dan Horisontal | 63 |
| III.1.5. Informan IIM, Bendahara | 64 |
| III.1.5.1 Penggunaan Komunikasi <i>Upward</i> dan Horisontal | 65 |
| III.1.6. Informan W, Ketua LPMB | 67 |
| III.1.6.1 Profil Ketua LPMB | 67 |
| III.1.6.2 Penggunaan Komunikasi <i>Downward</i> | 68 |
| III.1.6.3 Penggunaan Komunikasi Diagonal | 70 |

| | |
|------------------------------------|----|
| BAB IV KESIMPULAN DAN SARAN | 71 |
| IV.1. Kesimpulan | 71 |
| IV.2. Saran | 72 |

DAFTAR PUSTAKA

LAMPIRAN



DAFTAR BAGAN

| | Halaman |
|---|---------|
| BAGAN I.1 <i>The Hierarchy of Communication Contexts</i> | 5 |
| BAGAN I.2 Konsep <i>Johari Window</i> | 20 |
| BAGAN II.1 Struktur Organisasi LPMB di Lingkungan Fakultas Ekonomi UNAIR | 33 |
| BAGAN II.2 Struktur Organisasi LPMB..... | 34 |



ABSTRAK

Komunikasi memegang peranan penting dalam pencapaian tujuan suatu organisasi. Di dalam komunikasi organisasi dapat diklasifikasikan menjadi komunikasi formal dan komunikasi informal berdasarkan pertukaran pesan/informasi. Komunikasi formal terbagi menjadi komunikasi ke bawah (*downward communication*), komunikasi ke atas (*upward communication*) dan komunikasi horisontal. Sedangkan komunikasi informal lebih dikenal dengan *grapevine*. Komunikasi organisasi juga dapat dibedakan menjadi komunikasi internal dan komunikasi eksternal berdasarkan penerima pesan/informasi.

Salah satu bagian dari komunikasi organisasi yang juga memiliki peran penting dalam organisasi adalah komunikasi interpersonal. Komunikasi interpersonal lebih sering digunakan terutama dalam organisasi dengan jumlah anggota yang sedikit. Akan tetapi komunikasi yang terjadi tidak selalu berjalan lancar akibat adanya perbedaan-perbedaan.

Demikian juga fenomena yang terjadi di Laboratorium Pengembangan Manajemen dan Bisnis (LPMB). Sebagai salah satu organisasi / lembaga di lingkungan Fakultas Ekonomi Universitas Airlangga yang bergerak di bidang riset, konsultasi dan pelatihan sumber daya manusia, LPMB memiliki keunikan tersendiri dimana adanya unsur kedekatan dan secara interpersona dalam perekrutan anggotanya.

Melihat fenomena seperti ini, maka perumusan masalah yang diambil oleh peneliti adalah : “Bagaimanakah pola komunikasi organisasi di Laboratorium Pengembangan Manajemen dan Bisnis, Fakultas Ekonomi Universitas Airlangga?”

Peneliti menggunakan tinjauan pustaka yang terkait dengan komunikasi organisasi yang dibedakan berdasarkan penerima pesan/informasi yang meliputi komunikasi internal dan eksternal serta berdasarkan media penyampaian/pertukaran pesan yang meliputi komunikasi formal serta komunikasi informal dan komunikasi interpersonal. Penelitian menggunakan metodologi kualitatif dengan jenis metode penelitian deskriptif. Untuk pengumpulan data, digunakan metode observasi juga metode wawancara mendalam terhadap enam orang anggota organisasi LPMB sebagai informan terpilih.

Analisis dilakukan dengan membuat transkrip dari hasil wawancara terhadap enam orang anggota organisasi LPMB. Kemudian hasil transkrip dianalisis untuk mendapatkan suatu gambaran pola komunikasi organisasi di LPMB.

Dari proses penelitian yang dilakukan, diketahui bahwa komunikasi tatap muka (*face to face*) cenderung digunakan dalam melakukan komunikasi baik antara ketua LPMB dengan karyawan LPMB maupun antar karyawan LPMB sendiri. Hambatan-hambatan yang terjadi di dalam melakukan komunikasi *upward*, komunikasi *downward* dan komunikasi horisontal perlu ditanggulangi dengan melakukan koordinasi lebih baik, adanya saling pengertian dan keterbukaan di antara anggota, sering diadakan rapat-rapat untuk membahas suatu tugas/pekerjaan serta perlu diadakannya liburan bersama untuk menimbulkan suasana keakraban di antara anggota organisasi LPMB.

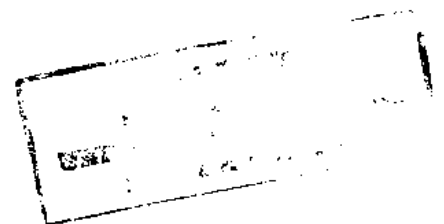
BAB I

PENDAHULUAN

1.1. LATAR BELAKANG MASALAH

Komunikasi bagi manusia merupakan suatu hal yang sangat penting. Tidak ada manusia yang tidak akan terlibat dalam komunikasi karena kodratnya sebagai makhluk sosial. Seluruh kegiatan yang dilakukan manusia hampir selalu menggunakan komunikasi. Dengan adanya komunikasi, manusia dapat saling berhubungan satu sama lain baik dalam kehidupan sehari-hari di lingkungan keluarga, di tempat kerja, di super market, dalam masyarakat atau di mana saja manusia berada. Hal ini juga berlaku dalam suatu organisasi usaha dimana kegiatan komunikasi akan selalu ada dan diperlukan.

Seperti juga yang diungkapkan oleh Soraya di dalam skripsinya yang berjudul "Gaya Kepemimpinan Perempuan dalam Organisasi Radio" (Skripsi Soraya, 2004: 1) disebutkan terdapat dua fenomena yang tidak terpisahkan dalam kehidupan manusia yaitu komunikasi dan berorganisasi. Komunikasi menjadi aktivitas dasar sebagai akibat dari adanya respon terhadap hubungan sosial dengan lingkungannya. Sementara kecenderungan berorganisasi merupakan dampak diantara anggota-anggota komunitas sosial. Tidak dapat dipungkiri komunikasi merupakan komponen penting karena dengan komunikasi diharapkan dapat tumbuhnya saling pengertian, menyebarkan informasi yang diperlukan, memberikan motivasi yang positif kepada pekerja dan sebagainya. Sehingga



dengan adanya komunikasi yang baik dapat melancarkan usaha manajemen yang berakibat tercapainya tujuan organisasi.

Pencapaian tujuan organisasi yang melibatkan pimpinan dan bawahan juga antara sesama bawahan, diperlukan adanya kerja sama antara kedua belah pihak. Kerja sama itu tidak terlepas dari adanya komunikasi. Komunikasi sangat diperlukan dan vital dalam merumuskan tujuan-tujuan organisasional juga bagian dari kegiatan organisasional lainnya. Pendelegasian wewenang, tanggung jawab yang ditempuh dan pengelompokkan kegiatan lainnya merupakan hal yang kompleks serta memerlukan koordinasi masing-masing unit kerja, dimana hal ini hanya dapat dicapai dengan komunikasi.

Hal ini ditegaskan pula oleh Mulyana yakni, komunikasi dan organisasi membentuk sinergi sebagai salah satu kajian ilmu komunikasi, yang disebut komunikasi organisasi, sebagai suatu perspektif yang merupakan kerangka konseptual, perangkat asumsi, nilai atau gagasan yang mempengaruhi persepsi (Mulyana, 2001: 16).

Seperti juga persepsi yang dikemukakan oleh Redding dan Sanborn mengenai komunikasi organisasi sebagai berikut :

“Komunikasi organisasi adalah pengiriman dan penerimaan informasi dalam organisasi yang kompleks. Yang termasuk dalam bidang ini adalah komunikasi internal, hubungan manusia, hubungan persatuan pengelola, komunikasi *downward* atau komunikasi dari atasan kepada bawahan, komunikasi *upward* atau komunikasi dari bawahan kepada atasan, komunikasi horizontal atau komunikasi dari orang-orang yang sama level/tingkatnya dalam organisasi, keterampilan berkomunikasi dan berbicara, mendengarkan, menulis dan berkomunikasi evaluasi program. (Muhammad, 2004: 65)

Dari persepsi di atas, dapat dikatakan komunikasi organisasi sebagai suatu proses dalam organisasi. Artinya, melebihi anggapan sebagai sekedar perspektif yang memiliki signifikansi teoretis, sebagai suatu proses, komunikasi organisasi memiliki signifikansi terhadap perilaku-perilaku praktis yang dapat diobservasi (Miller, 1995: ix – xiii, dan 16).

Sedangkan menurut Pace (1998: 31), prinsip dasar komunikasi dalam organisasi adalah bagaimana dan mengapa pesan mempengaruhi pengertian dan hubungan atau kerjasama orang-orang yang ada dalam organisasi. Mempengaruhi disini lebih diartikan pada bagaimana organisasi dapat meningkatkan prestasi kerja sumber daya manusianya, sehingga komunikasi digunakan sebagai alat untuk mendukung proses perkembangan sumber daya manusia tersebut.

Dari beberapa persepsi di atas, menyiratkan pentingnya komunikasi bagi organisasi sebagaimana yang ditegaskan pula oleh Chester Barnard dalam bukunya *The Function of The Executive* yaitu:

”Dalam suatu teori organisasi yang mendalam, komunikasi akan menjadi pusat pembahasan, karena struktur, keleluasaan dan lingkup organisasi hampir seluruhnya ditentukan oleh berbagai teknik komunikasi. (DeVito, 1997: 337)

Proses komunikasi yang terjadi dalam kehidupan organisasi, melibatkan seluruh individu atau personil yang ada didalamnya. Perilaku-perilaku dalam organisasi yang dapat diobservasi berupa komunikasi diantara anggota kelompok dalam suatu organisasi seperti komunikasi *upward*, komunikasi *downward*, komunikasi horizontal maupun komunikasi vertikal. Dengan mengobservasi bentuk-bentuk komunikasi dalam suatu organisasi diharapkan adanya perubahan baik dalam tindakan dan untuk mencapai kesejahteraan organisasi. Seperti yang

dikemukakan oleh Lawrence D. Brennan mengenai komunikasi dalam organisasi/perusahaan sebagai berikut:

“Interchange of ideas among the administrator and its particular structure (organization) and interchange of ideas horizontally and vertically within the firm which gets work done (operation and management). (Effendy, 1999: 122)

Gagasan ataupun keluhan yang disampaikan karyawan merupakan pertanda bahwa adanya pertukaran informasi/pesan dan umpan balik. Adapun pertukaran informasi/pesan di dalam suatu organisasi dapat berlangsung melalui komunikasi formal dan informal.

Seperti yang dikatakan oleh Muhammad mengenai klasifikasi pesan komunikasi organisasi yaitu:

“Untuk mempelajari tingkah laku pesan dalam suatu organisasi dapat dilihat dari berbagai variabel, misalnya dari variabel jaringan pesan, maka komunikasi organisasi dapat diklasifikasikan atas jaringan komunikasi formal dan jaringan komunikasi informal”. (Muhammad, 2004: 97)

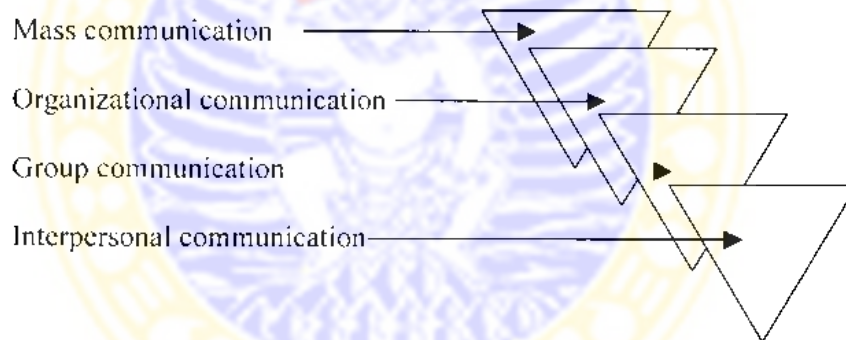
Komunikasi formal sendiri dapat dibedakan atas komunikasi ke bawah (*downward communication*), komunikasi ke atas (*upward communication*) dan komunikasi horizontal. Sedangkan komunikasi informal lebih dikenal dengan *grapevine*.

Hal ini ditegaskan pula oleh Moekidjat. Menurutnya kegiatan komunikasi dalam organisasi digolongkan menjadi komunikasi formal dan informal. Komunikasi formal terjadi jika pesan-pesan dikirim dan diterima melalui pola-pola hirarki kewenangan dalam struktur organisasi. Sedangkan komunikasi informal terjadi jika pesan-pesan komunikasi dikirim dan diterima secara tidak sistematis dan tidak mengikuti rantai komando yang ada. (Moekidjat, 1993: 126)

Selain itu di dalam komunikasi organisasi seringkali melibatkan juga komunikasi diadik, komunikasi antar pribadi dan ada kalanya juga komunikasi publik (Mulyana, 2000: 75). Hal serupa juga dinyatakan oleh Stephen W. Littlejohn dalam bukunya *“Theories of Human Communication”* :

“Organizational communication occurs in large cooperative networks and includes virtually all aspects of both interpersonal and group communication. It encompasses topics such as structure and function of organizations, human relations, communication and the process of organizing, and organizational culture” (Littlejohn, 1999: 17)

Pernyataan tersebut diperjelas oleh Littlejohn dengan bagan yang menggambarkan tingkatan dalam komunikasi (*level of communication*) sebagai berikut :



Bagan 1.1
The Hierarchy of Communication Contexts
(Littlejohn, 1999: 17)

Dari gambar diatas tampak jelas bahwa komunikasi interpersonal merupakan bagian dari komunikasi organisasi, begitu juga halnya dengan komunikasi kelompok.

Tidak bisa dipungkiri bahwa komunikasi interpersonal memainkan peranan yang penting di dalam organisasi. Komunikasi interpersonal efektif dipakai untuk mempengaruhi dan mengubah sikap, pendapat dan perilaku orang

lain. Pada kehidupan berorganisasi, komunikasi interpersonal juga membantu pengambilan keputusan dalam kelompok serta berperan dalam membentuk pengertian bersama antar individu guna mencapai tujuan bersama.

Mengutip pendapat dari Davies dalam Mulyana, komunikasi interpersonal di perusahaan/organisasi merupakan kegiatan komunikasi yang ditujukan untuk publik secara interpersonal (karyawan dalam organisasi), dimana:

“Bisa diartikan bahwa komunikasi interpersonal merupakan suatu komunikasi organisasi yang membicarakan tentang informasi yang berpindah secara formal dari seseorang yang otoritasnya lebih tinggi kepada yang otoritasnya lebih rendah—komunikasi kebawah; informasi yang bergerak dari satu jabatan yang otoritasnya lebih rendah kepada yang otoritasnya lebih tinggi—komunikasi ke atas; dan informasi yang bergerak diantara orang-orang dan jabatan-jabatan yang sama tingkat otoritasnya—komunikasi horizontal” (Mulyana, 1998: 184-189).

Dari beberapa persepsi di atas dapat disimpulkan bahwa komunikasi interpersonal sangat penting digunakan di dalam suatu organisasi. Akan tetapi komunikasi yang melibatkan individu-individu di dalam organisasi tersebut seringkali tidak berjalan dengan lancar diakibatkan adanya perbedaan mendasar seperti latar belakang budaya, pendidikan, pengalaman, dan sebagainya.

Fenomena ini juga ditemukan di organisasi riset dan pelatihan dengan jumlah anggota yang sedikit yaitu Laboratorium Pengembangan Manajemen dan Bisnis (LPMB) yang berada di bawah naungan Fakultas Ekonomi Universitas Airlangga. Sebagai suatu organisasi dengan jumlah anggota hanya sejumlah tiga belas orang, komunikasi interpersonal relatif sering dilakukan karena dimungkinkan oleh adanya keterbatasan anggota yang bekerja dan terlibat di dalamnya sehingga pertemuan tatap muka akan lebih sering dilakukan.

Akan tetapi sebagaimana halnya sifat manusia, tentu saja anggota-anggota yang bekerja di LPMB memiliki latar belakang yang berbeda-beda baik pendidikan, budaya, usia, pendidikan, pengalaman dan sebagainya yang berpotensi besar menjadi penghambat di dalam melakukan komunikasi interpersonal yang dampaknya akan menghambat pencapaian tujuan organisasi LPMB.

LPMB sebagai salah satu organisasi/lembaga bentukan dari Fakultas Ekonomi memiliki fungsi sebagai lembaga penunjang finansial bagi Fakultas Ekonomi di samping visi dan misi berbasis pendidikan lainnya. Salah satu misi dari LPMB adalah sebagai wadah bagi para civitas akademik dalam melaksanakan tridarma perguruan tinggi khususnya ilmu bidang manajemen selain juga sebagai tempat belajar bagi mahasiswa khususnya mahasiswa semester akhir untuk persiapan memasuki pasar tenaga kerja.

Hal inilah yang menjadi landasan ketua LPMB untuk merekrut personilnya sebagai karyawan/staff. Keunikan kemudian terjadi di sini, perekrutan karyawan/staff kemudian berkembang berdasarkan faktor kedekatan dari ketua LPMB. Ada yang merupakan mahasiswa bimbingan skripsi dari ketua LPMB yang juga berprofesi sebagai tenaga pengajar di Fakultas Ekonomi, kenalan baik, bahkan ada juga yang memiliki hubungan kekerabatan sebagai keponakan bahkan adik darinya.

Dengan adanya unsur 'kedekatan' yang melatarbelakangi keterlibatan bawahan di LPMB, membuat adanya keunikan hubungan kerja di sana yang pada akhirnya akan mempengaruhi juga pola komunikasi di LPMB terutama yang

dilakukan staff maupun ketua LPMB. Pola-pola komunikasi yang meliputi komunikasi formal dan informal, komunikasi internal dan eksternal beserta bentuk maupun metode komunikasi yang digunakan juga bagaimana penggunaannya di LPMB, fenomena inilah yang akan coba diteliti oleh peneliti. Sedangkan keunikan yang terjadi, masalah yang timbul juga keterlibatan peneliti di dalamnya akan menjadi landasan dasar dari penelitian ini.

I.2. PERUMUSAN MASALAH

Dari uraian di atas maka dapat ditarik suatu permasalahan sebagai berikut :
Bagaimanakah pola komunikasi organisasi di Laboratorium Pengembangan Manajemen dan Bisnis (LPMB) Fakultas Ekonomi Universitas Airlangga ?.

I.3. TUJUAN PENELITIAN

Berdasarkan perumusan masalah maka tujuan dari penelitian ini adalah untuk menggambarkan pola komunikasi organisasi di Laboratorium Pengembangan Manajemen dan Bisnis Fakultas Ekonomi Universitas Airlangga.

I.4. MANFAAT PENELITIAN

I.4.1. Manfaat Teoritis

Manfaat teoritis dalam penelitian ini diharapkan dapat menambah kajian bagi ilmu komunikasi khususnya kajian mengenai komunikasi organisasi.

I.4.2. Manfaat Praktis

Hasil dari penelitian ini diharapkan dapat dijadikan bahan pertimbangan bagi Laboratorium Pengembangan Manajemen dan Bisnis (LPMB) Universitas Airlangga untuk lebih memperhatikan pola komunikasi organisasinya terutama ketua maupun staff LPMB. Sehingga pada akhirnya mampu menciptakan komunikasi organisasi yang harmonis di antara anggota-anggotanya demi mewujudkan tercapainya tujuan organisasi LPMB.

I.5. TINJAUAN PUSTAKA

I.5.1. Komunikasi Organisasi

Komunikasi adalah alat untuk melakukan dan menerima pengaruh, alat untuk mendorong dan mempertinggi motivasi untuk berprestasi bagi karyawan dan merupakan sarana bagi suatu organisasi untuk mencapai tujuan. Komunikasi yang digunakan dalam hal ini adalah komunikasi organisasi.

Komunikasi organisasi didefinisikan sebagai pertunjukkan dan penafsiran pesan diantara unit-unit komunikasi yang merupakan bagian-bagian dari suatu organisasi tertentu. Suatu organisasi terdiri dari unit-unit komunikasi dalam hubungan-hubungan hierarkis antara yang satu dengan yang lainnya dan berfungsi dalam suatu lingkungan (Pace dan Faules, 1998: 31).

Untuk lebih sederhananya, di dalam organisasi itu terdapat sejumlah individu yang saling bekerjasama dimana didalamnya terbentuk jalinan, hubungan, relasi dan komunikasi dalam suatu jenjang kepangkatan dengan fungsi dan tugas masing-masing untuk mencapai suatu tujuan.

Dengan adanya komunikasi dalam suatu organisasi, diharapkan adanya perubahan baik dalam tindakan dan untuk mencapai kesejahteraan organisasi. Selain itu juga perlu dilihat bentuk komunikasi apa yang berlangsung dalam organisasi tersebut, metode dan teknik apa yang dipergunakan, media apa yang dipakai, bagaimana prosesnya, faktor-faktor apa yang menjadi penghambat, dan sebagainya. Hubungan organisasi dengan komunikasi ditegaskan oleh William V. Hanney dalam bukunya, *Communication and Organizational Behaviour* yaitu :

“Organization consists of a number of people; it involves interdependence; interdependence calls for coordination; and coordination requires communication” (Effendy, 1999:116).

Pendapat pendukung lainnya dikemukakan oleh Davis dan Newstrom yang menjelaskan pentingnya komunikasi bagi organisasi dengan mengatakan:

“Organisasi tidak mungkin berada tanpa komunikasi. Apabila tidak ada komunikasi, para pegawai tidak dapat mengetahui apa yang dilakukan rekan sekerjanya, pimpinan tidak dapat menerima masukan informasi, dan para penyelia tidak dapat memberikan instruksi. Koordinasi kerja tidak mungkin dapat dilakukan, dan organisasi akan runtuh karena ketiadaan komunikasi. Kerjasama kerja juga menjadi sesuatu yang mustahil, karena orang-orang tidak dapat mengkomunikasikan kebutuhan dan perasaan mereka kepada yang lain” (Davis & Newstrom, 1996: 151).

Dari sini jelaslah apabila koordinasi yang diperlukan dalam suatu organisasi mengharuskan adanya komunikasi. Karena dengannya diharapkan adanya interaksi yang harmonis baik antara para karyawan, karyawan dengan pimpinan ataupun antara pimpinan organisasi itu sendiri.

Komunikasi sering pula diartikan sebagai perilaku pengorganisasian (*organizing behaviour*) yakni bagaimana para karyawan terlibat dalam proses bertransaksi dan memberikan makna atas apa yang sedang terjadi. Komunikasi

yang terjadi diantara anggota-anggota suatu organisasi bersifat kompleks dimana menyangkut penunjukan dan penafsiran pesan di antara banyak individu yang memiliki jenis-jenis hubungan berlainan yang menghubungkan mereka. Adapun pikiran dan perilakunya diatur oleh kebijakan-kebijakan, regulasi, dan aturan-aturan yang berlaku pada suatu organisasi.

Keberadaan komunikasi dalam organisasi membuat kita mampu membedakan dua hal yaitu : (1) menunjukkan bagaimana para anggota bekerja sebagai seorang organisatoris; dan ke (2) bagaimana operasi jaringan kerja sistem komunikasi yang baik di dalam suatu perusahaan (organisasi) yakni iklim komunikasi yang lebih terbuka dalam menampung setiap ide, saran bahkan keluhan karyawan sangat berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan yang pada akhirnya turut mempengaruhi kreatifitas dan produktifitas kerja karyawan. Ada beberapa fungsi yang dapat dijalankan oleh komunikasi dalam organisasi. Menurut Robbins (1996 : 5), komunikasi dalam organisasi menjalankan empat fungsi utama, yaitu:

1. Kendali (kontrol, pengawasan)

Adalah hal yang sangat penting bagi perusahaan untuk selalu mengendalikan perilaku karyawannya agar mereka dapat bekerja lebih efektif dan sesuai dengan standar yang telah ditetapkan oleh perusahaan. Pengendalian karyawan dapat dilakukan dengan melakukan komunikasi secara reguler mengenai informasi yang berhubungan dengan peran, peraturan serta norma-norma yang berlaku.

2. Motivasi

Motivasi adalah salah satu unsur yang dapat mempengaruhi prestasi kerja karyawan. Manajer menggunakan komunikasi untuk membantu perkembangan motivasi dengan menjelaskan kepada karyawan apa yang harus dilakukan, bagaimana mereka bekerja baik, dan apa yang dapat dikerjakan untuk memperbaiki serta meningkatkan prestasi kerja mereka.

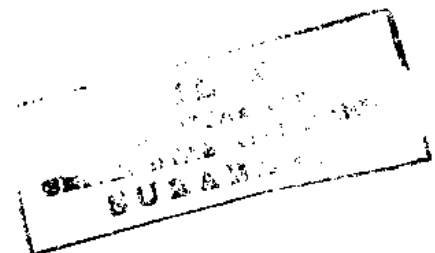
3. Pengungkapan emosional

Salah satu fungsi komunikasi yang tidak kalah penting adalah sebagai sarana pengungkapan emosional dari perasaan dan pemenuhan kebutuhan sosial para karyawan. Dengan mengkomunikasikan perasaan dan emosi akan membantu karyawan untuk saling mengerti satu sama lain, dan ketika saling pengertian telah terwujud maka akan lebih mudah bagi mereka untuk bekerja sama dalam rangka meningkatkan prestasi kerja mereka dan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

4. Informasi

Komunikasi dalam perusahaan memberikan informasi yang diperlukan individu atau kelompok untuk mengambil keputusan dengan meneruskan data guna mengenali dan menilai pilihan-pilihan alternatif.

Selain itu juga perlu dilihat bentuk komunikasi apa yang berlangsung dalam organisasi tersebut, metode dan teknik apa yang dipergunakan, media apa yang dipakai, bagaimana prosesnya, dan sebagainya.



I.5.1.1 Komunikasi Organisasi Berdasarkan Penerima Pesan / Informasi

I.5.1.1.1 Komunikasi Internal

Komunikasi yang dimaksud di sini adalah komunikasi yang berlangsung antara orang-orang yang berada dalam organisasi. Komunikasi yang terjadi disebabkan oleh pola struktur organisasi tertentu yang ada di dalam suatu organisasi dan akan terjadi dan digolongkan dalam beberapa arah yang berbeda. Penggolongan komunikasi ini didasarkan pada aliran pesan/informasi didalam suatu organisasi (Gibson, Ivancevich & Donnely, 1992: 439). Secara singkat Muhammad menegaskan bahwa komunikasi internal adalah komunikasi yang dikirimkan kepada anggota dalam suatu organisasi. Dalam komunikasi internal sendiri terdapat tiga dimensi yaitu:

a. Komunikasi vertikal, terdapat dua macam yaitu:

1. Komunikasi vertikal dari atasan ke bawahan (*downward communication*)

Komunikasi ini berlangsung dengan ciri utama informasi mengalir dari jabatan yang lebih tinggi ke jabatan yang lebih rendah. Umumnya jenis informasi yang disampaikan sangat erat kaitannya dengan aktivitas kerja yang harus dilakukan oleh anggota organisasi .

Komunikasi yang mengalir dari atasan ke bawahan biasanya berupa perintah, instruksi, petunjuk, informasi, penjelasan tentang pelaksanaan tugas, memo resmi, pernyataan tentang kebijakan perusahaan, prosedur, pedoman kerja dan pengumuman perusahaan. (Muhammad, 2004: 108)

Sedangkan menurut Pace, metode untuk menyampaikan informasi / pesan dapat diklasifikasikan menjadi empat yaitu: metode lisan, tulisan,

gambar dan campuran. Adapun bentuk komunikasi yang biasa digunakan dalam tiap metode adalah sebagai berikut :

1. Metode Lisan

- a) Rapat, diskusi, seminar, konferensi
- b) Wawancara
- c) Telepon
- d) Sistem interkom
- e) Kontak interpersonal
- f) Laporan lisan
- g) Ceramah

2. Metode Tulisan

- a) Surat
- b) Memo
- c) Telegram
- d) Majalah
- e) Surat kabar
- f) Deskripsi Pekerjaan
- g) Panduan pelaksanaan pekerjaan
- h) Laporan tertulis
- i) Pedoman kebijaksanaan

3. Metode Gambar

- a) Grafik
- b) Poster

- c) Peta
 - d) Film
 - e) Slide
 - f) Display
 - g) Foto
4. Campuran dari metode lisan, tulisan dan gambar
2. Komunikasi dari bawah ke atas (*upward communication*)

Maksud dari *upward communication* adalah pesan yang mengalir dari bawahan kepada atasan atau dari tingkat yang lebih rendah kepada tingkat yang lebih tinggi. Komunikasi yang mengalir dari bawahan/karyawan ke atasan dapat berupa ide-ide/gagasan, laporan, saran, kritik atau keluhan tentang pelaksanaan tugas yang disampaikan bawahan kepada pimpinan.

(Muhammad, 2004: 108-116)

Organisasi yang efektif memerlukan komunikasi ke atas yang sama banyaknya dengan kebutuhannya akan komunikasi ke bawah. Dalam situasi itu, komunikator berada dalam jenjang yang lebih rendah dalam organisasi daripada penerima. Beberapa di antara arus komunikasi ke atas yang biasa, adalah kotak-kotak saran, pertemuan kelompok, dan prosedur naik banding atau pengaduan (Gibson, Ivancevich & Donnely, 1992: 439)

Katz dan Kahn mengidentifikasi lima tujuan umum komunikasi atasan-bawahan dalam suatu organisasi, yaitu:

1. *To give specific task directives about job instructions*
2. *To give information about organization procedurs and practises*
3. *To provide information about rationale of the job*
4. *To tell subordinate about their performance*

5. *To provide ideological information to facilitate the indoctrination of goal*
(Luthans, 1998: 433)

Komunikasi antara atasan dan bawahan atau sebaliknya merupakan komunikasi terpenting dalam organisasi, karena mempunyai pengaruh yang besar terhadap sikap dan perilaku seseorang. Ini berkaitan dengan usaha-usaha mencapai tujuan organisasi. Artinya dengan komunikasi vertikal yang sukses akan mendorong terjadinya kerjasama yang baik antara atasan dan bawahan, sehingga akan memudahkan atasan memotivasi bawahannya untuk melakukan tugas dan kewajibannya dengan baik. Selain itu, para bawahan akan lebih merasa sebagai bagian dari organisasi tersebut dan akhirnya merasa bertanggung jawab akan tercapai tujuan organisasi.

b. Komunikasi horizontal

Adalah komunikasi secara mendatar dimana pertukaran pesan/informasi terjadi di antara orang-orang yang sama tingkatan otoritasnya di dalam organisasi. Komunikasi horizontal ini mempunyai sifat informal, mereka berkomunikasi tidak pada saat bekerja tetapi pada saat istirahat, pulang kerja dan lain sebagainya.

Menurut Ruben, komunikasi horizontal memiliki fungsi memperlancar aktivitas organisasi dalam melakukan koordinasi perencanaan dan pelaksanaan tugas-tugas yang harus diselesaikan, menyelesaikan persoalan-persoalan yang harus dihadapi bersama, memfasilitasi tercapainya pemahaman bersama atas perbedaan yang muncul, menyelesaikan perbedaan yang terjadi dalam organisasi, memberikan dukungan dalam hubungan kerja

yang produktif. Sedangkan tujuan dari komunikasi horisontal adalah memperkuat ikatan/hubungan interpersonal, mengkoordinasikan pekerjaan/tugas, bertukar informasi dalam rencana/kegiatan, mendapat pemahaman bersama serta untuk musyawarah/negosiasi.. Adapun contoh dari komunikasi horisontal adalah rapat divisi (formal), makan siang bersama (informal), percakapan telepon, memo dinas, aktivitas sosial dengan menggunakan alat komunikasi seperti surat, memo, laporan, desas-desus, pertemuan, wawancara, telepon maupun email (Sevyone, 2005: 19).

Sedangkan metode untuk menyampaikan informasi / pesan di dalam komunikasi horisontal yang paling umum adalah kontak interpersonal dalam bentuk rapat-rapat komite, interaksi informal pada jam istirahat, percakapan telepon/*handphone*, memo dan nota, aktivitas sosial, serta kelompok mutu (Muhammad, 2004: 121-123)

c. Komunikasi diagonal atau komunikasi silang (*cross communication*)

Komunikasi ini melibatkan orang-orang pada tingkat yang berbeda yang tidak memiliki hubungan pelaporan langsung antara satu dengan yang lain. Seperti antara pimpinan seksi dengan pegawai seksi lain, misalnya seorang sopir yang termasuk seksi angkutan berkomunikasi dengan kepala bagian personel, yang secara struktural tidak mencakup seksi angkutan tersebut. (Effendy, 1993: 19-21)

Sedangkan menurut Sevyone, komunikasi diagonal terjadi dalam sebuah organisasi, diantara dua orang/lebih yang berbeda kedudukan dan bagian. Informasi/pesan disampaikan menembus batas (fungsi) bagian tertentu yang

ada dalam organisasi. Dengan komunikasi model ini memungkinkan anggota dari bagian tertentu mengakses informasi secara langsung di luar unit kerjanya sendiri. (Sevyone, 2005: 20)

1.5.1.1.2 Komunikasi Eksternal

Komunikasi eksternal adalah komunikasi antara pimpinan perusahaan dengan khalayak di luar organisasi / perusahaan, misalnya : departemen, jawatan, perusahaan, pelanggan, pesaing, pemasok dan lain sebagainya atau dengan kata lain komunikasi dilakukan kepada orang yang ada di luar organisasi / perusahaan tersebut. (Muhammad, 2004: 97)

Akan tetapi sesuai dengan permasalahan yang diambil, di dalam penelitian ini hanya dibahas tentang komunikasi internal saja.

Sukses/gagalnya suatu organisasi tidak hanya dipengaruhi oleh faktor teknis saja tetapi juga dipengaruhi oleh faktor manusia. Faktor teknis misalnya : bahan baku, lokasi, mesin produksi, atau orang-orangnya. Sedangkan faktor manusia misalnya : interaksi antar individu di dalam organisasi. Menyelesaikan masalah-masalah teknis relatif jauh lebih mudah dibandingkan masalah-masalah manusia karena memerlukan taktik tersendiri. Hal ini dikarenakan yang dihadapi bukan unsur-unsur pasif melainkan aktif yang selalu berubah-ubah.

Benturan-benturan psikologis dan konflik-konflik antara kepentingan pribadi dengan kepentingan organisasi sering terjadi, bukan saja antara pimpinan dengan karyawan tetapi juga antara karyawan dengan karyawan yang benar-benar mengganggu jalannya roda organisasi dalam mencapai tujuannya.

Dalam hubungan interpersonal atau hubungan antara manusia, ciri hakikinya bukan “*human*” dalam wujud manusia (*human being*), melainkan dalam makna proses rohaniah yang tertuju kepada kebahagiaan berdasarkan watak, sifat, perangai, kepribadian, sikap, tingkah laku, dan lain-lain aspek kejiwaan yang terdapat pada diri manusia. Dari sini sudah cukup jelas bahwa hubungan antar manusia bersifat “*action oriented*”, bukan hanya hubungan yang pasif dan yang dituju adalah kepuasan batin.

1.5.1.2 Komunikasi Organisasi Berdasarkan Media Penyampaian / Pertukaran Pesan

1.5.1.2.1 Komunikasi Formal

Di dalam komunikasi formal, media pertukaran pesan mengalir melalui jalan resmi yang ditentukan oleh hierarki resmi organisasi atau oleh fungsi pekerjaan. Seperti yang dikemukakan oleh Muhammad:

“Bila pesan mengalir melalui jalan resmi yang ditentukan oleh hierarki resmi organisasi atau oleh fungsi pekerjaan maka pesan itu berdasarkan komunikasi formal” (Muhammad, 2004: 107).

Definisi yang sama juga disampaikan oleh John R. Schermerhorn, James C. Hunt dan Richard D. Osborn, dalam buku “*Managing Organizational Behavior*” yang menyatakan :

“Formal communication channels follow the chain of command established by an organization's hierarchy of authority. An organization chart for example, indicates the proper routing for official messages passing from one level or part of the hierarchy to another” (Schermerhorn, Hunt and Osborn, 1991: 398-399).

Dari sini dapat disimpulkan bilamana pesan dalam komunikasi formal mengikuti rantai wewenang dan menyiratkan arah aliran pesan secara vertikal dan

horizontal mengikuti garis komunikasi seperti yang digambarkan dalam struktur organisasi serta terbatas pada komunikasi yang bertalian dengan tugas.

I.5.1.2.2 Komunikasi Informal

Menurut Pace & Faules, di dalam komunikasi informal, media pertukaran pesan mengalir tanpa mengindahkan hubungan posisional dalam organisasi, mengalir ke atas, ke bawah, dan horizontal dalam keadaan kurang stabil. Pesan muncul dari interaksi di antara orang-orang dalam organisasi dengan arah yang tidak dapat diduga. Selain itu komunikasi informal cenderung mengandung laporan “rahasia” tentang orang-orang dan peristiwa yang tidak mengalir melalui saluran organisasi formal. (Pace & Faules, 1998: 199-200)

I.5.2. Komunikasi Interpersonal

Komunikasi interpersonal pada hakekatnya adalah komunikasi antara seorang komunikator dengan seorang komunikan. Jenis komunikasi tersebut dianggap paling efektif untuk mengubah sikap, pendapat, atau perilaku manusia berhubung prosesnya yang dialogis (Effendy, 1999: 12)

Dalam komunikasi interpersonal senantiasa terjadi proses saling mempengaruhi antara komunikator dengan komunikan. Hal ini merupakan proses yang terus berlangsung pada saat terjadi komunikasi. Mengingat komunikasi interpersonal sifatnya berhadapan langsung dengan sasarannya, maka komunikator akan melihat respon dari komunikan baik secara verbal maupun non-verbal. Untuk itu komunikasi interpersonal dipandang sangat bermanfaat untuk melihat apakah pesan yang disampaikan diterima secara positif atau negatif secara langsung.

Komunikasi disebut efektif apabila penerima menginterpretasikan pesan yang diterimanya sebagaimana dimaksudkan oleh pengirim. Kenyataannya, sering terdapat kegagalan dalam saling memahami. Sumber utama kesalahpahaman dalam komunikasi adalah cara penerima menangkap makna suatu pesan berbeda dari yang dimaksud oleh pengirim, karena pengirim gagal mengkomunikasikan maksudnya dengan tepat.

Untuk memperoleh kejelasan mengenai hubungan komunikasi yang baik dan efektif, komunikator maupun komunikan harus bisa memahami diri sendiri. Untuk itu Joseph Luft dan Harrington Ingham memperkenalkan sebuah konsep yang dikenal dengan nama "*Johari Window*", sebuah kaca jendela yang terdiri atas empat bagian.

Berdasarkan konsep tersebut, tingkah laku manusia dapat digambarkan secara skematis seperti terlihat pada bagan berikut ini :

Bagan 1.2
Konsep *Johari Window*

| | <i>Information Known To Self</i> | <i>Information Unknown To Self</i> |
|--------------------------------------|---------------------------------------|--|
| <i>Information Known To Others</i> | Terbuka (<i>Open Area</i>) | Buta (<i>Blind Area</i>) |
| <i>Information Unknown To Others</i> | Tersembunyi (<i>Hidden Area</i>) | Tidak Dikenal (<i>Unknown Area</i>) |

Keterangan :

1. Wilayah Terbuka (*Open Area*)

Menunjukkan bahwa komunikasi interpersonal disadari sepenuhnya oleh komunikator dan komunikan, ini berarti adanya keterbukaan antara kedua belah pihak.

2. Wilayah Buta (*Blind Area*)

Menunjukkan bahwa pihak komunikator tidak menyadari atau memahami suatu informasi tetapi komunikan mengetahui tentang informasi tersebut.

3. Wilayah Tersembunyi (*Hidden Area*)

Menunjukkan bahwa komunikator sengaja tidak membuka diri atau tertutup pada komunikan tentang suatu hal.

4. Wilayah Tidak Dikenal (*Unknown Area*)

Menunjukkan bahwa komunikator dan komunikan sama-sama tidak mengetahui suatu informasi, oleh karena itu tidak mungkin terjadi komunikasi yang efektif. (Cangara, 2000: 90-93)

Komunikasi interpersonal merupakan bentuk komunikasi yang ditandai oleh tindakan-tindakan pengungkapan seseorang atau lebih, pengamatan secara sadar atau tidak sadar terhadap tindakan seseorang atau pihak-pihak lainnya, dan kemudian melakukan pengamatan kembali terhadap tindakan yang pertama sudah diamati oleh pihak lain. Kesadaran akan pengamatan merupakan kejadian yang mengisyaratkan terciptanya jalinan antar pribadi yang sifatnya tatap muka, sehingga komunikator dapat melihat secara langsung atau umpan balik (*feed back*) yang seketika juga. (Lincard & Schram, 1987: 49)

Disini komunikator dapat mengetahui dengan segera apakah orang yang kita ajak bicara itu tertarik atau tidak dengan pesan ataupun informasi yang

diterima olehnya. Dengan komunikasi interpersonal pun kita dapat melakukan pengaruh kepada lawan bicara sehingga dapat mengubah sikap ataupun menambah *frame of reference*-nya yang berakibat pada suatu tindakan nyata.

1.6. METODOLOGI PENELITIAN

1.6.1 Metode Penelitian

Penelitian ini menggunakan metodologi kualitatif, dimana dalam penelitian kualitatif menghasilkan dan mengolah data yang sifatnya deskriptif, seperti transkripsi wawancara, catatan lapangan, gambar, photo, rekaman video, dan sebagainya. Penelitian kualitatif bersifat alamiah, dalam arti peneliti tidak berusaha untuk memanipulasi setting penelitian, melainkan melakukan studi terhadap suatu fenomena dalam situasi dimana fenomena tersebut ada. Penelitian kualitatif juga menggunakan kegiatan lapangan yang berarti mengembangkan hubungan personal langsung dengan orang-orang yang diteliti (Poerwandari, 2001: 29-32).

Jenis penelitian yang digunakan adalah studi kasus yang bertujuan untuk mengetahui pola komunikasi organisasi di LPMB. Menurut Mulyana studi kasus adalah uraian dan penjelasan komprehensif mengenai berbagai aspek seorang individu, suatu kelompok, suatu organisasi (komunitas), suatu program, atau suatu institusi sosial, dimana tujuannya adalah memberikan pandangan yang lengkap dan mendalam mengenai subyek yang diteliti (Mulyana, 2001: 201).

Selain itu apabila penelitian masih bersifat terbuka dan belum mempunyai hipotesa, maka penelitian kualitatif dirasa akan sangat sesuai, karena penelitian

dengan metodologi seperti ini menyarankan agar hipotesa bisa ditemukan di lapangan dan berkembang sesuai dengan kondisi lapangan (Molcong, 2000: 45).

Dalam penelitian ini, peneliti ini berusaha untuk menyajikan gambaran tentang pola komunikasi organisasi di Laboratorium Pengembangan Manajemen dan Bisnis (LPMB) Fakultas Ekonomi Universitas Airlangga. Hal ini dilakukan untuk menggali lebih jauh dari data dan fenomena penggunaan komunikasi organisasi di dalam suatu organisasi khususnya LPMB.

I.6.2 Sasaran Penelitian

Sasaran penelitian yang diambil oleh peneliti dalam penelitian ini adalah komunikasi antar karyawan maupun antara karyawan dengan ketua LPMB sebagai atasan yang terjadi di Laboratorium Pengembangan Manajemen dan Bisnis (LPMB) yang ada di lingkungan Fakultas Ekonomi Universitas Airlangga. Alasan pengambilan sasaran penelitian oleh peneliti dikarenakan selain organisasi tersebut memiliki keunikan seperti yang telah dijelaskan di latar belakang masalah, juga merupakan salah satu contoh bentuk organisasi yang banyak menggunakan komunikasi organisasi.

I.6.3 Teknik Penentuan Informan

Informan yang dipilih untuk mendapatkan informasi guna mendukung data-data yang diperoleh yang sesuai dengan permasalahan penelitian, ditetapkan terlebih dahulu, yang tentunya berada di pendelegasian tugas di bidang yang sesuai dengan tema penelitian. Informan-informan tersebut diminta untuk bertukar pikiran dengan penulis, berbicara, atau membandingkan suatu kasus yang

ditemukan oleh subyek lain. sehingga informan yang dipilih haruslah sesuai dengan kriteria yang berlaku guna menghindari data yang kurang akurat. Kriteria-kriteria yang dimaksud dalam menentukan informan tersebut menurut Spradley (Faisal, 1990: 56-57) adalah antara lain :

1. Subyek yang sudah lama tinggal secara intensif dan menyatu dengan kegiatan yang menjadi obyek penelitian.
2. Subyek yang masih terlibat secara aktif pada lingkungan yang menjadi sasaran penelitian.
3. Subyek yang mempunyai banyak waktu atau kesempatan untuk diminta informasi.
4. Subyek yang dalam memberikan informasi tidak cenderung diolah terlebih dahulu.

Penempatan informan bagi peneliti adalah agar dalam waktu yang singkat banyak informasi yang dapat dijangkau. sehingga dijadikan informan *sampling*, karena informan dijadikan atau dimanfaatkan untuk bicara, bertukar pikiran atau membandingkan suatu kejadian yang ditemukan oleh subyek lain (Moleong, 2000: 40).

Penentuan informan dalam penelitian ini sendiri dilakukan melalui teknik *purposive sampling*, dimana informan diambil berdasarkan kriteria-kriteria tertentu, antara lain:

1. Informan memiliki masa kerja minimal 1 tahun. dengan melalui informan-informan tersebut diharapkan diperoleh suatu gambaran data yang memadai yang berguna bagi jalannya penelitian.

2. Sering terlibat dalam berbagai proyek baik penelitian maupun pelatihan minimal 10 kali.

Berdasarkan hal ini, maka peneliti pun menentukan informan yang dibutuhkan dalam penelitian ini. Adapun yang menjadi informan dalam penulisan ini adalah : ketua LPMB saat ini, serta lima orang staff lainnya dari LPMB.

1.6.4 Teknik Pengumpulan Data

Secara umum teknik pengumpulan data yang dilakukan oleh peneliti selama melakukan penelitian ini adalah dengan menggunakan metode observasi. Dimana metode ini adalah suatu pengamatan dan pencatatan secara sistematis terhadap gejala-gejala yang tampak pada obyek penelitian.

Dalam penelitian ini, peneliti melakukan observasi partisipan dimana menurut Nawawi, dijelaskan bahwa observasi partisipan adalah suatu proses pengamatan yang dilakukan oleh *observer* dengan ikut mengambil bagian dalam kehidupan yang akan diteliti dan diamati. Dalam hal ini peneliti tergabung di dalamnya sebagai salah seorang staff peneliti sehingga dapat melakukan pengamatan secara langsung dengan melihat, mengamati serta merasakan dan ikut memahami bagaimana pola komunikasi yang terjadi antar karyawan maupun pola komunikasi antara karyawan dengan ketua LPMB sebagai atasan. Selama melakukan observasi ini peneliti akan bertindak dan bertingkah laku seperti yang akan diobservasi (Nawawi, 1996: 40).

Selain itu, peneliti juga menggunakan metode wawancara dalam usaha melakukan pengumpulan data melalui wawancara mendalam (*indepth interview*) dengan menggunakan pedoman wawancara (*guided interview*). Wawancara

menurut Moleong adalah percakapan dengan maksud tertentu. Percakapan itu dilakukan oleh dua pihak, yaitu pewawancara (*interviewer*) yang mengajukan pertanyaan dan yang diwawancarai (*interviewee*) yang memberikan jawaban atas pertanyaan itu (Moleong, 2000: 135). Sedangkan menurut Sanapiah Faisal wawancara ini bertujuan agar peneliti dapat menggali segala informasi baik yang tersirat dan nyata serta yang tersembunyi jauh dari subyek penelitian (Faisal, 1990:62).

Dalam penelitian ini digunakan metode wawancara tidak terstruktur, wawancara dilakukan dengan menggunakan pedoman wawancara menjawab pertanyaan terbuka yang dilakukan secara maksimal sesuai dengan keperluan (Nawawi, 1996:106). Selain itu peneliti dapat secara bebas menentukan siapa saja yang hendak diwawancarai serta kapan diadakannya wawancara tersebut.

Teknik pengumpulan data yang terakhir adalah penggunaan bahan dokumentasi. Dalam pengumpulan data yang dapat membantu penulisan ini juga, peneliti melakukan dokumentasi yang berbentuk brosur, atau gambar-gambar lain yang berhubungan dengan obyek yang sedang diteliti, serta bahan-bahan atau teori-teori yang diperlukan dari buku dan bahan bacaan sebagai acuan, juga sebagai dasar pemikiran penulis dalam menganalisis suatu masalah atau merupakan data yang diperoleh melalui pihak lain yang secara tidak langsung diperoleh oleh peneliti dari subyek penelitiannya.

1.6.5 Teknik Analisis Data

Yang dimaksud dengan analisis data menurut Patton dalam Moleong adalah proses mengatur urutan data, mengorganisasikannya ke dalam suatu pola,

kategori, dan satuan uraian dasar. Hal yang lebih kurang sama juga dinyatakan oleh Bogdan dan Taylor dalam Moleong, yang mendefinisikan analisis data sebagai proses yang merinci usaha secara formal untuk menemukan tema dan merumuskan hipotesis (ide) seperti yang disarankan oleh data dan sebagai usaha untuk memberikan bantuan pada tema dan hipotesis itu (Moleong, 2000: 103). Dalam hal ini yang akan dianalisis dalam penelitian ini adalah narasi-narasi kualitatif yang dihasilkan dalam teknik pengumpulan data yang berkaitan dengan pola komunikasi yang ada di dalam LPMB baik yang dilakukan antara ketua LPMB dengan bawahannya maupun antar bawahan sendiri.

Adapun langkah-langkah yang dilakukan dalam menganalisis data seperti yang dikatakan oleh Moleong, adalah sebagai berikut :

1. Data-data yang terkumpul dikategorikan dan dipilah-dipilah menurut jenis datanya.
2. Melakukan seleksi terhadap data mana yang dianggap data inti yang berkaitan langsung dengan permasalahan dan mana yang hanya merupakan data pendukung.
3. Menelaah, mengkaji dan mempelajari lebih dalam data tersebut kemudian melakukan interpretasi data untuk mencari solusi dalam permasalahan yang diangkat dalam penelitian (Moleong, 2000: 105).

Hasil dari interpretasi data ini kemudian dianalisis sesuai dengan pokok pembicaraan yang telah dilakukan yaitu mengenai macam-macam komunikasi organisasi yang dilakukan dan dialami oleh staff LPMB selama bekerja di LPMB dan membentuk suatu pola komunikasi organisasi tersendiri.

Meskipun *frame of reference* dan *field of experience* peneliti turut terlibat dalam proses analisis dan kadang menjadi kendala tersendiri, tetapi peneliti tetap terikat dengan data-data untuk mendeskripsikan persepsi mengenai pola komunikasi organisasi di LPMB sehingga diharapkan dapat memperoleh kesimpulan yang memadai.



BAB II

GAMBARAN UMUM SASARAN PENELITIAN

II.1. Profil Laboratorium Pengembangan Manajemen dan Bisnis (LPMB)

Laboratorium Pengembangan Manajemen dan Bisnis Fakultas Ekonomi Universitas Airlangga (LPMB FE-UNAIR) merupakan salah satu organisasi /lembaga di lingkungan Fakultas Ekonomi Universitas Airlangga yang bergerak di bidang riset, konsultasi, dan pelatihan sumber daya manusia. Selain LPMB ada beberapa lembaga lagi di lingkungan Fakultas Ekonomi yakni Laboratorium Pengkajian Ekonomi dan Pembangunan (LPEP) dan Laboratorium Pengembangan Akuntansi dan Perpajakan (LPAP). Laboratorium Pengkajian/Pengembangan ini masing-masing mempunyai keterkaitan dengan jurusan yang ada di Fakultas Ekonomi Universitas Airlangga.

Awal berdirinya LPMB adalah pada tahun 1975. Ketika itu lembaga ini memiliki nama Pusat Manajemen dan Pengembangan (PMP). Kemudian PMP berubah menjadi Pusat Pengkajian dan Pengembangan Manajemen (P3M FE UNAIR) dari tahun 1997 sampai dengan Desember 2003. Dan P3M FE UNAIR berubah nama lagi menjadi Laboratorium Pengembangan Manajemen dan Bisnis (LPMB) pada tanggal 1 Desember 2003 seperti yang tertuang dalam Surat Keputusan Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Airlangga Nomor : 41/JO3.1.12/KP/Kep/2003 tentang Pembentukan dan Pengangkatan Personalia Pengelola Masing-Masing Laboratorium Pengembangan di Lingkungan Fakultas Ekonomi Universitas Airlangga.

Lembaga ini didirikan untuk mengemban misi **Tri Dharma Perguruan Tinggi** yaitu melaksanakan pengabdian kepada masyarakat melalui kajian dan pengembangan manajemen di Indonesia guna menghadapi era globalisasi atau dengan kata lain LPMB memiliki visi sebagai lembaga pengembangan manajemen dan bisnis yang professional sebagai wujud pelaksanaan Tridarma Perguruan Tinggi.

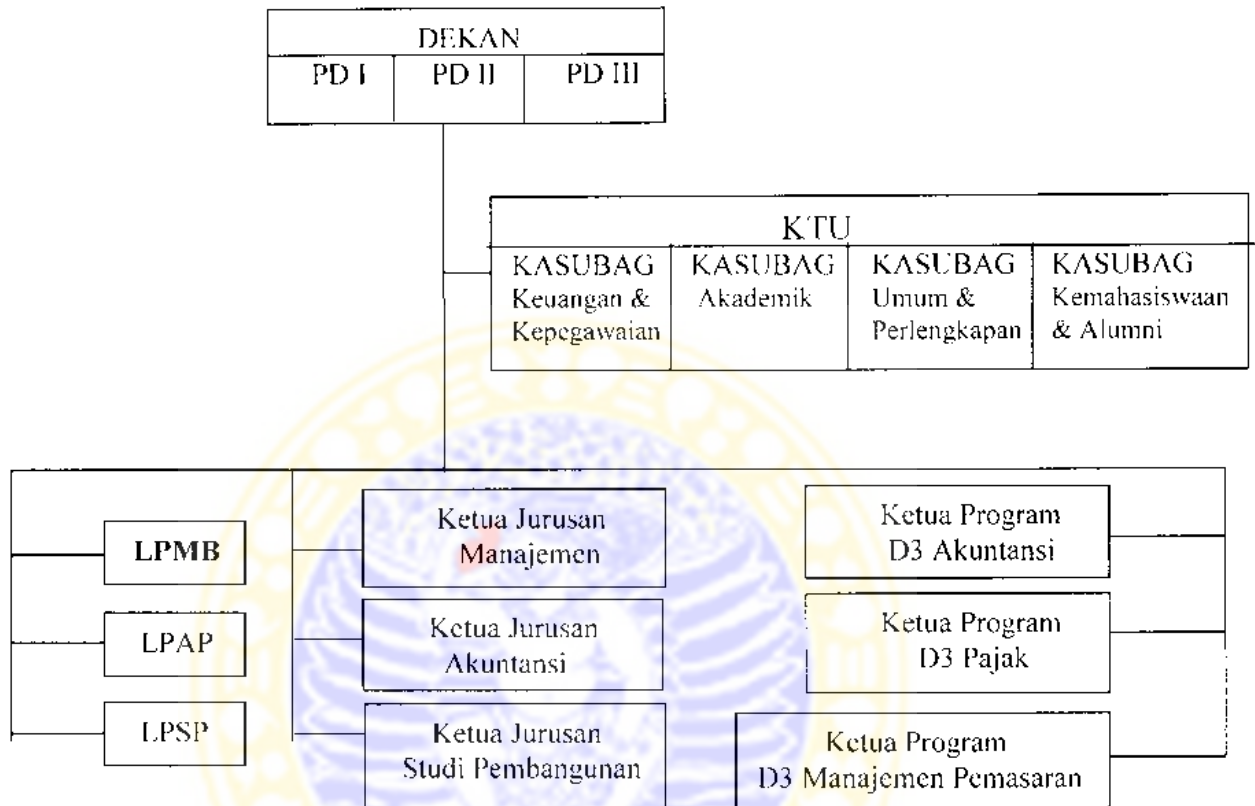
Adapun misi LPMB adalah sebagai wadah bagi para civitas akademik dalam melaksanakan tridarma perguruan tinggi khususnya ilmu bidang manajemen. Selain itu juga sebagai tempat belajar bagi mahasiswa khususnya mahasiswa semester akhir untuk persiapan memasuki pasar tenaga kerja.

II.1.1 Struktur Organisasi Laboratorium Pengembangan Manajemen dan Bisnis (LPMB) di Lingkungan Fakultas Ekonomi Universitas Airlangga

LPMB sebagai salah satu organisasi / lembaga di lingkungan Fakultas Ekonomi Universitas Airlangga. Selain itu ada pula organisasi lainnya seperti Laboratorium Pengembangan Akuntansi dan Perpajakan (LPAP) dan Laboratorium Pengembangan Ekonomi Pembangunan (LPSP). Adapun keberadaan LPMB di bawah Dekan Fakultas Ekonomi seperti yang tercantum dalam bagan sebagai berikut:

Bagan 2.1

Struktur Organisasi LPMB di Lingkungan Fakultas Ekonomi UNAIR

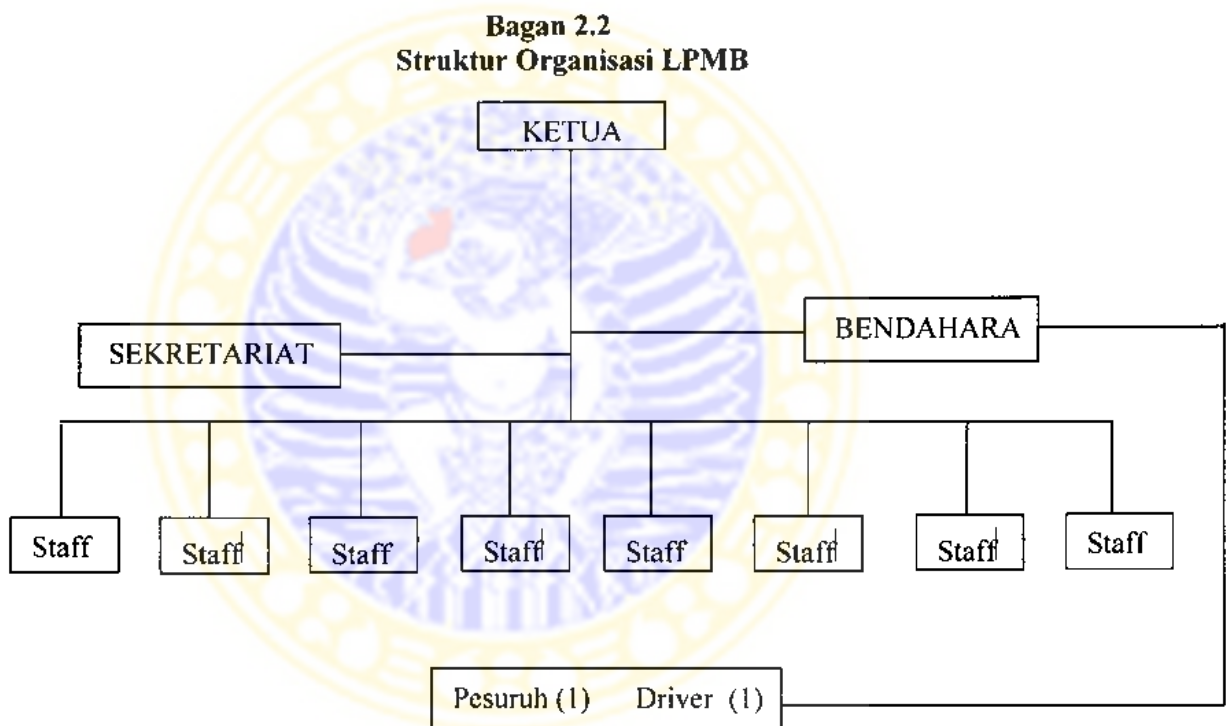


Dari bagan 2.1 terlihat bahwa kedudukan LPMB ada di bawah pimpinan Fakultas Ekonomi yang terdiri dari Dekan dibantu oleh tiga orang Pembantu Dekan. Hal ini diperkuat oleh Surat Keputusan Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Airlangga Nomor : 41 / J03.1.12/KP/Kep/2003 tentang Pembentukan dan Pengangkatan Personalia Pengelola Masing-masing Laboratorium Pengembangan di Lingkungan Fakultas Ekonomi Universitas Airlangga.

Masing-masing organisasi tersebut diperkenankan untuk membentuk divisi-divisi maupun staf personalianya. Pembentukan divisi-divisi dan staf personalia wajib dikonsultasikan terlebih dahulu dengan Ketua Jurusan masing-masing.

Sedangkan dalam pelaksanaan kegiatannya, masing-masing Ketua Laboratorium diharuskan untuk memberikan laporan perkembangan kepada Dekan. Hal ini juga berlaku terhadap LPMB tanpa terkecuali.

LPMB adalah sebagai salah satu organisasi yang ada di Fakultas Ekonomi tentu saja bertanggung jawab terhadap segala macam bentuk kegiatan yang dilakukan kepada Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Airlangga. Berikut ini adalah struktur dari organisasi LPMB :



Sumber: Profil Laboratorium Pengembangan Manajemen dan Bisnis, 2004

Berdasarkan bagan di atas dapat dijelaskan identitas dan gaya komunikasi masing-masing personil sebagai berikut:

1. Ketua LPMB

Pria yang berstatus dosen di Fakultas Ekonomi Universitas Airlangga ini telah menjabat sebagai ketua sejak tahun 2004. Pria yang nantinya peneliti sebut dengan inisial W saat ini berusia 42 tahun dengan status menikah dan memiliki empat orang anak. Pria kelahiran Pacitan ini dikenal di lingkungan keluarganya sebagai anak yang cerdas. Hal ini diperkuat bahwa informan W adalah satu-satunya anak yang berhasil mengenyam pendidikan tinggi bahkan jenjang masternya telah ditempuh di salah satu perguruan tinggi di Amerika. Saat ini, beliau meneruskan kembali jenjang doktornya di program Pasca Sarjana Universitas Airlangga.

Sebagai ketua LPMB, informan W memiliki tugas untuk mengendalikan segala kegiatan, mencari peluang-peluang proyek penelitian juga pelatihan-pelatihan dengan instansi-instansi pemerintah maupun swasta. Dengan kewajiban seperti itu, ketua dituntut untuk selalu aktif mencari peluang-peluang tersebut karena dari situlah LPMB bisa *'survive'* dan selalu dapat memberi tambahan pemasukan *financial* bagi Fakultas Ekonomi.

Dengan statusnya sebagai dosen, memudahkan beliau untuk berhubungan dengan pihak-pihak luar yang pada akhirnya berujung pada semakin banyaknya proyek pekerjaan yang didapatkan oleh LPMB.

Karena tuntutan sebagai ketua itulah yang menyebabkan informan W memiliki banyak relasi. Dampak dari situ menyebabkan informan W memiliki karakter supel, rajin, perhatian dan pandai mempengaruhi orang. Indikatornya,

banyak proyek yang dikerjakan dan menjadi agenda rutin pekerjaan dari LPMB.

Akan tetapi hal yang menjadi kontradiksi di sini, dengan pengalaman seperti itu tidak menjadikan pembawaan dan gaya komunikasi yang diterapkan oleh ketua LPMB di dalam LPMB menjadi sama dengan seperti ketika dia berhadapan dengan 'klien' baik dari institusi pemerintah maupun swasta.

Gaya komunikasi yang diterapkan di LPMB cenderung kurang terbuka/transparan terutama bila menyangkut masalah keuangan. Hanya dengan pihak terdekat seperti bagian sekretariat maupun bendahara, beliau menerapkan keterbukaan. Sedangkan dengan bagian staff, informan W cenderung kurang terbuka.

2. Sekretariat

Posisi ini dipegang dan dijalankan oleh pria yang juga sudah lama bekerja di LPMB sejak tahun 1995. Pria kelahiran Surabaya, tiga puluh lima tahun yang lampau telah menikah dan memiliki dua orang anak. Pendidikan formalnya ditempuh di sebuah perguruan tinggi swasta dan lulus dari jurusan teknik sipil.

Pria yang kemudian oleh peneliti disamarkan namanya dengan julukan Ng ini, juga memiliki dua jabatan sebagaimana ketua LPMB. Di LPMB, Ng memegang jabatan sekretariat, di lain pihak juga menduduki jabatan sebagai staff bagian umum di Fakultas Ekonomi Universitas Airlangga. *Job description* Ng di LPMB adalah mengurus administrasi dan surat-surat

kelengkapan / dokumen-dokumen pendukung demi kelancaran proyek pekerjaan organisasi. Ng ini memiliki karakter yang periang, cenderung jahil, dan suka *blak-blakan* dalam berbicara. Gaya komunikasi seperti ini juga dibawanya ketika berkomunikasi dengan karyawan lainnya.

3. Bendahara

Posisi berikutnya di LPMB yang sangat vital adalah bendahara. Posisi ini dipercayakan pada seorang wanita yang juga sudah cukup lama bekerja di LPMB yaitu selama lima tahun. Wanita yang kemudian oleh peneliti disamakan namanya sebagai informan HM ini adalah kelahiran Surabaya pada tanggal 13 Mei 1972.

Informan HM menempuh pendidikan formalnya di Universitas Airlangga antara lain lulusan Kesehatan Masyarakat program diploma, sarjana ilmu manajemen dan terakhir sedang menempuh pendidikan masternya di Pasca Sarjana.

Anak kedua dari empat bersaudara, memiliki karakter tegas dan gaya bicara yang *to the point*. Ini disebabkan latar belakang keluarganya antara lain pola asuh yang disiplin dari orang tua juga karena pengaruh dari saudara-saudaranya yang kesemuanya adalah lelaki.

Sebagai bendahara LPMB, informan HM bertanggung jawab terhadap keuangan LPMB dalam penyimpanan dan pengelolaannya. Tugas ini menuntut dia untuk teliti, dan bersikap jujur. Seperti yang dikemukakan di atas, informan HM memiliki karakter yang tegas dan jujur. Ini mempengaruhi gaya komunikasinya yang juga cenderung tegas dan *to the point*.

4. Staff personalia yang berjumlah delapan orang ini merupakan ujung tombak pelaksana proyek-proyek penelitian maupun pelatihan yang terdiri dari :
- Staff 1: Peneliti menyamakan namanya menjadi informan A, lahir di Surabaya pada tanggal 16 November 1972 dari dua bersaudara. Telah menikah dan memiliki tiga orang anak. Pendidikan formalnya ditempuh di jurusan Ilmu Ekonomi Studi Pembangunan Fakultas Ekonomi Universitas Airlangga dan saat ini sedang menempuh pendidikan lanjutan di Magister Manajemen. Bekerja di LPMB sejak tahun 1997 sebagai staff peneliti dan merupakan salah satu staff paling senior di LPMB. Sebagai anak tertua di dalam keluarga juga sebagai salah satu staff senior di LPMB, mempengaruhi karakter dan gaya komunikasinya. Karakter yang dimiliki informan A ini cenderung ke arah kurang tegas, serta kurang perhatian terhadap karyawan lain. Gaya komunikasinya pun cenderung kurang terbuka.
 - Staff 2 : Peneliti menyamakan namanya menjadi informan U, lahir di kota Madiun pada tanggal 6 Juni 1977 dari delapan bersaudara. Pendidikan formalnya ditempuh di jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Airlangga. Bekerja di LPMB sejak tahun 2003. Berstatus bujang dan berasal dari keluarga dengan jumlah anggota banyak yakni delapan bersaudara. Karena dari keluarga besar inilah membentuknya menjadi karakter yang mandiri dan

penuh perhatian. Gaya komunikasi yang dimiliki cenderung luwes, tegas tapi kurang terbuka.

- Staff 3 : Peneliti menyamakan namanya menjadi informan H, lahir di kota Medan pada tanggal 23 Februari 1977 dari empat bersaudara. Berstatus bujang. Pendidikan formalnya ditempuh di jurusan Ilmu Politik Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Airlangga. Bekerja di LPMB sejak tahun 2004. Sebagai lelaki berdarah batak, informan H memiliki karakter keras, suka tantangan dan penuh perhitungan. Kesan pertama saat pertama kali mengenalnya, informan H bertemperamen kasar dan tidak menyenangkan. Adapun gaya komunikasi yang dimiliki cenderung terbuka dengan gaya bicara *blak-blakkan*.
- Staff 4 : Peneliti menyamakan namanya menjadi AW, lahir di kota Surabaya pada tanggal 16 April 1981 dari tiga bersaudara. Berstatus bujang. Pendidikan formalnya ditempuh di jurusan Ilmu Perpajakan program diploma Fakultas Ekonomi Universitas Airlangga. Saat ini sedang melanjutkan pendidikan S-1 di jurusan Akuntansi. Bekerja di LPMB sejak tahun 2004. Pria yang memiliki pengalaman di banyak organisasi saat menjadi mahasiswa ini, memiliki kepribadian yang supel, perhatian dan memiliki gaya komunikasi yang santun dan cenderung berhati-hati dalam berkata.

- Staff 5 : Peneliti menyamakan namanya menjadi MY, lahir di kota Surabaya pada tanggal 30 Desember 1980 dari tiga bersaudara. Merupakan anak tertua dan berstatus bujang. Pendidikan formalnya ditempuh di jurusan Ilmu Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Airlangga.
Bekerja di LPMB sejak tahun 2004. Sebagai anak tertua, menjadikan pria ini sebagai pribadi yang bertanggung jawab, dewasa sehingga gaya komunikasi yang dimilikinya pun cenderung berhati-hati, dan agak *introvert* (tertutup).
- Staff 6 : Peneliti menyamakan namanya menjadi informan RE, wanita ini lahir di kota Solo pada tanggal 15 April 1982 dari dua bersaudara. Merupakan anak tertua dan berstatus bujang. Pendidikan formalnya ditempuh di jurusan Ilmu Akuntansi program diploma Fakultas Ekonomi Universitas Airlangga.
Bekerja di LPMB sejak akhir tahun 2004 atas rekomendasi ketua LPMB yang merupakan paman dari informan RE. Sebagai anak tertua, menjadikan informan RE sebagai pribadi yang menyenangkan, bertanggungjawab, dewasa sehingga gaya komunikasi yang dimilikinya pun cukup terbuka, serta cukup memiliki ketegasan.
- Staff 7 : Peneliti menyamakan namanya menjadi LS, wanita ini lahir di kota Kediri pada tanggal 26 September 1978 dari tiga bersaudara. Merupakan anak kedua dan berstatus bujang.

Pendidikan formalnya ditempuh di jurusan Ilmu Akuntansi Fakultas Ekonomi Universitas Airlangga yang kemudian dilanjutkan di program Magister Manajemen.

Bekerja di LPMB sejak pertengahan tahun 2005. LS memiliki karakter yang cenderung santun, dewasa, sabar serta teliti dalam mengerjakan segala hal di samping cerdas. Gaya komunikasi yang dimilikinya pun terbuka, serta hati-hati dalam mengemukakan pendapat .

5. Pesuruh dan driver, memiliki tugas untuk membantu kelancaran pekerjaan LPMB. Kedua pria ini memiliki masa kerja yang cukup lama yaitu sejak tahun 1997. Karakter keduanya hampir sama, sangat dewasa dikarenakan keduanya telah menikah dan memiliki anak di samping itu gaya komunikasinya pun khas orang yang berusia di atas 35 tahun yakni: hati-hati dalam berkata, sangat santun dan cenderung memperhatikan tata krama. Khusus untuk supir, dia memiliki hubungan kekerabatan sebagai adik dari ketua LPMB (informan W)

II.1.2 Tujuan, sasaran beserta kegiatan-kegiatan yang dilakukan di dalam Laboratorium Pengembangan Manajemen dan Bisnis (LPMB)

Pendirian LPMB mempunyai beberapa tujuan, antara lain :

1. Meningkatkan kegiatan penelitian yang dilaksanakan oleh dosen Fakultas Ekonomi Universitas Airlangga khususnya jurusan manajemen

2. Meningkatkan kerjasama dengan instansi pemerintah, BUMN, dan perusahaan swasta dalam melaksanakan kegiatan pelatihan dan konsultasi manajemen.
3. Meningkatnya peran dan jumlah mahasiswa yang terlibat dalam kegiatan LPMB.

Adapun sasaran yang ingin dituju oleh LPMB yaitu :

1. Meningkatnya penelitian bidang Manajemen Pemasaran, perbankan, UKM, dan Ekonomi lainnya.
2. Meningkatnya jumlah kegiatan pelatihan manajemen untuk BUMN, instansi pemerintah dan perusahaan-perusahaan swasta.
3. Meningkatnya jumlah kegiatan konsultasi manajemen untuk BUMN, instansi pemerintah dan perusahaan-perusahaan swasta.
4. Meningkatnya kemampuan khususnya staf dalam pelaksanaan kegiatan pelatihan dan penelitian.
5. Meningkatnya jumlah mahasiswa yang terlibat dalam proyek-proyek yang dilaksanakan.

Untuk mencapai tujuan dan sasaran yang telah ditetapkan tersebut, LPMB memiliki program-program yakni :

1. Pemasaran jasa penelitian
2. Peningkatan motivasi dosen dalam penyusunan proposal studi dan penelitian
3. Pemasaran jasa pelatihan

4. Peningkatan kualitas dosen khususnya untuk keahlian bidang manajemen
5. Perluasan pasar ke Indonesia Bagian Timur

Kegiatan-kegiatan yang ditangani oleh lembaga ini mencakup berbagai bidang antara lain adalah :

- a. Bidang kajian /riset ekonomi bisnis yang terdiri lagi menjadi bidang ekonomi makro; ekonomi industri dan industrialisasi; ekonomi moneter dan perbankan; ekonomi perkotaan; manajemen pemasaran; manajemen sumberdaya manusia; manajemen produksi; manajemen investasi dan pasar modal; manajemen biaya; manajemen proyek; manajemen koperasi, industri kecil dan pengusaha golongan ekonomi lemah; manajemen kepelabuhanan; perencanaan, sistem dan manajemen transportasi; agrobisnis; manajemen pendidikan dan otonomi daerah.

Di samping kajian bisnis juga dilakukan penelitian/riset ekonomi dan bisnis atas permintaan Instansi Pemerintah, Badan Usaha Milik Negara (BUMN), Badan Usaha Milik Daerah (BUMD), Perusahaan Swasta, dan organisasi lainnya.

- b. Bidang pelatihan dan pengembangan sumberdaya manusia antara lain melalui :
 - *In-house training*, di mana pelatihan dilakukan sesuai dengan permintaan organisasi yang memerlukan jasa pelatihan. Kelebihan dari pelatihan cara ini adalah bahwa topik, materi, dan cara pengajaran disesuaikan dengan kebutuhan spesifik masing-masing

perusahaan/organisasi untuk memperoleh hasil yang lebih memuaskan dan sesuai dengan target yang ingin dicapai.

- *Overseas training* yang memiliki tujuan untuk meningkatkan kemampuan dan wawasan manajerial para eksekutif puncak perusahaan/organisasi menjadi global manager. Pelatihan ini diselenggarakan di luar negeri dan bekerja sama dengan berbagai universitas terkemuka di Amerika, Australia, Eropa, Jepang, dan Korea Selatan.
- *Public course*. Pelatihan model ini diselenggarakan secara berkala dengan menawarkan topik-topik khusus bagi para manajer puncak, madya, dan pelaksana yang ingin menambah atau menyegarkan wawasan manajerialnya.

Pelatihan dipandu oleh para tutor profesional di bidangnya, baik dari kalangan praktisi maupun akademisi dan diselenggarakan pada tempat-tempat yang representatif dengan fasilitas lengkap.

c. Bidang konsultasi

Laboratorium Pengembangan Manajemen dan Bisnis Fakultas Ekonomi Universitas Airlangga (LPMB FE-UNAIR) menawarkan berbagai jasa konsultasi antara lain di bidang

a. *Manajemen Sumberdaya Manusia, antara lain:*

- Analisis jabatan dan penyusunan *job description*;
- Rekrutment karyawan;
- Penyusunan model pengukuran kinerja manajer;

- Penilaian kinerja produktivitas sumberdaya manusia.

b. Manajemen Pemasaran seperti:

- Perilaku konsumen;
- Penyusunan strategi pemasaran
- Sistem informasi pemasaran

c. Manajemen Produksi seperti:

- Manajemen persediaan;
- Optimalisasi sistem/proses produksi
- Pengukuran produktivitas;
- Program peningkatan dan pengendalian mutu;
- Simulasi proses dan perencanaan produksi (jasa dan manufaktur);
- Aplikasi sains manajemen (*Management science*) untuk pengembangan dan inovasi produk.

d. Manajemen Keuangan dan Akuntansi, seperti:

- Penyusunan sistem informasi akuntansi keuangan;
- Penyusunan sistem anggaran perusahaan;
- Penyusunan sistem informasi akuntansi biaya produksi;
- Penyusunan studi kelayakan
- Penyusunan *Cost Reduction Program*
- Sistem pengukuran kinerja organisasi secara komprehensif.

e. Manajemen Koperasi, Industri Kecil, Pengusaha Ekonomi Lemah, dan Kemitraan Bisnis, seperti

- Kewirausahaan;
- Manajemen koperasi;
- Penerapan teknologi tepat guna bagi industri kecil.

f. Penyusunan Corporate Plan

Persaingan didunia bisnis yang sangat tajam seperti saat ini sangat diperlukan penyusunan perencanaan strategik maupun perencanaan kegiatan secara matang dengan mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan perusahaan maupun kesempatan-kesempatan yang timbul serta ancaman-ancaman yang dihadapi. Suatu *Corporate Plan* yang jelas arah dan tujuannya, serta mempunyai karakteristik yang *workable* akan sangat membantu manajemen puncak maupun manajemen tingkat menengah dalam menjalankan perusahaan kearah yang diinginkan bersama.

d. Bidang informasi bisnis

Dengan perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi, khususnya bidang sistem informasi, memberikan akibat pada perubahan ataupun pergeseran perilaku bisnis. Hal ini membawa konsekuensi perubahan paradigma manajemen dan akuntansi dari yang bersifat menunggu (*Pasif*) menjadi instant (*Aktif*). Salah satu contoh klasik adalah perubahan manajemen persediaan (*Inventory*) dengan konsep **JIT** (*Just in Time*). Oleh karena itu, diperlukan kajian yang mendalam di bidang bisnis yang terkait dengan kegiatan informasi bisnis melalui penyelenggaraan:

- Penyusunan program aplikasi komputer untuk pengendalian proses produksi (Modernisasi proses produksi);
- Penyusunan berbagai program aplikasi komputer di bidang bisnis;
- Penyusunan dan kajian terhadap penggunaan teknologi penginderaan jarak jauh (*Remote sensing*) dalam bentuk **GIS** (*Geographical Information System*) untuk keperluan pengendalian dan pengontrolan usaha (Aspek Ekonomi Makro / Manajemen) dan manajemen pengembangan regional (Aspek Ekonomi Makro);
- Kursus penggunaan program aplikasi data base untuk keperluan bisnis.

II.1.3. Organisasi

| | |
|-----------------|---|
| Penanggungjawab | : Rektor Universitas Airlangga |
| Penasihat | : Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Airlangga |
| Ketua | : Drs.Ec. Windijarto, MBA |
| Bendahara | : Harlina Mediaswati, SE. |
| Sekretariat | : Ngarbani, ST |
| Staf Peneliti | : Agus Prasetyo, SE. Andharmawan Ramurca, SE. Adedo Nurhapy, A. Md Helping F. Daeli, S. IP Aditya Wardhana, A. Md Meditama Yudy P., SE Rici Ezsa Putri, A. Md Lina Soesanti, SE, M.M |
| Pesuruh | : Julianto |
| Supir/driver | : Djoko |

II.1.4. Kerjasama Antar Instansi

Dalam melaksanakan kegiatannya, Laboratorium Pengembangan Manajemen dan Bisnis Fakultas Ekonomi Universitas Airlangga (LPMB FE-UNAIR) telah bekerjasama dengan berbagai pihak, antara lain :

- Departemen Perdagangan
- Bank Indonesia (BI)
- PT (Persero) Sucofindo
- PDAM SURABAYA
- BKKBN – Pusat, Jakarta
- PT.(Persero) Pelabuhan Indonesia III
- PT.(Persero) Semen Gresik
- PT.(Persero) Bank BNI - 46
- PT (Persero) Iglas
- Pemerintah Daerah Tingkat I Jatim
- Dinas Pendapatan Daerah Tingkat I Jatim
- PUSKUD Jatim
- PT. Bamaindo Foodstuff
- Departemen Perindustrian
- BPP Teknologi, Jakarta
- PT (Persero) PLN – Jatim
- PN. GARAM
- Bank Bumi Daya
- PT (Persero) Perkebunan Nusantara
- PT (Persero) Pelabuhan Indonesia IV
- PT (Persero) Petro Kimia – Gresik
- PT (Persero) Bank BRI
- PT (Persero) Barata
- PT (Persero) Bank Jatim
- GKPN Jatim
- Ikatan Sarjana Farmasi Indonesia-Jatim
- PT Star Motor Jakarta
- PT Buana Distrindo (Pepsi Cola Indobeverages)
- BAPPEDA Tingkat I Jawa Timur
- BAPPEDA Tingkat II Ponorogo
- BAPPEDA Tingkat II Nganjuk
- Asosiasi Eksportir Kopi Indonesia (AEKI) Jatim
- Pemerintah Kabupaten Dati II Sidoarjo
- PT (Persero) JASINDO
- PT (Persero) Perhutani

BAB III

ANALISIS DAN INTERPRETASI DATA

Pada bab ini akan disajikan temuan data lapangan, dimana dalam bab ini diketengahkan juga deskripsi tentang pola komunikasi organisasi yang terdapat di dalam LPMB dan dilakukan oleh masing-masing anggota atau karyawan LPMB yang terpilih untuk menjadi sasaran dalam penelitian ini. Dengan mendeskripsikan persepsi dan pandangan mereka, diharapkan akan memberikan pemahaman secara lebih mendalam terhadap permasalahan yang diangkat dalam penelitian ini, yaitu bagaimana pola komunikasi organisasi yang ada di LPMB.

III.1 Profil Informan dan Deskripsi Pola Komunikasi Organisasi yang Digunakan

III.1.1 Informan A, Staff Peneliti

Informan A merupakan lulusan dari sebuah perguruan tinggi negeri ternama di Surabaya dan saat ini tengah melanjutkan studi S-2 di perguruan tinggi yang sama. Informan A sendiri telah berkeluarga dan memiliki 3 orang anak dimana anak terakhir baru saja dilahirkan dan tinggal di rumah sendiri. Sudah bekerja di LPMB sejak lama mulai dari tahun 1997.

Pendidikan formalnya ditempuh di jurusan Ilmu Ekonomi Studi Pembangunan Universitas Airlangga dan sekarang sedang menempuh pendidikan S2-nya di jurusan Manajemen (Magister Manajemen) di universitas yang sama membuatnya ahli dalam melakukan berbagai macam penelitian. Selain di LPMB yang kala itu bernama P3M, dia juga terlibat dalam lembaga riset pimpinan Dekan Fakultas Ekonomi kala itu yang bernama *Suroso and Associate Consultant*

(S&AC). Akan tetapi kemudian informan A mengundurkan diri dari (S&AC) karena adanya perbedaan prinsip dengan pimpinannya, tidak bisa membagi waktu juga adanya masalah pribadi seperti yang diungkapkan sebagai berikut:

"....Aku kemudian keluar dari S&AC karena adanya perbedaan prinsip dengan pak Suroso (pimpinan S&AC) selain aku sudah tidak bisa membagi waktu lagi dengan pekerjaanku di LPMB. Hal lainnya ada permasalahan pribadi...Pokoknya yang berhubungan dengan cintalah (sambil tersenyum)..."

Informan A dengan pengalaman yang cukup banyak dan lama dalam bidang riset dan penelitian membuatnya menjadi staff peneliti paling senior di LPMB saat ini. Peneliti kemudian menanyakan mengenai motivasi awal informan A bekerja di LPMB, dan dipaparkan sebagai berikut:

"...mmm, motivasi yah! Aku *tuh* sudah senang dengan dunia riset sejak masih kuliah. Mulai dari ikut survey kecil-kecilan sampai kemudian diajak oleh dosenku untuk terlibat proyek riset yang lebih besar. Sampai akhirnya aku ditawarkan oleh salah satu dosen Ilmu Manajemen untuk bekerja di sana (P3M). Yah, tambah semangatlah aku. Pertimbanganku selain 'dunia' riset itu menarik, kala itu aku bisa mendapatkan penghasilan yang cukup *gedelah*..."

Pemaparan informan A memperlihatkan bahwa ketika bekerja di LPMB motivasi awalnya adalah dia merasakan bahwa akan mendapatkan penghasilan yang besar selain juga menyenangkan pekerjaan di bidang riset.

III.1.1.1 Penggunaan Komunikasi *Upward*

Sesuai dengan permasalahan yang akan diteliti, peneliti kemudian juga menanyakan bagaimana komunikasi yang dilakukan terutama dengan atasan (komunikasi *upward*) dalam hal ini adalah ketua LPMB dan terungkap dalam pernyataannya sebagai berikut:

"Aku kalo bicara dengan bos itu terutama yang menyangkut pekerjaan yah secara langsunglah. *To the point* gitu, maksudku kalo ada sesuatu tugas dari beliau yang agak kurang tak mengerti, ya.. aku langsung tanya ke dia. Begitu juga kadang-kadang aku beri saran sama dia tentang suatu hal...Tapi ini hanya yang menyangkut pekerjaan lho. Di luar itu, aku gak mau mencampuri urusan pribadinya."

".....yah aku tanya aja secara langsung misal masalah pembagian gaji...apa dasar penetapannya...trus juga aku tanyakan secara baik-baik, kenapa aku sudah jarang dilibatkan dalam proyek....sampai akhirnya di suatu kesempatan di kala dia agak longgar dan dalam suasana santai, aku kritik masalah model dia mengambil keputusan juga beberapa kebijakan yang menurutku kurang berkenan dengan aku....."

Pernyataan informan A menyiratkan bahwa dia bersikap *to the point* atau terus terang dalam hal pekerjaan seperti menanyakan suatu pekerjaan yang diembannya kepada ketua bilamana ada yang kurang jelas bahkan memberikan saran dan kritik pun dilakukannya secara langsung sepanjang menyangkut pekerjaan. Di sini terlihat bahwa informan A melakukan komunikasi *upward* dengan menggunakan metode lisan dalam bentuk kontak interpersonal.

Ketika kemudian ditanyakan bagaimana respon ketua LPMB terhadap komunikasi yang dilakukan oleh informan A, dipaparkan sebagai berikut:

"Bos itu sebenarnya cukup terbuka kok kalau kita bertanya masalah pekerjaan tapi tidak untuk urusan pribadi. Cuma kalau untuk saran yang kita berikan khususnya saran dariku, beliau tuh agak arogan, keras kepala. Dia kalau punya pendapat susah untuk diubah....(sambil menggelengkan kepala)"

Kalau hadapin bos, aku sih lebih ke arah pendekatan personal. Sebisa mungkin ketika aku ngrasa gak sreg dengan beliau, aku langsung menghadapnya dan mengutarakan ketidaksreganku secara halus dan baik-baik....Biasanya aku nunggu dia gak sibuk dan agak nyantai. Untungnya bos ternyata cukup sabar dan mau dengerin unek-unek serta

jelasin masalah secara baik-baik. Yang bikin aku cukup senang dia omong mau ngrubah caranya tapi gak tau lagi kalo itu hanya *abang abang lambe* (bicara hanya di bibir saja)

Dari pernyataan yang diungkapkan informan A, menunjukkan bilamana ketua cukup terbuka untuk pertanyaan yang berhubungan dengan masalah pekerjaan sedangkan untuk urusan di luar pekerjaan ketua cenderung tertutup. Untuk hal mendapat masukan/saran dari bawahan menurut informan A, ketua cenderung bersikap arogan dan keras kepala karena mempunyai pendapat sendiri.

Peneliti kemudian menanyakan bagaimana komunikasi yang dilakukan dengan sesama bawahan (komunikasi *downward*) dan terungkap dalam pernyataannya sebagai berikut:

"....L (informan HM) lain lagi, caraku yang langsung kritik dia buat dia jadi gak suka, terbukti aku sampe jadi diem-dieman (tidak saling omong) cukup lama. Tapi dia kan kemudian yang pertama minta maaf sama aku (tertawa)...kalo masalah dengan yang laen bisa kuatasi dengan mudah. Pokonya aku tegur langsung, kayak sewaktu aku dituduh nilep uang itu, ya aku langsung negur dia. Meski aku marah dan sempat diemin dia juga, tapi kemudian lagi-lagi dianya yang minta maaf duluan juga. Pokoknya prinsipku cuma satu, kalo aku gak salah yah buat apa minta maaf...biar aja aku diem-dieman. Pokok'e sampe dia sadar dan minta maaf, baru selesailah konflikku...."

"....Seperti yang sudah tak bilangin tadi, hubunganku dengan mereka-mereka yang punya masalah denganku, pada akhirnya menjadi baik kembali. Bedanya yah itu hanya pada waktu dan prosesnya...."

".....Seperti hubunganku sama bos, yah langsung membaik setelah aku bicara secara pribadi dengannya. Hubunganku dengan informan HM `ma staff lain juga baik setelah itu. Tapi gak tau lagi kalau mereka punya dendam ma aku. Pokoknya aku ngrasa semua jadi normal dan baik-baik saja...."

Penggunaan media/saluran dalam komunikasi pun tak luput dari pandangan informan A seperti pernyataannya berikut ini:

"...sebenarnya penggunaan komunikasi secara tatap muka sudah tepat dilakukan oleh *bos* dalam memberikan perintah ataupun informasi tentang pekerjaan-pekerjaan. Menurutku selain lebih enak kalau dibicarakan secara *face to face* juga terkesan lebih akrab. Cuma sayangnya si *bos* sering gak konsisten, sering bikin kita bingung dalam penyampaian suatu informasi. Suka berubah-ubah terus...."

Pernyataan itu menunjukkan bilamana informan A setuju dengan komunikasi tatap muka (*face to face*) yang dilakukan oleh ketua LPMB. Karena menurutnya bentuk komunikasi seperti itu terkesan lebih akrab. Hanya kemudian informan A menyayangkan ketidakkonsistenan ketua dalam melakukan komunikasi *downward*.

Berkaitan dengan komunikasi organisasi yang terjadi di LPMB seperti komunikasi dengan atasan dan sebaliknya (komunikasi vertikal) maupun komunikasi dengan rekan kerja (komunikasi horizontal), kemudian informan A menambahkan lagi seperti pernyataannya sebagai berikut:

"...Bicara masalah komunikasiku baik dengan informan.W maupun dengan rekan kerja lainnya, pastilah seringkali terjadi hambatan. Seperti misalnya instruksi dari pak.W itu terkadang kurang dapat kumengerti, ataupun perintahnya untuk melakukan tugas juga kadang tidak jelas ditujukan untuk siapa. Akibat sering terjadi tumpang tindih dalam pengerjaan tugas yang diberikan.."

"...Sedangkan komunikasi dengan rekan kerja lain sering juga mendapat hambatan. Kadang aku merasa disepelekan. Misalnya pada saat penelitian mengenai UKM kemarin, ada seorang rekan yang mengambil keputusan sendiri tanpa koordinasi dengan aku. Padahal aku adalah pimpinan proyek pada saat itu..."

Dari beberapa pernyataan informan A menunjukkan adanya bilamana komunikasi dengan atasan terutama yang berhubungan dengan instruksi mengenai pekerjaan maupun pemberian tugas dari ketua LPMB sering mengalami hambatan. Begitu juga dengan komunikasi yang dilakukannya dengan rekan sekerja.

III.1.1.2 Penggunaan Komunikasi Horisontal

Seperti yang sudah disinggung di atas, dalam melakukan komunikasi dengan rekan kerja, informan juga sering mengalami hambatan. Ketika peneliti menanyakan apa dan bagaimana serta hambatan apa yang dialami, informan A menyatakannya sebagai berikut:

”...komunikasi dengan rekan kerja ya pasti juga kulakukan dengan tatap muka *lah*. Tapi itu juga sering berjalan dengan tidak mulus. Misalnya pada saat penelitian mengenai UKM kemarin, ada seorang rekan yang mengambil keputusan sendiri tanpa koordinasi dengan aku. Padahal aku adalah pimpinan proyek pada saat itu. Yah jelas aja aku marah dan *ngrasa* disepelekan...”

”....Satu lagi masalah bagiku, si L (informanHM)sekarang aku lihat dia tambah arogan juga.Wis de'e iku mulai gak transparan juga. Padahal dulu waktu pimpinan yang lama, dia selalu terbuka soal keuangan dan hal laennya. Sekarang.....ckck (bergumam) jadi laen sekali....”

Dari pernyataan ini menunjukkan bahwa pernah terjadi kurang lancarnya komunikasi horisontal yang dilakukan oleh informan A. Pengalaman lainnya yang berhubungan dengan ketidاكلancaran komunikasi dengan rekan kerja kemudian diungkapkan lagi oleh informan A sebagai berikut:

”...contoh lainnya yah,mmm...oh ya. waktu itu ada seorang rekan yang menurutku cenderung sok tahu. Kenapa sok tahu dan itu membuatku jengkel, itu terjadi saat kita semua sedang mengerjakan laporan suatu proyek riset. Aku itu sudah buat

sebagian laporan dan aku minta si X membantuku untuk membuat bagian lainnya karena aku harus kuliah. Maksudku sih, si X buat bagian lain tanpa mengutik-utik bagian yang telah aku buat sebelumnya. Eh ternyata setelah aku kembali dari kuliah, bagian yang telah aku buat sebelumnya diganti sesuai dengan pemikirannya. Itu pun tanpa beritahu aku sebelumnya. Siapa yang tidak jengkel....”

Dari pernyataan ini menyiratkan bahwa informan A menginginkan adanya koordinasi yang bagus antar rekan kerja terutama harus adanya komunikasi yang berkelanjutan agar pekerjaan dapat diselesaikan dengan baik.

Pertanyaan lainnya mengenai komunikasi dengan pihak yang tak terkait seperti supir ataupun pesuruh (komunikasi diagonal) juga ditanyakan kepada informan A, dimana dinyatakan sebagai berikut:

”..Hubunganku dengan J maupun Dj selama ini kurasa baik-baik saja, komunikasi yang kulakukan juga tidak ada masalah. Malah kadang-kadang aku mendapat informasi mengenai *box* (informan W) ataupun L (informan HM) yang sifatnya rahasia dari mereka-mereka juga....”

Pernyataan ini menegaskan lagi bilamana informan A bisa mendapatkan /mengakses informasi secara langsung di luar unit kerjanya sebagai staff peneliti. Informasi ini bisa berguna sebagai upaya memahami dalam melakukan komunikasi dengan pihak-pihak lain.

Peneliti kemudian menanyakan lagi menurut informan A, apa yang diharapkan olehnya berkaitan dengan komunikasi baik yang dilakukan dengan ketua LPMB sebagai atasan maupun dengan rekan kerja yang lain. Informan A kemudian menjelaskannya sebagai berikut:

”.....Aku sebenarnya menginginkan kantor kita ini bisa berjalan dengan enak. Masing-masing pihak mau bekerjasama dengan baik. Pimpinan mau secara *legowo* mendengar kritik dan saran dari kita. Tidak bersikap arogan lagi. Begitu juga dengan staf lainnya. Pokoknya komunikasi

antar kita-kita ini bisa berjalan dengan harmonis. Tapi apa mau dikata, kalau masing-masing pihak sudah memasukkan kepentingannya masing-masing di kantor ini, ya sulitlah mengharapakan hal itu.....”

Pernyataan ini menunjukkan keinginan kuat dari informan A agar komunikasi di LPMB bisa berjalan dengan harmonis tanpa memasukkan unsur-unsur kepentingan individu

II.1.2 Informan U, Staff Peneliti

Informan U dilahirkan di Madiun, pada tanggal 6 Juni 1977. Status belum menikah dan dari keluarga yang memiliki jumlah anggota keluarga yang banyak. Informan U merupakan anak kelima dari delapan bersaudara yang kesemuanya adalah laki-laki. Pendidikan formalnya ditempuh di sebuah perguruan tinggi negeri di Surabaya dengan mengambil jurusan ilmu manajemen. Bekerja di Laboratorium Pengembangan Manajemen dan Bisnis (LPMB) mulai tahun 2003 sebagai salah satu staff peneliti. Sebelum bekerja di LPMB, informan U pernah bekerja sebagai *sales marketing* di suatu *dealer* motor. Akan tetapi lebih sering terlibat dalam proyek-proyek penelitian baik yang diselenggarakan pihak swasta maupun oleh Fakultas Ekonomi dimana dia menempuh pendidikan.

Sebagai salah satu staff peneliti yang cukup senior setelah informan A membuatnya juga memiliki pengalaman cukup banyak sehingga ketika peneliti menanyakan mengenai motivasinya bekerja di LPMB, informan U memaparkan sebagai berikut:

“...Dulu aku itu diajak sama kakak kelas angkatanku waktu ada proyek penelitian di P3M (sebelum berubah menjadi LPMB). Waktu itu penelitian sangat menarik menurutku belum lagi nilai proyeknya yang besar. Ditambah lagi P3M ketika itu butuh karyawan dan aku ditawari untuk bekerja di sana. Ya udah masuklah aku di situ. Hitung-hitung bisa dapat penghasilan tiap bulan kan...”

Pemaparan informan U memperlihatkan motivasinya bekerja di P3M saat itu adalah finansial yaitu mendapatkan penghasilan/pendapatan tiap bulan.

III.1.2.1 Penggunaan Komunikasi *Upward* dan Komunikasi *Horisontal*

Peneliti kemudian menanyakan mengenai komunikasi yang dilakukannya dengan atasan dan rekan kerja, informan U memaparkannya sebagai berikut:

“...Komunikasiku dengan *bos*, agak kurang harmonis yah. Aku ngrasa banyak dikecewakan oleh dia. Misalnya ketidaktransparannya dalam penetapan gaji. Apa yang menjadi dasarnya tidak pernah diberitahukan kepada kita...”

Karena ketidaktransparannya ketua LPMB dalam pembagian gaji bagi staff LPMB, menimbulkan hubungan-hubungan yang diliputi ketidakjujuran pula di dalam LPMB. Perilaku yang nampak adalah adanya kecurigaan informan U kepada ketua LPMB yang menduga adanya permainan dan masuknya kepentingan pribadi. Hal ini diperkuat dengan fakta apabila informan U mengalami ketidakjujuran tersebut, yang tampak dari pernyataannya berikut ini:

“.....Aku sendiri sering mendapatkan perlakuan tidak adil apalagi berhubungan dengan masalah gaji ini....”

Metode tulisan dalam berkomunikasi dengan ketua yang pernah dilakukannya yakni berupa laporan ternyata tidak mendapat reaksi positif seperti pernyataan yang dikemukakannya sebagai berikut:

"...kita sudah mati-matian *ngerjakan* analisis dan laporan waktu ada proyek penelitian "AM", sampai *gak* tidur beberapa hari. Eh, setelah selesai malah dicela...."

Akibat dari respon negatif dari ketua menyebabkan informan U mengambil sikap yaitu:

"... Sekarang aku sudah mutusin kerja tidak dengan sepenuh hati. Lha wong, *bos* saja juga tidak sepenuh hati buat *hargai* kerja keras aku kok. Jadi *hiarin* aja, aku sekarang lebih suka masuk siang. Bahkan kalau aku lagi *males*, ya *gak* masuk deh...."

Menyambung perihal di atas, informan U sebenarnya menginginkan adanya suatu forum untuk membicarakan semua masalah yang ada. Harapan dari adanya forum tersebut akan timbul kejujuran dalam mengungkapkan pendapat maupun adanya keterbukaan dalam komunikasi ke atas oleh ketua LPMB seperti yang diungkapkannya sebagai berikut:

Informan U juga sempat menyinggung masalah kurang tersalurkannya segala masalah staff LPMB, utamanya masalah informan U yang berhubungan dengan LPMB beserta solusi yang diharapkan. Hal ini terungkap melalui pernyataan sebagai berikut:

"...Aku sebenarnya menginginkan adanya suatu forum rutin semacam rapat kecil-kecilan antara staff dengan ketua. Di situ kan, bisa dibahas segala macam *unek-unek* kita, masalah-masalah yang berhubungan dengan pekerjaan maupun hal lainnya dengan bos. Sehingga ada pemecahan yang bermanfaat bagi kepentingan kita bersama kan...."

"...Dulu padahal pernah dilakukan tiap hari Senin pagi kan, tapi kenapa sekarang tidak lagi yah?...."

Keinginan informan U terhadap adanya timbal balik di dalam komunikasi dengan atasan, didukung oleh pernyataan sebagai berikut:

”...Aku kok merasa sekarang *bos* (informan W) tidak seperti dulu lagi, serba tertutup, keputusan yang diambil seringkali berubah-ubah terus, tidak konsisten juga tidak pernah mengajak kita untuk diskusi terhadap suatu masalah...Padahal aku itu pengennya tidak seperti itu...”

Dari beberapa pernyataan di atas, menunjukkan bilamana informan U mengalami banyak hambatan dalam melakukan komunikasi *upward*. Hal ini ditandai dengan banyaknya keluhan-keluhan yang tersirat dari pernyataan-pernyataannya.

Sedangkan ketika ditanyakan mengenai masalah komunikasi horisontal yang dilakukannya dengan rekan kerja, informan U menjelaskan sebagai berikut:

”...kalau dengan anak-anak sendiri, selama ini aku relatif tidak mengalami masalah berarti...Menurutku komunikasi dengan mereka sih lancar-lancar...”

II.1.3 Informan H, Staff Peneliti

Informan H berusia 28 tahun, berdarah Batak yang lahir di Nias. Mengenyam pendidikan di Universitas Airlangga dari jurusan Ilmu Politik dan lulus tahun 2002. Saat ini sama seperti informan lainnya, kedudukannya di LPMB adalah sebagai staff peneliti.

Mulai bekerja di LPMB sejak 3 tahun lalu atau tepatnya bulan Nopember tahun 2003. Sebelum bergabung di LPMB, informan cukup sering ikut dalam berbagai proyek penelitian di dalam kampus. Pengalamannya antara lain terlibat dalam penelitian yang diselenggarakan oleh EXXON MOBIL OIL, juga beberapa penelitian yang diselenggarakan di lingkungan kampus Airlangga.

III.1.3.1 Penggunaan Komunikasi *Upward* dan Komunikasi Horisontal

Informan H merupakan salah satu staff peneliti yang memiliki latar belakang pendidikan yang berbeda dengan kebanyakan staff lainnya yang sebagian

besar berasal dari jurusan ekonomi. Sehingga peneliti menanyakan mengenai motivasinya bekerja di LPMB dan informan H memaparkan sebagai berikut:

”...Motivasi bekerja saat itu karena pertama, aku ingin punya pekerjaan setelah lulus, kedua ingin sekali mendalami dunia riset/penelitian yang berhubungan dengan ilmu ekonomi meski back ground-ku bukan dari ekonomi dan ketiga adalah tentu saja pingin punya penghasilan tetap dong.....hehe (sambil tertawa kecil)...”

Pemaparan informan H memperlihatkan motivasinya bekerja di P3M saat itu adalah mendapatkan pekerjaan, mendalami riset serta mendapatkan penghasilan/pendapatan tetap. Saat itu bagi informan H, hal tersebut merupakan bentuk kepuasan komunikasi organisasi khususnya kepuasan dengan pekerjaan.

Ketika ditanyakan masalah gaji, informan dengan sigap mengatakan bahwa saat dia bekerja pertama kalinya, sangat puas dengan apa yang didupatkannya.

”...Aku dulu pada awalnya senang kerja di P3M (sebelum berganti nama menjadi LPMB). Gaji tuh menurutku lumayan *gede*. Tiap bulan bisa beberapa kali menerima uang. Itu waktu sistemnya termin-terminan lho!. Jadi transparansi bagiku sangat jelas diterapin di P3M....”

Dari sini kemudian peneliti mulai mengembangkan pertanyaan ke arah apa yang dirasakan informan H di LPMB pada saat ini. Hal ini sekilas terlihat dari pernyataan yang terlontar darinya seperti pernyataan di bawah ini:

”...Aku sebenarnya *dah* mulai tidak suka dengan suasana kerja di sini. Pemberian gaji wis seenaknya. *gak* transparan blas. Belum lagi bos kalau ngasih petunjuk kerjaan suka berubah-ubah. Kemarin katanya A tapi *ntar* besok bisa berubah jadi B. Pusing aku lihatnya....”

Ketika ditanyakan mengenai komunikasi dengan rekan kerja, informan mengatakan pernah beberapa kali merasakan adanya hambatan dengan rekan kerja.

"...Ada kalanya komunikasiku dengan rekan-rekan yang lain berjalan kurang lancar. Ini biasanya karena adanya *miscommunication* dan akhirnya timbul perdebatan...."

Menurut informan H, masalah yang timbul dengan rekan kerja akibat salah paham diselesaikan dengan cara-cara sebagai berikut :

"...Aku bila ada masalah dengan anak-anak, pertama aku analisis dulu sendiri letak kesalahan yang terjadi. Apakah itu karena aku atau memang dari anaknya sendiri. Kalau memang itu gak terlalu mengganguku *banget*, ya tak *biarin* aja. Tapi kalau *sampe* ganggu, ya mau nggak mau *kudu* tak selesaikan dengan anak yang bersangkutan. Caranya yah aku *deketin* tuh anak, trus tak tanyain tentang masalah yang *ngganjel* di antara kita...."

"...Menurut informan H, penyelesaian masalah dengan rekan kerja lebih ke arah komunikasi interpersonal dengan catatan bilamana masalah yang timbul sudah mengganggu..."

Sedangkan mengenai komunikasi dengan atasan, informan H mengatakan sering merasakan adanya hambatan yang tampak dari pernyataannya berikut ini:

"...Masalahku yang paling sering yah dengan informan W. Mulai dari gaji yang *gak* jelas penentuannya dan *gak* transparan. Pemberian instruksi tugas yang sering berubah-ubah, dan sikap ketidakpeduliannya akan kesulitan bawahan.

Kemudian informan H menerangkan lagi caranya untuk sementara mengatasi hambatan dalam melakukan komunikasi *upward* seperti pernyataannya sebagai berikut :

"... Strategiku mengatasi hal ini, untuk sementara yah aku berusaha menuhin apa yang dimau *bos*. Dalam artian semua pekerjaan berusaha kuselesaikan dengan baik sesuai perintahnya. Meskipun tidak seperti yang kumau. Tak turuti apa yang diinstruksikannya sampai ia puas. Tapi untuk sikap

acuhnya ini yang aku masih bingung, bagaimana menghadapinya yah?....”

Pernyataan informan H ini mengandung makna di balik terhambatnya komunikasi organisasi khususnya komunikasi *upward* yang dihadapinya, ia masih berusaha mengatasinya. Ini merupakan bukti bahwa informan A berusaha responsif terhadap komunikasi *downward* berupa instruksi tugas yang dilakukan oleh ketua LPMB.

Pertanyaan berikutnya mengenai harapan informan berkaitan dengan komunikasi baik dengan atasan maupun dengan rekan kerja dijelaskan sebagai berikut:

”...aku sebenarnya berharap betul kerja disini dengan nyaman dalam artian komunikasi dengan *bos* dan rekan lainnya berlangsung dengan penuh keterbukaan, saling menghargai dan adil dalam artian tidak ada yang saling merugikan....”

Di sini menunjukkan bilamana informan H menginginkan adanya suasana kerja yang nyaman dengan komunikasi antar mereka diliputi suasana keterbukaan, saling menghargai dan adanya rasa keadilan.

II.1.4 Informan RE, Staff Peneliti

Informan RE berusia 23 tahun, lahir di kota Solo. Menempuh pendidikan di Universitas Airlangga dari Fakultas Ekonomi jurusan Akuntansi Program Diploma Tiga Tahun (D-3) dan lulus tahun 2004.

Kedudukannya di LPMB adalah sebagai staff peneliti dan telah bekerja selama kurang lebih satu setengah tahun atau tepatnya pada tahun 2004. Bekerja di LPMB adalah pengalaman pertama informan RE. Sesuai dengan salah satu misi

dari LPMB yakni sebagai tempat belajar bagi mahasiswa khususnya mahasiswa semester akhir untuk persiapan memasuki pasar tenaga kerja.

Informan RE merupakan keponakan dari ketua LPMB (bpk.W) yang diberi kesempatan untuk belajar bekerja sebelum terjun ke dunia kerja yang sesungguhnya. Motivasi inilah yang memacu informan RE untuk bekerja di LPMB atas bantuan sang paman yang merupakan pimpinan dari LPMB.

Informan RE merupakan salah satu staff peneliti dengan usia paling muda dan satu-satunya yang memiliki latar belakang pendidikan diploma. Peneliti kemudian menanyakan mengenai motivasinya bekerja di LPMB dan informan RE memaparkan sebagai berikut:

"....Kerja di LPMB itu memang tak anggap sebagai belajar bekerja dibanding aku jadi pengangguran. Pendidikanku yang hanya berasal dari diploma ternyata kurang menjual sehingga sulit cari kerja. Yah hitung-hitung cari pengalaman dan *ngisi* waktu selama aku mencari pekerjaan yang bagus...."

Soal gaji yang diterima selama bekerja di LPMB, menurut informan RE dirasakan cukup karena dia merasa memang LPMB hanya sebagai tempat belajar bekerja.

"....Kerja di LPMB itu memang tak anggap sebagai belajar bekerja. Jadinya gaji sih gak tak harapin *segede* kalo kerja di perusahaan *gede*. Tapi selama ini aku *ngrasa* dapat gaji yang lumayanlah dengan hasil kerjaku kok!!!!...."

Ungkapan di atas menyiratkan apabila motivasi informan RE dalam bekerja di LPMB adalah sebagai tempat belajar bekerja selain uang.

III.1.4.1 Penggunaan Komunikasi *Upward* dan Komunikasi Horizontal

Peneliti kemudian menanyakan lagi mengenai komunikasi dengan rekan kerja, informan mengatakan jarang mengalami masalah dengan hal yang satu ini, seperti yang diungkapkan seperti di bawah ini:

”...Komunikasiku dengan mas-mas dan mbak di LPMB itu selama ini jarang ada masalah sih. Aku itu senang kerja di sini karena mas-mas dan mbak yang kerja disini asik-asik. Selain seumurannya, mereka itu baik-baik dan enaklah diajak kerjasama. Malah aku dapat pacar *lo* disini....”

Komunikasi dengan rekan kerja (komunikasi horizontal) relatif tidak mengalami hambatan yang berarti.

Sedangkan komunikasi dengan atasan yang merupakan pamannya sendiri, tidaklah semulus seperti perkiraan peneliti. Menurut informan RE, komunikasi dengan ketua LPMB terkadang ada hambatan juga seperti pernyataannya berikut ini:

”...Menurutku, komunikasi dengan om (informan W) itu terkadang juga tidak selalu lancar. Terkadang aku bingung dengan cara dia mengambil suatu tindakan tanpa minta pendapat yang lain. Contohnya pada saat aku ditugaskan untuk meng-*handle* pelatihan “X”, om tiba-tiba merekrut tenaga bantuan dari luar untuk menemaniku tanpa minta pendapat sama aku. Padahal di kantor (LPMB) masih ada mas dan mbak yang sangat bisa untuk dipekerjakan. Buang-buang uang saja omku itu....”

Informan RE, melihat dari pernyataannya di atas terkesan adanya hambatan dalam melakukan komunikasi *upward* yang berhubungan dengan kebijaksanaan yang diambil ketua LPMB. Hambatan ini timbul karena ada rasa kekecewaan terhadap tidak dilibatkannya dalam mengambil keputusan oleh ketua LPMB.

II.1.5 Informan HM, Bendahara

Informan HM berusia 33 tahun, lahir di kota Surabaya. Mengenyam pendidikan di Universitas Airlangga dari jurusan Ilmu Manajemen dan lulus tahun 1999. Kedudukannya di LPMB adalah bagian keuangan dimana tugas utama adalah mengelola keuangan/kas LPMB sekaligus membantu pimpinan.

Bekerja di LPMB sejak tahun 2000, yang berarti sudah lima tahun bekerja di LPMB. Sebelum bekerja di LPMB, informan pernah bekerja sebagai staff administrasi di suatu dealer sepeda motor selama 6 bulan. Karena konsentrasi dengan tugas akhirnya, informan memutuskan untuk keluar dari pekerjaan tersebut.

Awal mula keterlibatan informan HM di LPMB cukup unik dan berliku seperti ungkapannya berikut ini:

"...Awal mula aku bekerja di sini ya waktu aku terlibat dalam proyek-proyek penelitian yang diselenggarakan P3M. Pertama kali sebagai surveyorlah. Terus kemudian aku coba melamar jadi pegawai di P3M, tapi entahlah kenapa aku beberapa kali ditolak. Mungkin kurang cantik yah... Baru setelah adanya posisi bendahara yang kosong karena ditinggalkan oleh personil yang lama, barulah aku direkrut untuk mengisi posisi yang kosong tersebut..."

Sebagai salah satu pemegang jabatan penting di LPMB, informan HM memiliki pandangan sendiri tentang motivasinya bekerja di LPMB. Ini tampak dalam pernyataannya sebagai berikut:

"...Motivasiku untuk bekerja di LPMB sebenarnya ada dua yaitu menambah pengalaman juga agar dapat menabung untuk melanjutkan studi S-2 ku..."

III.1.5.1 Penggunaan Komunikasi *Upward* dan Komunikasi Horisontal

Berdasarkan pertanyaan mengenai komunikasi dengan atasan, informan HM mengatakan cenderung tidak ada hambatan yang berarti. Hal ini tampak dari pernyataannya berikut ini:

"...Masalah dengan pimpinan tidaklah banyak, komunikasi dengannya selalu lancar. Kalaupun ada itu hanyalah masalah kecil dan tidak terlalu mengganggu. Aku kan hanya menjalankan tugas demi kelangsungan hidup LPMB..."

Pernyataan ini menyiratkan bahwa tidak adanya hambatan dalam berkomunikasi dengan atasan dikarenakan informan HM selalu berpedoman untuk bekerja demi kelangsungan hidup LPMB.

Komunikasi organisasi *upward* yang berjalan dengan lancar dan membuatnya senang dinyatakan oleh informan HM, sebagaimana yang tampak dari ungkapannya berikut ini:

"...Bekerja di sini membuatku aku senang karena aku *ngrasa* hasil kerjaku dihargai oleh informan W ditambah lagi posisiku sebagai bendahara menjadikanku aku orang yang sangat dipercaya. Hal itu jadi kebanggaanku *lo...*"

Adanya aspek penghargaan kinerja, dukungan serta kepercayaan menjadi aspek-aspek yang mempengaruhi kelancaran dalam melakukan komunikasi organisasi *upward*.

Kemudian peneliti menanyakan mengenai komunikasi dengan rekan kerja (komunikasi horisontal), informan HM mengatakan sering mendapat hambatan, seperti yang diungkapkannya di bawah ini:

"...Komunikasi yang kurang lancar dengan yang lain (staff LPMB lain) beberapa kali aku rasakan. Entah karena adanya kesalahpahaman, salah sikap dan sebagainya..."

Pernyataan ini menyiratkan adanya hambatan terhadap komunikasi dengan teman sekerja yang berakibat adanya hubungan yang tidak memuaskan dengan teman sekerja antara lain adanya kerenggangan hubungan. Seperti ungkapan lanjutan dari informan HM sebagai berikut:

”...Aku sekarang *ngrasa* renggang banget hubunganku *ma arek-arek sing tau* punya masalah *ma* aku. Memang sih kita masih bisa ngobrol-ngobrol tapi *wis laen rasane koyo sedurunge ono masalah*. Tapi *wis gak* tak pikir, *pokok'e* tugasku *ngurus*i keuangan kantor beres dan *gak* lalai...”

Dari semua pernyataan informan HM dapat disimpulkan bahwa dalam melakukan komunikasi *upward*, informan cenderung tidak mengalami hambatan berarti. Tetapi tidak demikian dengan komunikasi horisontal, yang mengalami hambatan dan mengakibatkan renggangnya hubungan di antara mereka.

Ketika kemudian ditanyakan harapannya, informan HM berpendapat agar kondisi di LPMB menjadi semakin baik ya harus adanya suasana yang kondusif dimana komunikasi diliputi kejujuran, saling terbuka baik antara bawahan maupun antara bawahan dengan atasan. Ini didukung oleh pernyataannya di bawah ini:

”.....Suasana kerja yang nyaman, anak-anak bekerja dengan jujur, saling perhatian, paham akan pekerjaannya. Wah suasana kerja seperti yang aku inginkan....”

Hal ini juga menjawab apa yang diperlukan agar komunikasi organisasi di LPMB menjadi semakin baik.

III.1.6 Informan W, Ketua LPMB

III.1.6.1 Profil Ketua LPMB

Informan W dilahirkan di kota Madiun 42 tahun yang lalu di kota Pacitan. Menempuh pendidikan sarjana di Fakultas Ekonomi Universitas Airlangga dan lulus pada tahun 1987 yang kemudian melanjutkan pendidikan *master*-nya di Amerika Serikat dan lulus pada tahun 1994. Sedangkan saat ini informan W sedang menempuh pendidikan doktor di Universitas Airlangga. Informan A memiliki seorang istri dengan empat orang anak. Bergabung di LPMB sejak tahun 1996 yang diawali dengan menjabat sebagai wakil ketua LPMB dan menjadi ketua LPMB sejak tahun 2004.

Pengalaman berhubungan dengan pihak luar pada saat mencari proyek, tidak menjadikan pembawaan dan gaya komunikasi yang diterapkan oleh ketua LPMB di dalam LPMB menjadi sama dengan seperti ketika dia berhadapan dengan 'klien' baik dari institusi pemerintah maupun swasta. Gaya komunikasi yang diterapkan di LPMB cenderung kurang terbuka/transparan terutama bila menyangkut masalah keuangan. Hanya dengan pihak terdekat seperti bagian sekretariat maupun bendahara, beliau menerapkan keterbukaan. Sedangkan dengan bagian staff, bpk.W cenderung kurang terbuka. Ini menyebabkan sering terjadi masalah dengan staff yang lain.

Hal yang sama juga diterapkan ketika merekrut karyawan. Informan A cenderung bersikap subyektif ketika melakukan perekrutan. Seperti yang dinyatakan sebagai berikut:

”....Bapak waktu merekrut karyawan, pertimbangannya aku tahu benar anak itu biasanya sih mahasiswa/mahasiswi bimbinganku. Kalo aku lihat dia cerdas apalagi kalo ditunjang penampilan fisik yang oke, yah langsung aku tawarin anak itu untuk bekerja disini....”

III.1.6.2 Penggunaan Komunikasi *Downward*

Ketika ditanya bagaimana informan W dalam memberikan suatu perintah tugas/instruksi ataupun hal lainnya kepada bawahannya, informan W mengatakan hal sebagai berikut:

”...Sehubungan dengan pemberian tugas, saya lebih senang memberi instruksi secara langsung kepada kalian. Dengan harapan bisa secara cepat mengetahui apakah kalian siap dibebankan suatu pekerjaan atau tidak. Saya memang terkesan memberikan informasi tugas kurang memadai bagi kalian (bawahan). Maksud saya supaya anda bisa belajar memahami dan menganalisis suatu tugas. Ini sebagai pembelajaran bagi kalian supaya ketika terjun ke dunia kerja sesungguhnya, anda benar-benar siap”

Dari sini terlihat ketua LPMB lebih menyenangi memberikan tugas secara langsung dalam hal ini adalah lewat lisan. Harapannya setiap bawahan mampu menangkap setiap instruksi tugas secara langsung dan baik. Menurutnya, informasi tugas yang kurang memadai yang diberikan kepada bawahan, dimaksudkan sebagai pembelajaran agar bawahan belajar untuk mampu memahami dan menganalisis suatu tugas. Inilah yang diharapkan akan menjadi bekal bagi bawahannya ketika kelak terjun ke dunia kerja yang sesungguhnya.

Sedangkan metode yang diterapkan ketika melakukan komunikasi *downward* antara lain yang paling dominan adalah metode lisan dengan lebih mengandalkan kontak interpersonal, terkadang melalui rapat dengan

menggunakan media *whiteboard* untuk menjelaskan deskripsi pekerjaan yang harus dilakukan.

Adapun mengenai respon bawahan terhadap komunikasi *downward* yang dilakukan oleh ketua, dijelaskan olehnya sebagai berikut:

"....Aku melihat staffku saat ini gak kaya jaman dulu. Mereka sangat cerdas, *fast learner*. Lain sama kalian-kalian ini...masa kalau kalian sering kurang paham dengan instruksi tugas yang saya berikan..."

Respon bawahan terhadap komunikasi *downward* yang dilakukan oleh ketua LPMB, menurut informan W adanya hambatan seperti kurang pahamnya pihak komunikan dalam hal ini adalah bawahannya dalam melaksanakan instruksi tugas yang diberikan. Hal ini yang menyebabkan informan W cukup kecewa dengan mencoba membandingkan keadaan bawahan pada masa lampau.

Menurut informan W sebagai ketua LPMB, yang diperlukan agar komunikasi organisasi di LPMB menjadi semakin baik adalah dengan menjaga komitmen baik terhadap rencana kerja ke depan maupun terhadap pekerjaan itu sendiri. Dengan kata lain adanya perhatian pada pekerjaan seperti pernyataannya berikut ini:

"...Untuk menuju ke sana, maka LPMB itu harus punya standar kerja yang baik dalam artian output pekerjaan kita utamanya dalam menangani suatu riset haruslah berkualitas tinggi. Begitu juga ketika menangani suatu proyek pelatihan yang diembankan dari pihak swasta misalnya, harus benar-benar terprogram dan menarik serta berbobot sehingga pelatihan yang kita adakan itu tidak sia-sia dan memberikan manfaat besar bagi pihak 'klien'...."

"...Saya sebenarnya kurang senang dengan perilaku beberapa staff yang sering masuk kerja tidak pada waktunya. Lembaga

ini memang sebagai tempat pembelajaran, tapi janganlah anda- anda sekalian meremehkannya. Justru dari sinilah anda bisa belajar untuk berdisiplin dan serius dalam bekerja sehingga ketika nantinya anda 'terjun' ke dalam dunia kerja sesungguhnya, anda benar-benar siap. Oleh karena itu komunikasi dengan saya juga dengan rekan kerja haruslah baik..."

Dari pernyataan di atas menunjukkan bahwa informan W mengharapkan staff sebagai bawahannya harus belajar berdisiplin tinggi, mampu melakukan komunikasi dengan baik terutama dengan informan W dan rekan kerja.

III.1.6.3 Penggunaan Komunikasi Diagonal

Sebagai ketua LPMB, informan W menurut pengakuannya juga terkadang mendapat informasi mengenai suatu hal dari beberapa bawahannya juga melalui komunikasi diagonal.

"....Saya sebenarnya tahu adanya ketidaksukaan-ketidaksukaan dari kalian terhadap lainnya. Meski kalian tidak pernah mengungkapkan pada saya, tapi saya tahu dari bagian lain dari kalian seperti J (pesuruh) ataupun Dj (supir). Tapi bagi saya itu merupakan urusan kalian. Yang penting bagaimana pekerjaan di kantor ini dapat selesai dengan baik.."

Pernyataan ini menunjukkan bilamana informan W mendapatkan akses informasi dari bagian lain secara diagonal dan melintasi kedudukannya sebagai ketua.

Dari semua hasil wawancara didapatkan suatu kenyataan apabila komunikasi tatap muka lebih dominan dilakukan di dalam LPMB. Hambatan sering terjadi di dalam komunikasi yang dilakukan oleh staff LPMB kepada ketua (komunikasi *upward*) begitu juga sebaliknya (komunikasi *downward*) maupun komunikasi yang dilakukan antar staff LPMB sendiri (komunikasi horisontal).

BAB IV

KESIMPULAN DAN SARAN

Sebagai bagian penutup dari penelitian ini, maka pada bab ini disampaikan kesimpulan dan saran terhadap penelitian yang dilakukan. Adapun kesimpulan dan saran di sini mengacu pada tujuan serta manfaat yang diharapkan terhadap penelitian ini.

IV.1. Kesimpulan

Berdasarkan analisis dan interpretasi yang dilakukan pada bab sebelumnya untuk mendeskripsikan mengenai pola komunikasi organisasi yang ada di LPMB yang berdasarkan pada persepsi informan didapatkan hasil sebagai berikut:

1. Komunikasi tatap muka (*face to face*) cenderung digunakan di LPMB ditunjang oleh karakteristik LPMB sebagai organisasi dengan jumlah anggota yang tidak terlalu banyak.
2. Komunikasi *upward*, komunikasi *downward* maupun komunikasi horisontal yang terjadi di LPMB mengalami hambatan-hambatan seperti kurang keterbukaan, kurang koordinasi, ketidakjelasan informasi dan juga perbedaan persepsi dari anggota organisasi LPMB sendiri
3. Meskipun terkesan tidak formal, segala instruksi tugas, dan perintah dari atasan selalu berlangsung dalam kondisi yang formal.

Hasil penelitian dengan melihat dan menganalisis persepsi anggota organisasi LPMB mengenai pola komunikasi organisasi di LPMB menunjukkan telah

dilakukannya komunikasi *upward*, komunikasi *downward* maupun komunikasi horisontal meskipun tidak berjalan dengan lancar.

IV.2.Saran

Pola komunikasi organisasi LPMB yang mengandalkan komunikasi tatap muka sekiranya sudah tepat. Akan tetapi hambatan-hambatan yang timbul perlu ditanggulangi agar organisasi dapat berjalan dengan baik

Untuk mengatasi hambatan-hambatan tersebut dilakukan beberapa cara seperti yang diungkapkan sendiri oleh informan dari penelitian ini sebagai berikut:

1. Untuk ketua LPMB, agar selalu melibatkan bawahan dalam proses pembuatan keputusan. Memberi kesempatan pada bawahan untuk mengemukakan ide-idenya yang berhubungan dengan perkembangan organisasi LPMB.
2. Lebih banyak mengadakan rapat-rapat koordinasi
3. Senantiasa menciptakan suasana kerja dan hubungan-hubungan yang diliputi kejujuran dan keterusterangan, sehingga setiap bawahan mampu mengatakan pendapat mereka tanpa perlu mengindahkan apakah sedang berbicara dengan rekan kerja ataupun dengan ketua LPMB. Semua sama saja.
4. Selain itu ketua LPMB juga perlu menyediakan waktunya untuk mendengar saran-saran, laporan maupun keluhan kesah masing-masing karyawan LPMB. Akhirnya nanti semua informasi tadi bisa dijadikan pegangan untuk melakukan perubahan ke arah yang lebih baik.

5. Perlu sesekali diadakan acara liburan yang melibatkan semua anggota LPMB agar tercipta hubungan yang lebih akrab.



DAFTAR PUSTAKA

❖ Buku

- Cangara, Hafield, 2000, *Pengantar Ilmu Komunikasi*, PT. Raja Grafindo Persada, Jakarta
- Davis, Keith & John W. Newstrom, 1996, *Perilaku dalam Organisasi*, Jilid 1. (terjemahan), Penerbit Erlangga, Jakarta
- DeVito, Joseph A., 1997, *The Interpersonal Communication Book*, 8th edition, Longman, New York
- Effendy, Onong Uchjana, 1993, *Human Relations & Public Relations*, CV.Mandar Maju. Bandung.
- _____, 1999, *Ilmu Komunikasi : Teori dan Praktek*, PT Remaja Rosdakarya, Bandung
- Faisal, Sanapiah, 1990, *Metode Penelitian Kualitatif*, Yayasan A3, Malang
- Gibson, James L., John M.Ivancevich & James H. Donnely, Jr., 1992, *Organisasi dan Manajemen: Perilaku, Struktur, Proses*. Edisi Keempat (terjemahan), Penerbit Erlangga, Jakarta
- Lincald, D. Laurent & Wilbur Schram, 1987. *Asas-asas Komunikasi Antar Manusia*, LP3ES, Jakarta
- Littlejohn, Stephen W., 1999, *Theories of Human Communication*, 6th edition, Belmont, Wadsworth Publishing Company
- Luthans, Fred, 1998, *Organizational Behaviour*. 6th edition, Mc.Graw.Hill, Book Company, Singapore
- Miller, Katherine. 1995, *Organizational Communication : Approaches and Processes*, Wadsworth Publishing Company, New York
- Moekidjat, 1993, *Teori Komunikasi*. CV. Mandar Maju, Bandung
- Moleong, Lexy J., 2000, *Metodologi Penelitian Kualitatif*, PT. Remaja Rosdakarya, Bandung
- Muhammad, Arni, 2004, *Komunikasi Organisasi*, PT. Bumi Aksara, Jakarta

- Mulyana, Deddy, 1998, *Komunikasi Organisasi*, PT. Remaja Rosdakarya, Bandung
- _____, 2000, *Ilmu Komunikasi: Suatu Pengantar*, PT. Remaja Rosdakarya, Bandung
- _____, 2001, *Metode Penelitian Kualitatif*, PT. Remaja Rosdakarya, Bandung
- Nawawi, H. Hadari, 1996, *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Bisnis yang Kompetitif*, Gajah Mada University Press, Yogyakarta
- Pace, R. Wayne & Don F. Faules, 1998, *Komunikasi Organisasi : Strategi Meningkatkan Kinerja Perusahaan*, Terjemahan oleh Deddy Mulyana, PT. Remaja Rosdakarya, Bandung
- Poewandari, E.Kristi, 2001, *Pendekatan Kualitatif untuk Penelitian Perilaku Manusia*, Pengantar Fuad Hassan, edisi revisi. Lembaga Pengembangan Sarana Pengukuran dan Pendidikan Psikologi (LPSP3) Fakultas Psikologi Universitas Indonesia, Jakarta
- Robbins, Stephen P., 1996, *Teori Organisasi : Struktur, Desain dan Aplikasi*, Terjemahan oleh Jusuf Udaya, Lic., Ec, Arcan, Jakarta
- Schermerhorn, John R., James G. Hunt and Richard D. Osborn, 1991, *Managing Organizational Behaviour (Fourth Edition)*, John Wiley & Sons Inc., New York
- Sevyone LP, Marsefio, 2005, *Komunikasi Organisasi : Organizational Communication (handout)*, Jurusan Ilmu Komunikasi Universitas Kristen Petra, Surabaya

❖ **Non Buku**

- Anggaran Dasar Fakultas Ekonomi Universitas Airlangga, 2003
- Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Republik Indonesia Nomor 16 Tahun 2005
- Profil Laboratorium Pengembangan Manajemen dan Bisnis Fakultas Ekonomi Universitas Airlangga, 2004

❖ **Skripsi**

- Soeraya. ETTY A., 2004, *Gaya Kepemimpinan Perempuan dalam Organisasi Radio*, Program Studi Ilmu Komunikasi. FISIP, Universitas Airlangga

PEDOMAN WAWANCARA

I. Identitas Informan

1. Nama :
2. Umur :
3. Pendidikan :
4. Asal daerah :
5. Status Tempat tinggal :
6. Jabatan di LPMB :

II. Latar Belakang Keterlibatan Informan di LPMB

1. Kapan informan mulai bekerja di LPMB dan kira-kira hingga saat ini telah berapa lama ?
2. Sebelum di LPMB apakah informan bekerja di tempat lain ? Jika ya, mengapa keluar dari perusahaan tersebut ?
3. Motivasi apa yang mendorong informan bekerja di LPMB?

III. Pola Komunikasi Organisasi Informan di LPMB

III.1 Pertanyaan ditujukan untuk karyawan LPMB

1. Bagaimana informan melakukan komunikasi *upward* kepada ketua LPMB?
2. Metode apa yang sering digunakan informan selama melakukan komunikasi *upward* dan dalam bentuk apa saja?
3. Bagaimana respon ketua LPMB terhadap komunikasi *upward* dari informan?
4. Bagaimana tanggapan informan terhadap respon tersebut dan adakah hambatan?
5. Bagaimana informan melakukan komunikasi horisontal kepada staff lainnya?
6. Metode apa yang sering digunakan informan selama melakukan komunikasi horisontal dan dalam bentuk apa saja?
7. Adakah hambatan dalam melakukan komunikasi horisontal tersebut?
8. Bagaimana informan mengatasi hambatan-hambatan tersebut?
9. Apakah informan juga melakukan komunikasi diagonal (*cross communication*) dan adakah kendalanya?
10. Apa yang diharapkan informan berkaitan dengan komunikasi baik yang dilakukan dengan atasan maupun dengan rekan kerja sendiri?

III.2 Pertanyaan khusus ditujukan untuk ketua LPMB

1. Bagaimana awal mula informan merekrut karyawan untuk bekerja di LPMB?
2. Bagaimana informan melakukan komunikasi *downward* terhadap bawahannya?
3. Metode apa yang sering digunakan informan selama melakukan komunikasi *downward* dan dalam bentuk apa saja?

4. Bagaimana respon bawahan terhadap komunikasi *downward* dari informan?
5. Bagaimana tanggapan informan terhadap respon bawahan tersebut ?
6. Apakah adakah hambatan dan bagaimana informan mengatasinya?
7. Apakah informan juga melakukan komunikasi *diagonal* (*cross communication*) dan adakah kendalanya?
8. Apa yang diharapkan informan berkaitan dengan komunikasi yang dilakukan dengan bawahan?
9. Menurut informan, apa saja yang diperlukan agar jalannya komunikasi organisasi di LPMB menjadi semakin baik?

