



**“MELAYANI DENGAN HATI”
(STUDI KASUS PENGELOLAAN KOMUNIKASI INTERNAL
DI UNIVERSITAS KATOLIK WIDYA MANDIRA KUPANG)**

TESIS

**Untuk memenuhi sebagian persyaratan
mencapai derajat Strata Dua**

Program Studi Magister Ilmu Komunikasi

**Lucy Max
NIM : 14030110400017**

**PROGRAM PASCASARJANA
UNIVERSITAS DIPONEGORO
SEMARANG
2012**

**UNIVERSITAS DIPONEGORO
PROGRAM STUDI MAGISTER ILMU KOMUNIKASI
PROGRAM PASCASARJANA**

HALAMAN PENGESAHAN TESIS

**“MELAYANI DENGAN HATI”
(STUDI KASUS PENGELOLAAN KOMUNIKASI INTERNAL
DI UNIVERSITAS KATOLIK WIDYA MANDIRA KUPANG)**

Disusun Oleh :

**Nama : Lucy Max
NIM : 14030110400017**

Telah disetujui di depan Tim Penguji

**Semarang, Agustus 2012
Pembimbing,**

Dr. Turnomo Rahardjo

**UNIVERSITAS DIPONEGORO
PROGRAM STUDI MAGISTER ILMU KOMUNIKASI
PROGRAM PASCASARJANA**

HALAMAN PENGESAHAN TESIS

**NAMA : LUCY MAX
NIM : 14030110400017
PROGRAM STUDI : MAGISTER ILMU KOMUNIKASI
JUDUL : ‘MELAYANI DENGAN HATI’
(STUDI KASUS PENGELOLAAN KOMUNIKASI
INTERNAL DI UNIVERSITAS KATOLIK WIDYA
MANDIRA KUPANG)**

Pembimbing Tesis

(Dr. Turnomo Rahardjo)

Ketua Program Studi

**(Dr. Sunarto)
NIP : 19660727 199203 1 001**

**UNIVERSITAS DIPONEGORO
PROGRAM STUDI MAGISTER ILMU KOMUNIKASI
PROGRAM PASCASARJANA**

LEMBAR PENGESAHAN TESIS

Nama : Lucy Max
NIM : 14030110400017
Program Studi : Magister Ilmu Komunikasi
Judul Tesis : “Melayani dengan Hati”
(Studi Kasus Pengelolaan Komunikasi Internal di
Universitas Katolik Widya Mandira Kupang)

**Telah dipertahankan dalam Sidang Ujian Tesis Program Magister Ilmu
Komunikasi, Program Pascasarjana Universitas Diponegoro, pada :**

Hari : Rabu
Tanggal : 25 Juli 2012
Pukul : 10.00 WIB
dan dinyatakan : LULUS

PANITIA PENGUJI TESIS :

Ketua Sidang : Dr. Adi Nugroho (.....)

Sekretaris Sidang : Agus Naryoso, S.Sos, M.Si (.....)

Penguji I : Dr. Sunarto (.....)

Penguji II : Dr. Turnomo Rahardjo (.....)

SURAT PERNYATAAN KEASLIAN

Saya yang bertanda tangan di bawah ini :

NAMA : LUCY MAX
NIM : 14030110400017
PROGRAM : PASCASARJANA
PROGRAM STUDI : MAGISTER ILMU KOMUNIKASI

Dengan ini menyatakan bahwa Tesis yang saya susun dengan judul :

**“Melayani dengan Hati”
(Studi Kasus Pengelolaan Komunikasi Internal di
Universitas Katolik Widya Mandira Kupang)**

Adalah benar-benar karya saya sendiri dan bukan merupakan plagiat dan Tesis atau karya ilmiah orang lain. Apabila di kemudian hari terbukti bahwa pernyataan saya tidak benar, maka saya bersedia menerima sanksi akademis yang berlaku (dicabut predikat kelulusan dan gelar magister).

Demikian pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya, untuk dapat dipergunakan bilamana diperlukan.

**Semarang, 24 Juli 2012
Pembuat pernyataan,**

**Lucy Max
NIM : 14030110400017**

MOTTO

HIDUP ADALAH HARAPAN

PERSEMBAHAN

Karya ilmiah ini saya persembahkan untuk :

Universitas Katolik Widya Mandira Kupang

Ini cara saya berterima kasih...

**Pembuktian yang sesungguhnya itu memang masih butuh untuk
diperjuangkan**

**Tapi biarlah semuanya itu berlangsung dalam Kehendak
SANG GURU ILAHI**

KATA PENGANTAR

Komunikasi pada dasarnya tidak terjadi dalam ruang hampa, melainkan ada dalam suatu konteks hubungan di antara para partisipan yang terlibat di dalamnya. Dalam konteks *public relations*, pemahaman yang mendalam tentang dimensi “hubungan” akan membantu menentukan pendekatan yang sistematis dalam membangun *relationship* dengan *stakeholders*.

Dalam prakteknya, saling membagi pengertian antara organisasi dengan publik internalnya, ternyata bukan hal mudah. Hal itu dilatarbelakangi pemikiran bahwa makna, sebagai inti komunikasi, diperoleh melalui proses penyampaian dan penerimaan pesan di antara para pelaku proses komunikasi. Interaksi di antara berbagai komponen publik internal itulah, yang pada akhirnya menciptakan makna keberadaan mereka dalam organisasi. Di sisi lain, proses pemaknaan tersebut juga dipengaruhi oleh perbedaan latar belakang individual. Hal-hal seperti pengalaman, kepribadian, motivasi, harapan-harapan pribadi, skema kognitif, dan sebagainya, memiliki andil dalam proses pemaknaan pribadi.

Masalah utama yang dihadapi Unwira, yang ditelusuri dalam penelitian ini, yaitu bagaimana komunikasi internal dikelola untuk mendukung program kerja internal. Pengalaman Unwira menunjukkan bahwa pengelolaan komunikasi internal, terutama melalui pengembangan fungsi humas, belum secara maksimal dapat diandalkan. Pemahaman yang terbatas tentang fungsi dan peran bidang humas, dalam upaya mengelola *mutual understanding*, antara organisasi dengan publik internal, pada akhirnya menciptakan kondisi yang melemahkan bidang humas dalam proses manajerial pengambilan keputusan. Sementara itu, pemaknaan individual juga mempengaruhi keputusan pribadi untuk terlibat ataupun tidak terlibat dalam upaya yang diprakarsai oleh *high management* Unwira, untuk bersama-sama meningkatkan kualitas *performance* Unwira.

Kebijakan lanjutan yang dapat ditempuh Unwira yaitu melakukan revitalisasi fungsi Bidang Humas dan Protokol, sebagai langkah awal untuk mengelola

komunikasi internal. Penekanannya bukan saja tentang pengakuan keberadaan bidang humas dalam struktur organisasi, tetapi terutama itikad baik untuk melibatkan bidang humas dalam proses pengambilan keputusan organisasional. Sebagai kelanjutan dari revitalisasi fungsi humas di Unwira, maka penelitian ini menyarankan perlu dimulainya kegiatan evaluasi secara sistematis, melalui riset dan *survey* internal. Dalam realisasinya, apapun nantinya hasil temuan evaluasi tersebut, idealnya dapat diterima oleh publik internal Unwira sebagai hal yang bersifat konstruktif bagi pencapaian tujuan, seperti yang terkandung dalam motto Unwira, *ut vitam habeant abundantius*.

Penyelesaian penulisan karya ilmiah ini, harus diakui tidak terlepas dari keterlibatan dan bantuan banyak pihak. Dengan hormat, disertai ucapan terima kasih, beberapa pihak layak untuk disebutkan, yaitu :

- 1) Yayasan Pendidikan Katholik Arnoldus Janssen Kupang/YAPENKAR (semua ini pada akhirnya bermuara pada *Ut Vitam Habeant Abundantius*)
- 2) Bapak Dr. Turnomo Rahardjo (*yang selalu punya cara untuk menyemangati, bahkan dengan pertanyaan sederhana “Tesisnya sudah selesai, bu?”*)
- 3) Bapak Yanuar Luqman, S.Sos, M.Si (*ada hari di mana saya mensyukuri rancangan Tuhan, yang mengizinkan saya melewati proses ini, dalam diskusi yang mencerahkan bersama bapak*)
- 4) Petrus Kanisius Belang (*Suami terkasih, yang dengan caranya sendiri mendukung proses ini*)
- 5) Keluarga besar Magister Ilmu Komunikasi Program Pascasarjana Undip Semarang, (*yang dengan kehadiran mereka masing-masing, memungkinkan perjuangan ini menjadi berwarna dan penuh makna*). Tuhan Memberkati setiap pilihan hidup kita.

Pada akhirnya, kesadaran terdalam tentang makna hakiki pilihan hidup, bermuara pada kebesaran rancanganNYA. DIA *sang pemilik hidup*. Dalam rancanganNYA, keseluruhan hidup adalah harapan.

DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL.....	i
HALAMAN PENGESAHAN.....	ii
HALAMAN PENGESAHAN.....	iii
HALAMAN PERSETUJUAN.....	iv
HALAMAN PERNYATAAN KEASLIAN	v
HALAMAN MOTTO	vi
HALAMAN PERSEMBAHAN	vii
KATA PENGANTAR	viii
DAFTAR ISI.....	x
DAFTAR TABEL.....	xiv
DAFTAR GAMBAR	xv
DAFTAR BAGAN	xvi
DAFTAR LAMPIRAN.....	xvii
ABSTRAKSI	xviii
<i>ABSTRACT</i>	xix
Bab I PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang	1
1.2 Perumusan Masalah	10
1.3 Tujuan Penelitian	10
1.4 Kegunaan Penelitian	11
1.4.1 Kegunaan Akademis	11
1.4.2 Kegunaan Praktis	11
1.4.3 kegunaan Sosial.....	11
1.5 Kerangka Pemikiran Teoritis	11
1.5.1 Paradigma Penelitian.....	11
1.5.2 <i>State of the art</i>	13
1.5.3 <i>Enactment Theory</i>	16
1.5.4 Komunikasi Internal.....	19
1.5.4.1 Struktur Organisasi	19
1.5.4.2 Struktur Komunikasi	23

1.5.4.2.1 Komunikasi Formal.....	23
1.5.4.2.2 Komunikasi Informal	25
1.5.5 <i>Public Relations</i> Dalam Komunikasi Organisasi.....	25
1.5.6 Model <i>Public Relations</i>	28
1.5.7 <i>Excellence communication</i> dalam <i>Public Relations</i>	30
1.5.7.1 <i>The Core Sphere of Communicator Knowledge</i>	31
1.5.7.2 <i>The Two-way Symmetrical</i> sebagai <i>Excellence Model</i> dalam <i>Public Relation</i>	33
1.5.7.3 <i>Middle Sphere of Shared Expectations</i>	35
1.5.7.4 <i>The Outer Sphere of Participative Culture</i>	39
1.5.8 Kerangka Pikir	42
1.6 Operasionalisasi Konsep	42
1.6.1 Konsep Pengelolaan Komunikasi Internal	42
1.6.1.1 Struktur Organisasi	43
1.6.1.2 Arah Aliran Informasi.....	43
1.6.2 Konsep Semboyan “Melayani Dengan Hati”	44
1.6.2.1 Perencanaan dan Pelaksanaan Semboyan “Melayani Dengan Hati”	44
1.6.2.2 Keterlibatan Publik Internal	47
1.7 Metoda Penelitian.....	47
1.7.1 Desain Penelitian.....	48
1.7.2 Situs Penelitian.....	49
1.7.3 Subjek Penelitian.....	50
1.7.4 Jenis Data	50
1.7.5 Sumber Data.....	51
1.7.6 Teknik Pengumpulan Data.....	51
1.7.7 Analisis dan Interpretasi Data	52
1.7.8 Kualitas Data.....	54
BAB II Profil Unwira Dalam Semboyan “Melayani Dengan Hati”	56
2.1 Sejarah Singkat Unwira.....	57
2.2 Struktur Organisasi	58
2.3 Perkembangan Unwira Kini.....	60
2.4 Unsur Pelaksana Akademik dan Administratif	63
2.4.1 Tingkat Fakultas dan Jurusan.....	63
2.4.2 Tingkat Biro	65
2.4.3 Pelayanan Kemahasiswaan	67

2.4.3.1 UPT Perpustakaan.....	67
2.4.3.2 UPT <i>Campus Ministry</i>	68
2.4.3.3 Pengembangan Karakter	69
2.4.3.4. Beasiswa.....	70
2.4.3.5 Senat Mahasiswa Fakultas (SMF).....	71
2.5 Semboyan “Melayani Dengan Hati”	73
2.5.1 Dalam Renstra Unwira 2004-2015.....	74
2.5.2 Dalam Program Kerja Rektor 2009-2013	76
BAB III Realisasi Penerapan Semboyan “Melayani Dengan Hati”	83
3.1 Ketidakjelasan Dasar Aturan Struktur Tata-pamong	84
3.1.1 Kondisi Internal Unwira Sebagai Kendala Kelengkapan Komponen.....	87
3.2 Konsekuensi Pilihan Struktur Organisasi terhadap struktur Komunikasi Internal Unwira	92
3.3 Belum Sinergisnya Tiga Aktor Utama Dalam Merealisasikan Semboyan “Melayani Dengan Hati”	96
3.3.1 Perencanaan dan Pelaksanaan Program	97
3.3.1.1 Pengetahuan Dasar Pengelola Komunikasi.....	97
3.3.1.2 Kemampuan Saling Membagi Harapan	98
3.3.1.3 Budaya Partisipatif	100
3.3.2 Keterlibatan Publik Internal	100
3.4 Data Hasil Observasi.....	101
BAB IV Interpretasi Makna Dalam Pengelolaan Komunikasi Internal Unwira.....	102
4.1 Interpretasi Individual Tentang Kelengkapan Pedoman Internal	103
4.1.1 Fungsi Struktur Organisasi Untuk mendistribusikan Informasi, Bukan Makna atas Informasi	105
4.2 Interpretasi Atas Pelembagaan Komunikasi Organisasi	112
4.3 Realisasi Fungsi Humas Sebagai Hasil Interpretasi Yopenkar dan <i>High Management</i> Unwira	119
4.4 Kelemahan Pengelolaan Karakter Keunggulan Komunikasi	121
4.5 Diskusi	131

BAB V Penutup	138
5.1 Simpulan	138
5.1.1 Pengelolaan Komunikasi Internal Unwira	138
5.1.2 Perbedaan Keterlibatan Publik Internal Unwira	139
5.2 Saran	140
5.3 Implikasi Penelitian.....	141
5.3.1 Implikasi Akademis	141
5.3.2 Implikasi Praktis	141
5.3.3 Implikasi Sosial.....	142

DAFTAR PUSTAKA

LAMPIRAN

DAFTAR TABEL

Tabel 1.1 Komponen Struktur Organisasi.....	20
Tabel 1.2 Penggunaan Komunikasi Formal	24
Tabel 2.1 Program-program strategik Bidang sumber Daya manusiawi	75
Tabel 2.2 Strategi Bidang Pengembangan dan Pencitraan Institusi.....	77

DAFTAR GAMBAR

Gambar 1.1 Kerangka Pikir Penelitian.....	42
Gambar 4.1 Pola Penyebaran Pesan.....	107
Gambar 4.2 Model Keterlibatan Publik Internal Unwira	110
Gambar 4.3 Model Sirkuler interaksi Internal Unwira	112
Gambar 4.4 Perbedaan Sudut Pandang Manajerial Unwira.....	126

DAFTAR BAGAN

Bagan 2.1 Alur Penyusunan Rencana Kerja Tingkat Fakultas	64
Bagan 2.2 Alur Kerja Tingkat Biro.....	66
Bagan 2.3 Visualisasi posisi Semboyan “Melayani Dengan Hati” dalam Renstra Unwira 2004-2015	81
Bagan 2.4 Visualisasi posisi Semboyan “Melayani Dengan Hati” dalam Program Kerja Rektor Periode 2009-2013.....	82
Bagan 3.1 Konsekuensi Struktur Komunikasi Unwira	96

DAFTAR LAMPIRAN

- Lampiran 1 Surat Ijin Penelitian dari Unwira
- Lampiran 2 Surat Keterangan Selesai Penelitian dari Unwira
- Lampiran 3 Surat Keterangan Selesai Penelitian dari Yapenkar
- Lampiran 4 Struktur Organisasi Unwira (Model lama)
- Lampiran 5 Struktur Organisasi Unwira (Model baru)
- Lampiran 6 Status Akreditasi Jurusan/Prodi di Unwira
- Lampiran 7 Perkembangan Jumlah Mahasiswa Aktif Unwira
- Lampiran 8 Ratio Mahasiswa – Dosen
- Lampiran 9 Hasil Observasi
- Lampiran 10 Panduan Wawancara
- Lampiran 11 Transkrip Wawancara
- Lampiran 12 *Display* Data Wawancara