BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang

Setiap organisasi pada dasarnya berusaha untuk mencapai keunggulan dalam hal pengelolaan hubungan komunikasi dengan publik-publik strategisnya. Hal yang sama juga berlaku untuk Universitas Katolik Widya Mandira/UNWIRA Kupang. Sebagai institusi pendidikan tinggi swasta, UNWIRA Kupang berupaya untuk menjalankan kehidupan kampus dalam Tri Dharma Perguruan Tinggi. Dalam Rencana Strategis UNWIRA Tahun 2004 – 2015 disebutkan bahwa tujuan umum UNWIRA yaitu :

1) Meningkatkan citra, kinerja dan daya saing sebagai universitas yang unggul dalam pengembangan ilmu pengetahuan, teknologi dan seni melalui penjaminan mutu (*quality assurance*) dan pengembangan institusi secara vertikal.
2) Menghasilkan lulusan yang berkualitas, mampu berpikir kritis dan kreatif, mampu bersaing serta mampu menerapkan hasil kajian dan penelitiannya untuk kepentingan masyarakat secara praktis dan tepat guna yang didasari oleh nilai-nilai Kristiani.

Upaya pencapaian tujuan umum UNWIRA tersebut dalam pelaksanaannya melibatkan seluruh *stakeholders* UNWIRA, terutama publik internal. Adapun publik internal UNWIRA yaitu publik pimpinan universitas, publik fakultas, publik *staff*, publik yayasan, publik dosen dan publik mahasiswa (diadaptasi dari Gumgum Gumilar, Bahan Ajar PR : 2008). Di bawah payung Yayasan Pendidikan Katolik Arnoldus Yanseen/YAPENKAR, UNWIRA memiliki 7 Fakultas dengan 21PRODI/Jurusan untuk Strata Satu dan Program Magister Manajemen untuk Program Pasca Sarjana. Ke-tujuh fakultas, masing-masing dengan Jurusan/Program Studi yang bernaung dibawahnya yaitu :

1) Fakultas Filsafat (PRODI Ilmu Filsafat)
2) Fakultas Hukum (PRODI Ilmu Hukum)
3) Fakultas Ekonomi (PRODI Ekonomi Akuntansi, PRODI Ekonomi Manajemen, dan PRODI Ekonomi Pembangunan)
4) Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik (Jurusan Ilmu Pemerintahan, Jurusan Ilmu Administrasi Negara dan Jurusan Ilmu Komunikasi)
5) Fakultas Ilmu Keguruan dan Ilmu Pendidikan (PRODI Pendidikan Bimbingan Konseling, PRODI Pendidikan Bahasa Inggris, PRODI Pendidikan Seni Musik, PRODI Pendidikan Matematika, PRODI Pendidikan Biologi, PRODI Pendidikan Fisika, dan PRODI Pendidikan Kimia)
6) Fakultas Teknik (Jurusan Teknik Sipil, Jurusan Teknik Arsitektur, dan Jurusan Teknik Informatika)
7) Fakultas Matematika dan Ilmu Pengetahuan Alam (PRODI Biologi dan PRODI Kimia).

Sejak didirikan pada tanggal 25 Maret 1982, UNWIRA mengalami banyak perubahan dan pembenahan, baik dari sisi jumlah fakultas dan program studi/jurusan, jumlah dosen dan pegawai, beberapa kali pergantian model/struktur organisasi, maupun berbagai sarana dan prasarana pendukung lainnya. Semuanya itu bertujuan untuk menghasilkan pelayanan pendidikan tinggi yang berkualitas, sehingga pada akhirnya UNWIRA dapat memenuhi komitmennya untuk menyediakan sumber daya manusia yang juga berkualitas.

Tahun 2009, beberapa saat setelah pelantikan rektor UNWIRA periode tahun 2009-2013, pihak universitas, dalam hal ini rektor, membuat suatu terobosan baru dengan melakukan perubahan etos kerja secara mendasar. Perubahan tersebut yaitu mulai diperkenalkannya semboyan “melayani dengan hati”. Pihak universitas, sebagai pencetus ide menghendaki agar dalam apapun program kerja yang dijalankan, baik di tingkat jurusan, fakultas maupun universitas, semuanya dilakukan dalam

semangat “melayani dengan hati”. Ide dasarnya yaitu menggugah kesadaran publik internal UNWIRA, mulai dari pimpinan, dosen, karyawan dan bahkan mahasiswa, untuk memperbaiki *performance* dalam menjalankan tugasnya masing-masing. Diharapkan dengan semboyan baru tersebut para dosen akan mengajar dengan “hati seorang ayah dan ibu”, para pegawai akan melayani mahasiswa dan sesama rekan kerja dengan “hati seorang sahabat”, dan para pejabat universitas dan fakultas akan melakukan koordinasi dengan “hati seorang gembala”.

Pada awalnya, semboyan “melayani dengan hati” ini diterapkan oleh Panitia Penerimaan Mahasiswa Baru Tahun Ajaran 2009/2010 di bawah koordinasi Biro Administrasi, Akademik dan Kemahasiswaan/BAAK. Seluruh panitia, baik dosen, karyawan maupun mahasiswa, diberi pembekalan materi tentang konsep “melayani dengan hati”, kemudian mereka menerapkannya dalam berhubungan dengan calon mahasiswa baru yang akan mendaftar di UNWIRA. Tujuannya untuk membantu para calon mahasiswa baru tersebut untuk mendapatkan berbagai informasi dan pelayanan sesuai dengan kebutuhan mereka.

Persoalan yang muncul kemudian yaitu, penerapan semboyan tersebut, tentu dengan nilai yang terkandung didalamnya, tidak didahului dengan sosialisasi tentang tujuan dan model operasionalnya. Sementara itu, bagian Humas dan Protokol UNWIRA juga tidak melakukan upaya apapun untuk menjembatani komunikasi antara pihak universitas dengan seluruh dosen dan karyawan. Padahal berbagai kelompok publik internal itulah yang menjadi ujung tombak kesuksesan semboyan “melayani dengan hati” tersebut. Akibatnya, muncul berbagai bentuk ketidakpastian dosen, pegawai/karyawan, serta mahasiswa. Misalnya, kasus terakhir yang terjadi di UNWIRA pada tanggal 22 Agustus 2011, yaitu aksi demonstrasi dengan menyegel pintu gerbang masuk menuju kampus induk UNWIRA di Jl. Jenderal Ahmad Yani, Kota Kupang. Aksi tersebut dilakukan oleh mahasiswa Fakultas Teknik, selama kurang lebih empat jam (http://kupang.tribunnews.com/read/artikel/68664 diakses tanggal 1 November 2011, jam 01.17 WIB). Aksi para mahasiswa Fakultas Teknik itu sebagai wujud kekecewaan terhadap pihak universitas dan Panitia Orientasi

Program Studi dan Pengenalan Kampus (Opspek) mahasiswa baru UNWIRA Tahun 2011. Mahasiswa Fakultas Teknik kecewa karena tidak dipercaya menggelar Opspek tingkat fakultas untuk mahasiswa baru Fakultas Teknik. Negosiasi dengan mahasiswa melibatkan Sekretaris Yapenkar, Dekan Fak. Teknik, Pembantu Rektor III Bidang Kemahasiswaan dan Rektor UNWIRA. Aksi tersebut praktis mengganggu seluruh aktifitas yang akan dilakukan oleh para pegawai, dosen dan mahasiswa lainnya. Kurangnya informasi dan komunikasi diantara berbagai pihak yang terlibat diduga sebagai penyebab terjadinya aksi penyegelan kampus tersebut.

Berbagai perkembangan tersebut, memunculkan beberapa pertanyaan, misalnya, bagaimana proses awal munculnya ide untuk merubah pendekatan dalam pengelolaan komunikasi internal UNWIRA? Mengapa manajemen UNWIRA menganggap bahwa semboyan “melayani dengan hati” merupakan hal baru yang memang dibutuhkan UNWIRA? Bagaimana proses perancangan program komunikasi tersebut melibatkan rektorat dan pengelola Bidang Humas dan Protokoler UNWIRA? Bagaimana sebenarnya peran dan fungsi Bagian Humas dan Protokol UNWIRA dalam perencanaan, pelaksanaan dan evaluasi program kerja rektor tersebut? Mengapa penerapan semboyan “melayani dengan hati” tidak diikuti dengan upaya mengkomunikasikan segala hal yang berhubungan dengan program komunikasi tersebut? Mengapa publik internal UNWIRA menunjukkan ketidakantusiasan mereka dengan idealisme yang terdapat dalam semboyan “melayani dengan hati”? Padahal program tersebut sesungguhnya merupakan cara universitas untuk menggandeng *stakeholders* internal UNWIRA untuk bersama-sama mengupayakan pencapaian tujuan UNWIRA.

Harus diakui bahwa dalam kepemimpinan rektor UNWIRA periode 2009-2013, ada banyak program kerja yang disusun dalam rangka pencapaian tujuan UNWIRA. Namun, dari berbagai program kerja tersebut, realisasi semboyan “melayani dengan hati’ dipilih sebagai fokus penelitian ini, dengan beberapa pertimbangan. Pertama, *high management* UNWIRA menghendaki agar dalam apapun program kerja biro/unit/fakultas/jurusan, semuanya dilakukan dalam

semangat “melayani dengan hati”. Artinya, semangat “melayani dengan hati” itu idealnya ada dalam semua kegiatan internal UNWIRA. Mengetahui bagaimana setiap individu, anggota publik internal UNWIRA, memaknai semboyan tersebut, dapat dijadikan sebagai *entry point* UNWIRA dalam mendefinisikan ulang, melalui penelitian ilmiah, makna dan cara-cara pengelolaan hubungan komunikasi internal. Hal tersebut merupakan salah satu cara untuk menciptakan lingkungan internal yang kondusif, bagi tercapainya tujuan umum UNWIRA.

Kedua, semboyan “melayani dengan hati” memiliki keunikan, terutama dikaitkan dengan nilai dasar UNWIRA sebagai perguruan tinggi Katolik. UNWIRA didirikan atas dasar keprihatinan gereja Katolik NTT, terhadap keterbatasan pengembangan kualitas awam di Provinsi NTT, terutama melalui jalur pendidikan tinggi. Artinya, sejak awal didirikan pun, UNWIRA sebenarnya telah memilih untuk “melayani” kebutuhan pendidikan tinggi masyarakat NTT. Dalam kenyataannya, manajemen UNWIRA dikelola oleh Kongregasi Serikat Sabda Allah (SVD), sedangkan di tingkat operasionalnya melibatkan dukungan penuh dari kaum awam (mayoritas dosen dan pegawai/karyawan UNWIRA berasal dari masyarakat awam /non-biarawan). Keunikannya justru terletak pada kolaborasi antara nilai dasar pelayanan, yang dipegang teguh oleh Kongregasi SVD, dengan rasionalitas awam yang orientasinya bukan saja untuk “melayani” tetapi juga untuk memenuhi tuntutan kebutuhan hidup dan pengembangan karier.

Lalu bagaimana memahami “hubungan” dalam konteks *public relations*? Wasesa dan Macnamara (2010: 45) menyatakan bahwa pemahaman yang mendalam tentang dimensi “hubungan” dalam PR akan membantu menentukan pendekatan yang sistematis dalam membangun *relationship* dengan *stakeholders* organisasi. Tekanan perubahan interaksi dalam dinamika komunikasi mengharuskan organisasi memiliki semacam peta hubungan yang harus dibangun dan dikelola secara proporsional, dalam rangka pencapaian tujuan, baik tujuan individu maupun tujuan organisasi. Berkaitan dengan hal tersebut, setiap organisasi pada dasarnya memiliki *stakeholders*-nya masing-masing. *Stakeholders* dapat didefinisikan sebagai “*any*

group or individual who can affected by the achievement of the organization's purpose and objectives" (Freeman dalam Cornelissen, 2008: 42). Secara umum, *stakeholders* dapat dikelompokkan menjadi dua bagian, yaitu *stakeholders* internal dan *stakeholders* eksternal (Kasali, 2008: 65). Mengacu pada kategori yang dibuat oleh Kasali, maka *Stakeholders* internal biasanya terdiri dari unsur-unsur pemegang saham, manajemen dan *top eksekutive*, karyawan dan keluarga karyawan. Dalam mengelola *stakeholders* internal selain dibutuhkan pengetahuan tentang mekanisme kerja sistem atau organisasi dan segala hal yang berhubungan degan tata kelola organisasi, juga dibutuhkan kemampuan untuk membangun komunikasi, sebagai cara untuk memastikan bahwa semua komponen internal berada di jalur yang sama untuk mencapai tujuan organisasi. Sedangkan *stakeholders* eksternal yaitu "unsur-unsur yang ada di luar kendali organisasi (*uncontrollable*)", yang terdiri dari misalnya konsumen, penyalur, pemasok, bank, pemerintah, pesaing, komunitas, dan pers (Kasali, 2008: 75).

Jika organisasi dipahami sebagai suatu "sistem", maka didalamnya melibatkan pemahaman tentang keterlibatan banyak komponen yang saling berinteraksi dan saling mempengaruhi satu sama lain. Berkaitan dengan hal tersebut, Lattimore *dkk* menegaskan bahwa dalam pendekatan sistem, organisasi dipandang sebagai wadah yang tercipta dari bagian yang saling terkait, yang dapat beradaptasi serta menyesuaikan diri terhadap berbagai perubahan yang berasal dari lingkungan dimana organisasi itu berada (Lattimore dan Baskin, 2010: 51). Menilik pendapat tersebut, ada pengakuan tentang kecenderungan saling bergantung antara organisasi dengan lingkungannya, baik lingkungan internal maupun lingkungan eksternal. Sekali lagi, saling membutuhkan tersebut juga didasarkan atas fakta bahwa lingkungan itu sendiri terus berubah secara dinamis, sehingga organisasi perlu menyesuaikan diri dengan setiap tekanan perubahan lingkungan tersebut. Lingkungan dapat dipahami sebagai "*anything that generates change pressures, information, energy and matter inputs, on a system*" (Cutlip dan Center, 2001: 230). Sumber tekanan perubahan bagi organisasi dapat berasal dari beberapa hal, misalnya informasi atau laporan dari

media massa, perubahan tingkat pendidikan, nilai dan harapan karyawan, dan perubahan regulasi (Cutlip dan Center, 2001: 231). Sementara itu, bagi Pace dan Faules, hal-hal seperti perbedaan individual dan kepribadian setiap orang dalam organisasi, struktur formal, pola interaksi yang informal, pola status dan peranan yang menimbulkan harapan-harapan tertentu, serta lingkungan fisik pekerjaan, juga dapat menjadi sumber tekanan perubahan bagi organisasi (Pace dan Faules, 2001: 63). Pace dan Faules bahkan secara khusus menegaskan bahwa seluruh konfigurasi dalam organisasi, sebagai sistem, tersebut hanya bisa dihubungkan satu sama lain melalui peran komunikasi. Pada akhirnya, tekanan perubahan lingkungan organisasi akan mempengaruhi hubungan antara organisasi dengan publiknya. Apa yang akan terjadi jika organisasi tidak menyesuaikan diri dengan tekanan perubahan lingkungan tersebut? Cutlip dan Center (2001: 231) merekomendasikan bahwa

> *If they do not change, old relationships become dysfunctional because the organization acts and reacts in ways inappropriate to the new circumstances. If they are unmanaged and nonpurposive in their responses to environmental changes, system tend to degenerate to maximum disorder. … In social system this means that coordinated behavior to attain mutually beneficial goals is no longer possible. In effect, system break-up.*

Dalam situasi seperti itulah dibutuhkan penanganan melalui kehadiran PR sebagai manifestasi fungsi manajerial untuk menjaga keselarasan hubungan antara organisasi dengan publiknya.

Penegasan tentang pentingnya pengelolaan hubungan dalam organisasi juga diungkapkan oleh Paul Watzlawick, Janet Beavin, dan Don Jackson (dalam Morissan, 2008: 57). Menurut mereka, dalam perspektif sistem, komunikasi internal suatu organisasi merujuk pada bagaimana pihak-pihak dalam organisasi membangun hubungan diantara mereka. Sejak awal individu terlibat dalam suatu hubungan komunikasi, pada dasarnya mereka telah memiliki harapan-harapan pribadi atas

hubungan komunikasi yang akan dibangun tersebut. Hubungan komunikasi yang mereka masuki pun pada tingkat tertentu akan memunculkan harapan-harapan baru. Namun jika ternyata hubungan komunikasi tersebut tidak mampu memenuhi harapan-harapan mereka, maka individu akan memberikan respons dengan cara-cara tertentu, yang pada akhirnya akan mempengaruhi pola-pola interaksi diantara mereka. Pola-pola interaksi yang tercipta itulah yang pada akhirnya akan mempengaruhi upaya pencapaian tujuan organisasi. Itulah sebabnya mengapa penting untuk memperkuat hubungan internal, dalam hal ini pengelolaan hubungan komunikasi internal organisasi.

Setiap organisasi pada dasarnya menginginkan terciptanya hubungan komunikasi internal yang selaras, harmonis, dan tangguh, sebagai modal utama dalam mencapai tujuan bersama. Keselarasan tersebut mengandaikan adanya kesesuaian dengan nilai-nilai dasar yang diyakini organisasi, untuk mencapai keharmonisan antar setiap komponen dalam organisasi tersebut. Sedangkan komunikasi internal yang tangguh artinya memiliki kekuatan untuk bersama-sama menghadapi tantangan dalam upaya mempertahankan keberlanjutan organisasi.

Dengan memberikan penekanan ekstra terhadap peran komunikasi dalam membangun hubungan jangka panjang antara organisasi dengan publiknya, James E. Grunig merekomendasikan konsep *Excellence Communication*, terutama dalam hal pengelolaan PR dan manajemen komunikasi (Grunig, 1992). Terdapat tiga hal utama sebagai ukuran keunggulan dalam komunikasi (Dozier, 1995 : 10), yaitu *The Core Sphere of Communicator Knowledge, Middle Sphere of Shared Expectation,* dan *The Outer Sphere of Participative Culture*. Dalam prakteknya, konsep *excellence communication* ini dapat diterapkan di semua tipe organisasi, baik profit maupun non-profit, karena sifat universalitas yang terkandung di dalamnya. Konsep ini melibatkan pengetahuan dan keahlian dari setiap unsur organisasi, tidak sekedar persoalan teknis semata. Untuk bisa menjadi "*excellence*", bagian PR (atau bagian yang bertanggung jawab atas pengelolaan komunikasi organisasi) tidak bisa "berdiri sendiri". Seperti yang dijelaskan oleh Dozier (1995: 5)

> *Can our communication department be excellence when our CEO isn't? No. We found we could not separate excellence from the role that communication management plays in running organizations. … You can not have communication excellence if you don't have a shared understanding with senior management about communication and its function in organizations.*

Persoalan saling membagi pengertian antara organisasi dengan publik internalnya, memang bukan hal mudah. Dalam kasus UNWIRA, misalnya, berhasil tidaknya semboyan "melayani dengan hati" sangat tergantung dari kemampuan pengelola bidang PR untuk terlebih dahulu membagi pengertian dengan berbagai kelompok publik internal. Barulah kemudian melalui proses komunikasi yang bersifat simetris dua arah mendapatkan dan meningkatkan saling pengertian tersebut. Dalam konteks pengelolaan hubungan internal, Cutlip, Center dan Broom (2009: 254) menegaskan bahwa pengelolaan hubungan dengan karyawan di semua level, merupakan sumber daya terbesar bagi organisasi. Hal itu sekaligus merupakan langkah awal untuk saling membagi pengertian. Dalam konteks kerja PR, hubungan internal itu sendiri didefinisikan oleh Cutlip, Center dan Broom (2009: 11) sebagai "*bagian khusus dari PR yang membangun dan mempertahankan hubungan yang baik dan saling bermanfaat antara manajer dan karyawan, tempat organisasi menggantungkan kesuksesannya*".

Berbagai program PR internal dirancang dan diimplementasikan dengan tujuan untuk menjamin *supplay* informasi, yang berkaitan dengan seluruh aktifitas organisasi, kepada karyawan. PR dengan demikian berfungsi untuk mengintegrasikan semua program PR ke dalam satu departemen, serta menyediakan mekanisme untuk mengkoordinasikan berbagai program yang dikelola oleh departemen yang berbeda-beda. Ketersediaan informasi diharapkan dapat membantu karyawan agar tetap termotivasi, untuk terlibat dalam setiap upaya pencapaian tujuan organisasi, sesuai dengan bidang kerja mereka masing-masing. Keterlibatan terhadap informasi, akses

yang besar untuk mendapatkan informasi serta motivasi dan partisipasi yang tinggi pada akhirnya akan membentuk budaya organisasi yang mendukung pencapaian tujuan organisasi itu sendiri. Namun, sekali lagi, seluruh proses tersebut bukanlah merupakan hal yang mudah. Tingginya harapan terhadap fungsi bagian PR, sayangnya, terkadang tidak diikuti dengan perlakuan yang ideal dari organisasi terhadap bidang kerja PR itu sendiri. Misalnya, untuk bisa menjalankan seluruh fungsi tersebut, bagian PR idealnya memiliki akses yang tidak terbatas untuk berkomunikasi dan membangun jaringan kerja dengan *high management* dan koalisi dominan. Persoalannya sekarang yaitu apakah struktur organisasi yang bersangkutan memungkinkan semuanya itu? Berkaitan dengan hal itu, Cutlip, Center dan Broom (2009: 75) menegaskan pentingnya perhatian terhadap posisi bagian PR dalam struktur organisasi. Apakah suatu organisasi menganggap penting bagian PR dapat "dibaca" melalui struktur organisasi. Dalam hal ini, menempatkan bagian PR dalam lingkaran pengambilan keputusan, sehingga memudahkan pekerjaan bagian PR untuk merancang pendekatan dan program komunikasi sesuai dengan kebutuhan organisasi. Seperti yang diungkapkan oleh Cutlip, Center dan Broom (2001: 73)

> *Reporting relationships and job functions are included in organization charts and job descriptions. These lay the groundwork for division and specialization of work, communication up and down the chain of command, and acceptance of various functions throughout the organization*

1.2. Perumusan Masalah

Adapun permasalahan yang menjadi fokus dalam penelitian ini, yaitu :

1) Bagaimana pengelolaan komunikasi internal UNWIRA ?
2) Mengapa publik internal UNWIRA menunjukkan keterlibatan yang berbeda-beda dalam semboyan "melayani dengan hati"?

1.3. Tujuan Penelitian

Sesuai dengan perumusan masalah, maka yang menjadi tujuan dalam penelitian ini, yaitu :

1) Mendeskripsikan bagaimana pengelolaan komunikasi internal berkontribusi terhadap realisasi pencapaian tujuan semboyan “melayani dengan hati”.
2) Menjelaskan makna mengenai mengapa publik internal UNWIRA menunjukkan keterlibatan yang berbeda-beda dalam merealisasikan berbagai program kerja dalam semangat “melayani dengan hati”.

1.4. Kegunaan Penelitian

1.4.1. Kegunaan akademis

Secara akademis, penelitian ini memiliki arti penting terutama dalam kerangka pengembangan pemahaman teoritis tentang fungsi PR dalam manajemen komunikasi internal untuk organisasi/institusi pendidikan

1.4.2. Kegunaan praktis

Pada tataran praktis, hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi bahan masukan bagi UNWIRA Kupang dalam rangka memperbaiki pendekatan komunikasi terhadap publik internalnya.

1.4.3. Kegunaan sosial

Dalam tataran sosial, hasil penelitian ini diharapkan dapat dijadikan sebagai bahan perbandingan bagaimana mengelola komunikasi internal untuk pencapaian tujuan organisasi, tidak hanya terbatas pada institusi pendidikan melainkan juga pada institusi atau organisasi lainnya.

1.5. Kerangka Pemikiran Teoritis

1.5.1. Paradigma Penelitian

Paradigma yang digunakan dalam penelitian ini, yaitu paradigma post-positivistik. Menurut Guba dan Lincoln (dalam Denzin dan Lincoln, 2009: 136), secara ontologi, ada makna kritis dalam sifat realitas yang diteliti, karena apapun realitas itu harus tunduk pada pengujian kritis, sebagai cara untuk memahami realitas itu sendiri secara lebih komprehensif. Keterbatasan mekanisme intelektual manusia, dalam paradigma ini, dianggap sebagai alasan mengapa suatu realitas tidak bisa dipahami secara sempurna. Di lain sisi, realitas itu sendiri pada dasarnya memiliki sifat yang tidak mudah dikontrol. Dalam penelitian ini, realitas tentang semboyan "melayani dengan hati" merupakan aktifitas yang tidak dapat dipahami hanya melalui penelusuran pemikiran perencana program komunikasi tersebut, dalam hal ini *high management* UNWIRA. Dibutuhkan pemahaman yang terpadu, dengan melibatkan sudut pandang dari berbagai kelompok publik internal UNWIRA, sebagai cara untuk memahami realitas program komunikasi tersebut secara lebih mendalam. Kehadiran program komunikasi tersebut sebagai bagian dari upaya pencapaian tujuan UNWIRA, dalam realisasinya membutuhkan keterlibatan aktif dari publik internal UNWIRA. Realitas keterlibatan publik internal UNWIRA pada akhirnya juga bersifat kritis. Artinya, realitas keterlibatan publik internal tersebut harus diuji secara ilmiah, karena didalamnya melibatkan berbagai unsur, seperti pengetahuan komunikator, kemampuan departemen internal untuk saling membagi harapan dan budaya UNWIRA sebagai organisasi.

Keyakinan dasar epistemologi dalam penelitian ini bersifat dualis/objektivis yang dimodifikasi. Hubungan timbal balik antara peneliti dengan fenomena keterlibatan publik internal UNWIRA dalam semboyan "melayani dengan hati" dipahami sebagai upaya untuk memahami realitas pengelolaan komunikasi internal UNWIRA secara utuh, namun dengan keterbatasan peneliti untuk memahami realitas tersebut secara sempurna. Sedangkan sifat objektivistik dalam pemaparan hasil

penelitian ini, diperlakukan sebagai idealisme pemandu, dengan memperhatikan temuan-temuan ilmiah sebelumnya yang telah teruji. Meskipun demikian, hasil penelitian ini, tentang pengelolaan komunikasi internal sebagai cara untuk meningkatkan keterlibatan publik UNWIRA dalam semboyan "melayani dengan hati", tetaplah tunduk pada sifat falsifikasi, terutama karena sifat kritis dari realitas itu sendiri.

Sedangkan untuk keyakinan dasar metodologi dalam penelitian ini, bersifat manipulatif yang dimodifikasi, melalui penggunaan teknik-teknik kualitatif. Tujuannya untuk memecahkan persoalan tentang realitas keterlibatan publik internal UNWIRA dalam mengaplikasikan semboyan "melayani dengan hati", dengan latar belakang yang secara alamiah menggambarkan pengelolaan komunikasi internal UNWIRA. Dengan menggunakan berbagai sumber data, data emik tentang pengalaman UNWIRA menerapkan semboyan "melayani dengan hati" digunakan untuk menemukan makna dibalik setiap bentuk keterlibatan publik internal UNWIRA.

1.5.2. *State of the art*

Untuk mengetahui perkembangan topik penelitian tentang komunikasi internal organisasi dan variasi teori yang digunakan, ada beberapa penelitian yang telah dilakukan, yaitu :

1) Penelitian dengan judul *"Hubungan antara Pengawasan Komunikasi dengan Komitmen Kelompok Kerja : Suatu Analisis Pendekatan Multi Level"*, yang dilakukan oleh Hasan Abu Bakar, dari Departemen Komunikasi, Universiti Utara, Malaysia, dan Stacey L. Connaughton dari Departemen Komunikasi, Pardue University, USA. Mereka menggunakan *Leader-Member Exchange* (LMX) *Theory* untuk melihat bagaimana hubungan antara pengawasan komunikasi dengan komitmen kelompok kerja

dalam keseluruhan *performa* kelompok, pada organisasi jasa pengelola Bandar Udara di Malaysia. Pengujian hubungan dilakukan dengan mengikuti pola *Within and Between Analysis* (WABA) dengan prosedur statistik menurut Dansereau, Alluto dan Yammarino. Hasil penelitian mereka tersaji dalam level individual, diadik dan kelompok, yang menunjukkan bahwa terdapat hubungan yang signifikan antara pengawasan komunikasi dengan komitmen kelompok kerja. Rekomendasi yang dihasilkan melalui penelitian tersebut yaitu dibutuhkan penelitian lanjutan, melalui pendekatan kuantitatif dan kualitatif, tentang salah satu temuan penelitian, yaitu bahwa seluruh perilaku individu memiliki keterkaitan dengan kualitas aktifitas komunikasi diadik yang ada dalam organisasi (*International Journal of Strategic Communication*, Volume 4 Issue I, 2010).

2) Penelitian dengan judul *"Public Relations Pada Hotel: Studi tentang Persepsi Manajemen Tentang Public Relations dan Praktek Public Relations pada Hotel Arjuna Plaza, Hotel Phoenix dan Hotel Ambarukmo Palace Yogyakarta"*, yang dilakukan oleh Aswad Ishak (Skripsi, Jurusan Ilmu Komunikasi UGM Yogyakarta, 2010). Dalam penelitian tersebut, masalah yang ditelusuri yaitu bagaimana persepsi manajemen di masing-masing hotel tentang keberadaan dan fungsi bagian PR. Penelitian ini mencoba menyajikan realitas empiris yang muncul pada beberapa hotel di Yogyakarta tentang persepsi manajemen dan praktek PR. Pada dasarnya praktek PR berbeda-beda di setiap organisasi. Ada beberapa hal yang mempengaruhi, misalnya ukuran organisasi, kemampuan praktisi PR dalam organisasi tersebut, struktur yang berlaku, budaya perusahaan, kondisi sosial politik, dan sebagainya. Teori yang digunakan dalam penelitian ini yaitu *power-control perspective*, yang melihat praktek PR dalam organisasi ditentukan oleh pemegang kekuasaan yang memiliki otoritas. Pandangan tersebut dipengaruhi oleh kemampuan praktisi PR serta pemahaman

manajemen atas fungsi PR itu sendiri. Sementara untuk menjelaskan tentang peran PR bagi organisasi, Aswad Ishak menggunakan konsep yang dikemukakan oleh Cutlip, Center dan Broom, yaitu bahwa PR mengemban peran sebagai *expert prescriber, communication technician, communication facilitator* dan *problem solving process facilitator*. Dengan menggunakan pendekatan studi kasus, hasil penelitian tersebut menunjukkan bahwa manajemen di ketiga hotel tersebut cukup paham tentang fungsi dan peran PR dalam organisasi. Tetapi ada hal yang berbeda ketika pemahaman para manajer tersebut diimplementasikan dalam aktifitas kerja sehari-hari. Bagian PR lebih banyak difungsikan sebagai perencana kegiatan komunikasi/*communication technician* untuk menyampaikan setiap keputusan yang dibuat di level *high management*, tetapi bagian PR sendiri tidak diberi keleluasaan untuk terlibat dalam pengambilan keputusan tersebut. Temuan lainnya dalam penelitian tersebut menunjukkan bahwa semakin besar organisasi, PR semakin dibutuhkan menempati kedudukan yang tinggi dan memiliki kewenangan yang luas dalam mengelola aktifitas komunikasi organisasi.

Dibandingkan dengan kedua penelitian tersebut, maka penelitian yang akan dilakukan ini memiliki perbedaan, terutama dalam hal penggunaan konsep dan penentuan *entry point*. Dalam penelitian yang dilakukan oleh Hasan Abu Bakar dan Stacey Connaughton, misalnya, konsep yang digunakan yaitu pengawasan komunikasi dan komitmen kerja. Sedangkan, yang menjadi *entry point* penelitian mereka yaitu bagaimana pengelolaan serta pengembangan pola hubungan komunikasi antara para pengawas/*supervisor* komunikasi dengan mereka yang berada di bawah pengawasannya mempengaruhi komitmen kerja diantara mereka.

Di sisi lain, baik penelitian yang telah dilakukan oleh Hasan Abu Bakar dan Stacey Connaughton maupun penelitian yang akan dilakukan ini, sama-sama menekankan pentingnya pengelolaan komunikasi internal organisasi. Hasan Abu

Bakar dan Stacey Connaughton merekomendasikan perlunya perhatian yang besar terhadap peran penting yang dimainkan karyawan, dalam upaya untuk mencapai tujuan organisasi. Untuk itu, para manajer ataupun pengelola harus berusaha menciptakan lingkungan kerja yang kondusif, bukan saja untuk kenyamanan kerja, tetapi pada tingkat tertentu akan mempengaruhi juga motivasi dan komitmen kerja karyawan.

Sedangkan jika dibandingkan dengan penelitian yang dilakukan oleh Aswad Ishak, perbedaan terutama terletak pada fokus masalah penelitian. Aswad Ishak sejak awal menggunakan *power-control perspective* untuk melihat adanya perbedaan antara persepsi manajemen tentang peran PR dengan realisasi dari peran PR itu sendiri, terutama di beberapa hotel di Yogyakarta. Sedangkan dalam penelitian yang akan dilakukan ini, peran PR terutama ditelusuri melalui model praktek PR yang memungkinkan maksimalisasi penerapan fungsi PR, untuk mendukung pencapaian tujuan organisasi. Kesamaan antara penelitian yang akan dilakukan ini dengan penelitian yang telah dilakukan oleh Aswad Ishak, terletak pada idealisme posisi bagian PR dalam struktur organisasi. Artinya, dibutuhkan struktur organisasi yang memungkinkan bagian PR untuk terlibat dalam pengambilan keputusan, serta memiliki kewenangan yang luas dalam mengelola aktifitas komunikasi organisasi.

1.5.3 *Enactment Theory*

Teori utama yang digunakan dalam penelitian ini yaitu *Enactment Theory* yang dikemukakan oleh Carl Weick. Pilihan penggunaan teori ini terutama dengan tujuan untuk menjelaskan bagaimana seorang individu menyesuaikan diri dengan lingkungan organisasinya, melalui pemaknaan ulang atas seluruh stimuli yang diterimanya. Keutamaan teori ini terutama kemampuan dalam menjelaskan bagaimana individu berpikir dan bertindak sebagai anggota organisasi (Yudarwati, Disertasi, 2011). Pada dasarnya, baik individu maupun organisasi, secara kontinyu terlibat dalam proses saling menyesuaikan diri. Dalam proses tersebut, interaksi yang

terjalin di antara mereka dapat menimbulkan apa yang oleh Weick disebut sebagai *equivocality*. Weick mendefinisikan *equivocality* sebagai "*information having two or more clear and reasonable meanings"* (Weick, dalam Yudarwati, Disertasi, 2011). Uniknya, setiap anggota organisasi pada dasarnya bersifat aktif dalam menangani *equivocality* yang mereka alami. Seperti yang diungkapkan oleh Weick (dalam Yudarwati, Disertasi, 2011), yaitu bahwa "*to reduce equivocality, organisational members create and enforce certain interpretations on themselves, their organisation and environment*".

Bagaimana memaknai komunikasi dalam perspektif interpretif? Schement (2002: 682) mendefinisikan komunikasi organisasi sebagai

> *Process through which people construct, manage and interpret behaviors and symbols (whether verbal or non-verbal), both intentionally and unintentionally, through interaction (mediated or direct), within and across particular organizational contexts*

Definisi tersebut menunjukkan bahwa untuk memahami komunikasi organisasi dibutuhkan pemahaman atas proses interpretasi yang dilakukan setiap individu, tentang diri dan lingkungan organisasinya. Dalam proses tersebut, makna dan penafsiran bersama merupakan dua unsur kunci yang membentuk susunan kehidupan organisasi (Littlejohn, 2009: 374). Setiap anggota akan berinteraksi, berkomunikasi dan membangun makna pribadi yang subjektif, tentang berbagai hal yang berhubungan dengan organisasinya. Termasuk di dalamnya yaitu program kerja, keterlibatan mereka dalam pengambilan keputusan, serta nilai yang terkandung dalam setiap kegiatan operasional organisasi. Makna pribadi yang subjektif tersebut akan saling dipertukarkan secara kontinyu, dan digunakan sebagai bahan dalam interaksi lanjutan. Proses ini, bagi Taylor (dalam Littlejohn, 2009: 369), merupakan proses sirkuler yang saling mempengaruhi untuk memberi "nyawa" bagi organisasi. Interaksi menghasilkan penafsiran dan pemahaman bersama yang selanjutnya akan menghasilkan interaksi-interaksi lanjutan.

Menurut Pace dan Faules (2001: 33), komunikasi organisasi dalam perspektif interpretif dimaknai sebagai proses penciptaan makna atas interaksi yang terjadi dalam organisasi. Dalam proses tersebut, hal-hal yang berhubungan dengan informasi, misalnya fakta, ide, perasaan, harapan, dan sebagainya, dapat dijadikan sebagai bahan dalam mengelola dan mengembangkan komunikasi organisasi. Gagasan Pace dan Faules tersebut sejalan dengan makna yang diberikan oleh Daniels (dalam Daniels, *dkk*, 1997: 202). Menurut mereka, komunikasi organisasi dalam perspektif interpretif dapat dipahami melalui penelusuran fungsi, struktur dan hubungan yang terkandung dalam aktifitas kehidupan organisasi.

Untuk memahami bagaimana komunikasi organisasi berperan dalam menjaga kelangsungan hidup dan nilai-nilai organisasi, Lammers (dalam Littlejohn, 2009: 520) merekomendasikan gagasan tentang pelembagaan komunikasi organisasi. Bagi Lammers, dalam *institutional approach*, komunikasi organisasi merupakan kerangka pemahaman yang secara sosial dikonstruksi dari berbagai kebiasaan yang menggambarkan perilaku, kognisi dan komunikasi dalam konteks organisasi. Ada empat tahap dalam pemodelan komunikasi organisasi dalam *institutional approach* ini (Lammers, dalam Littlejohn, 2009: 523), yaitu *pertama*, tahap *encoding*. Dalam tahap ini, ada proses internalisasi individual tentang berbagai aturan, yang menghasilkan interpterasi atas perilaku yang dibutuhkan sesuai dengan latar belakang organisasi. Proses internalisasi tersebut dapat terjadi secara sederhana (“*day by day learning*”) dan bisa juga melalui proses belajar yang formal, mengenai aturan, nilai dan prosedur kerja.

Kedua, yaitu tahap *enacting*. Weick (dalam Yudarwati, Disertasi, 2011) mendefinisikan *enactment* sebagai “*a process in which individual construct, re-arrange, single out and demolish many objective features on their surroundings*”. Sementara itu, Pace dan Faules (2001: 81) menggambarkan *enactment* sebagai proses menciptakan ulang lingkungan, dengan menentukan dan merundingkan makna khusus bagi peristiwa yang dialami. Artinya, proses *enact* ini terutama untuk memahami bagaimana individu berpikir (*as individuals*) dan bereaksi sebagai anggota

organisasi (*as organizational members*). Proses *enactment*, di lain pihak menunjukkan bahwa manusia pada dasarnya tidak bersikap pasif dalam menghadapi berbagai kondisi lingkungannya. Ada proses aktif yang dilakukan disertai interpretasi yang selektif tentang stimulus dari lingkungan tersebut (Daniels, *dkk*, 1997: 51). Proses pemaknaan ulang tersebut akan melibatkan dua pertanyaan besar, yaitu *"what's the story"* dan *"now what?"* (Weick, dalam Yudarwati, Disertasi, 2011). Setiap pilihan tindakan individu sebenarnya merupakan tanggapan atas kedua pertanyaan tersebut. Nilai, sikap dan perilaku yang organisasi inginkan untuk dimiliki oleh setiap anggotanya, akan diinterpretasi dan dimaknai ulang oleh setiap individu, sesuai dengan *frame of reference* dan *field of experience* yang mereka miliki.

Tahap ketiga yaitu *revised or replicated*, yang oleh Lammers (dalam Littlejohn, 2009: 523), disebut sebagai "*individuals reenact previously learned routine or resist a routine and revise action*". *Replications* atau peniruan, menurut Lammers, lebih sering dilakukan dibandingkan dengan proses *revision* atau perbaikan. Dukungan ketersediaan informasi dan tekanan perubahan dari organisasi, pada akhirnya akan menentukan proses apa yang akan dilakukan oleh individu.

Tahap terakhir, yaitu tahap *objectification* dan *externalization* dari pola perilaku dan interaksi yang dihasilkan organisasi. Dalam tahap ini, ada kemungkinan bahwa pilihan sikap dan tindakan yang diambil individu, sebagai hasil *enactment*, tidak selalu sesuai dengan apa yang diinginkan oleh organisasi. Menurut Weick (dalam Yudarwati, 2011, Disertasi), "*people enact their environment as they experience equivocality*".

Peran komunikasi organisasi untuk menciptakan, menyelenggarakan, mendistribusikan dan mempertahankan *value* organisasi, dapat ditelusuri juga melalui pemahaman tentang hubungan antara struktur dan interaksi internal organisasi. Menurut Putnam dan Pacanowsky (1983:35), dalam pendekatan interpretif, struktur organisasi diperlakukan sebagai kumpulan hubungan yang bersifat kompleks, yang diawali dari interaksi antar manusia. Anggota organisasi menggunakan tindakan sosial dan interaksi di antara mereka, untuk menciptakan bagian, level, dan prosedur

kerja, yang memiliki konsekuensi langsung dengan perilaku keseharian dalam kehidupan organisasi. Dalam perilaku keseharian organisasi itulah, interaksi akan menghasilkan hubungan yang penuh makna, yang secara khusus terhubung dengan *value, belief* dan *actions* dari organisasi itu sendiri (Smircich, dalam Daniels, *dkk*, 1997: 206).

1.5.4. Komunikasi Internal

1.5.4.1. Struktur organisasi

Untuk memahami bagaimana pengelolaan komunikasi organisasi, idealnya dimulai dengan terlebih dahulu mengidentifikasi struktur organisasi yang bersangkutan. Struktur organisasi, bagi Robbins dan Judge (2008: 236) merupakan salah satu sarana yang dapat digunakan oleh manajer untuk mengupayakan pencapaian tujuan organisasi. Didalamnya melibatkan juga gambaran tentang distribusi kekuasaan/*power*, mekanisme pengambilan keputusan, arah arus informasi dan komunikasi, penempatan dan pengembangan sumber daya manusia, sikap terhadap lingkungan, dan sebagainya.

Struktur organisasi menurut Robbins dan Judge (2008: 243) memiliki efek yang signifikan terhadap perilaku anggota organisasi. Hal itu berhubungan dengan pandangan bahwa struktur organisasi menentukan bagaimana pekerjaan dibagi, dikelompokkan dan dikoordinasikan secara formal (Robbins dan Judge, 2008: 214). Struktur didesain untuk mengatur dan meminimalkan pengaruh variasi individu yang ada dalam organisasi. Variasi individu yang dimaksud, misalnya variasi dalam hal latar belakang pendidikan, keterampilan yang dikuasai, kepribadian, motivasi kerja, dan sebagainya. Struktur dapat digunakan untuk menjamin bahwa variasi individu dapat dikelola dan digunakan sesuai kebutuhan organisasi. Hal tersebut sesuai dengan rekomendasi Hall (1977: 102) tentang fungsi dasar struktur bagi organisasi. Selain itu, struktur juga berfungsi untuk menentukan bagaimana kekuasaan/*power*

digunakan dalam organisasi, misalnya dalam hal pengambilan keputusan, penentuan arah arus informasi dan jenis informasi yang dibutuhkan untuk menunjang berbagai fungsi bagian kerja dalam operasionalisasi organisasi, dan sebagainya (Hall, 1977: 102).

Terdapat beberapa komponen kunci yang membentuk struktur organisasi, yang dapat dilihat dalam tabel berikut ini :

Tabel 1.1
Komponen Struktur Organisasi

No	Pertanyaan Kunci	Jawaban diberikan melalui	Definisi
1	Sampai sejauh mana aktifitas dipecah menjadi pekerjaan-pekerjaan yang berbeda?	Spesialisasi pekerjaan (*work specialization*)	Sejauh mana berbagai tugas dalam organisasi dibagi-bagi dalam beberapa pekerjaan tersendiri
2	Atas dasar apa pekerjaan akan dikelompokkan?	Departementalisasi (*departementalizatio nal*)	Dasar yang dpakai untuk mengelompokkan pekerjaan secara bersama-sama
3	Kepada siapa individu dan kelompok memberikan pertanggungjawaban mereka?	Rantai komando (*chain of command*)	Garis wewenang tanpa putus yang membentang dari puncak organisasi ke eselon paling bawah, dan menjelaskan siapa bertanggung jawab kepada siapa
4	Berapa banyak orang yang dapat diarahkan oleh seorang manajer secara efisien dan efektif?	Rentang kendali (*span of control*)	Jumlah bawahan yang dapat diarahkan oleh seorang manajer secara efisien dan efektif
5	Dimana wewenang pengambilan keputusan berada?	Sentralisasi/ *centralization* Desentralisasi/ *decentralization*	Manajer puncak membuat semua keputusan Pengambilan keputusan diserahkan kepada para manajer yang dekat dengan suatu tindakan
6	Sejauh mana aturan dan ketentuan untuk mengatur dan mengarahkan karyawan dan manajer diperlukan?	Formalisasi (*formalization*)	Sejauh mana berbagai pekerjaan dalam organisasi dibakukan

(Sumber: Robbins dan Judge, 2008)

Secara garis besar, ke-enam komponen kunci struktur organisasi tersebut dapat dijelaskan sebagai berikut :

1) Spesialisasi pekerjaan *(work specialization)*

   Hakekat dari spesialisasi pekerjaan yaitu keinginan organisasi untuk mencapai efisiensi, jika setiap anggotanya melakukan pekerjaan sesuai dengan keahlian dan bakat yang dimiliki. Idenya, individu mengkhususkan diri untuk melakukan pekerjaan dalam satu tahapan tertentu dan tidak memaksakan diri mengerjakan seluruh rangkaian pekerjaan tersebut, yang bukan tidak mungkin membutuhkan berbagai keahlian dan ketrampilan yang berbeda-beda. Hal itu sekaligus juga sebagai upaya untuk meningkatkan ketrampilan individu jika dihadapkan pada pekerjaan yang berulang. Namun, berbagai perkembangan selanjutnya menunjukkan bahwa spesialisasi juga bisa menimbulkan kejenuhan kerja, *stress*, produktifitas yang rendah, mangkir kerja, dan sebagainya (Robbins dan Judge, 2008: 216). Untuk mengatasinya organisasi dapat memperluas cakupan kegiatan kerja. Asumsinya, dengan memberi beragam kegiatan untuk dilakukan, para anggota dapat melakukan suatu pekerjaan secara menyeluruh dan lengkap. Selain itu, dengan menempatkan para anggota ke dalam berbagai tim kerja dengan ketrampilan yang dapat saling melengkapi, organisasi pada akhirya dapat mencapai hasil yang lebih baik.

2) Departementalisasi *(departementalizational)*

   Ada beberapa cara yang dapat digunakan untuk mengelompokkan pekerjaan (Robbins dan Judge, 2008: 217). Misalnya, berdasarkan fungsi, yang mencerminkan tujuan dan kegiatan organisasi. Departementalisasi juga dapat dilakukan berdasarkan jenis produk yang dihasilkan, dengan tujuan untuk meningkatkan akuntabilitas kinerja produk. Dalam model ini, semua kegiatan yang terkait dengan sebuah produk atau jasa tertentu berada di bawah kendali seorang manajer tunggal. Selain itu, departementalisasi berdasarkan proses kerja juga dapat menjadi pilihan organisasi, dimana tiap departemen mengkhususkan diri pada satu fase tertentu dalam produksi barang atau jasa. Tiap proses dalam model ini membutuhkan ketrampilan yang berbeda,

sehingga model ini dapat menjadi dasar pengkategorisasian kegiatan yang homogen. Model ini juga memungkinkan organisasi mengembangkan tim-tim kerja yang bersifat lintas-fungsi. Setiap organisasi pada dasarnya menggunakan model-model tersebut secara variatif sesuai kebutuhan.

3) Rantai komando (*chain of command*)

   Pembahasan tentang komponen ini melibatkan penjelasan tentang bagaimana *authority, power* dan *responsibility* digunakan dalam organisasi. *Authority* dapat dipahami sebagai "*the right to do something*", "*the ability to do something*" dipahami sebagai *power*, sedangkan *responsibility* merupakan "*the obligation to do something*" (Hicks dan Gullet, 1976: 304-309). Dalam perkembangan selanjutnya, ada beberapa hal yang menyebabkan prinsip-prinsip dalam desain organisasi mengalami banyak perubahan. Termasuk di dalamnya konsep tentang rantai komando ini. Misalnya, kemajuan teknologi informasi, meluasnya kecenderungan untuk memberdayakan anggota organisasi, penggunaan tim kerja swakelola dan lintas-fungsi serta terciptanya desain-desain struktur baru yang lebih akomodatif.

4) Rentang kendali (*span of control*)

   Komponen ini menjadi penting karena berhubungan dengan jumlah tingkatan struktur dan manajer yang dibutuhkan oleh organisasi. Upaya organisasi untuk melakukan efisiensi biaya, mencegah *over-lapping* tanggung jawab, mempercepat proses pengambilan keputusan, meningkakan fleksibilitas dan memberdayakan anggota, menjadi alasan penggunaan kendali yang lebih lebar. Untuk itu, pelatihan karyawan menjadi syarat untuk menciptakan anggota organisasi yang mengetahui dan menguasai pekerjaannya secara lebih baik. Artinya, manajer dapat menangani rentang yang lebih lebar dengan kualitas SDM yang yang baik.

5) Sentralisasi/ *centralization dan* Desentralisasi/ *decentralization*

   Dalam konsep sentralisasi, perhatian utama diarahkan pada wewenang formal, yaitu hak-hak yang melekat pada posisi seseorang. Upaya manajemen untuk

membuat organisasi lebih fleksibel dan tanggap terhadap tuntutan perubahan, menyebabkan meluasnya penggunaan konsep desentralisasi pengambilan keputusan. Dalam konsep desentralisasi, tindakan untuk memecahkan masalah dapat diambil secara cepat, karena lebih banyak orang yang bisa dilibatkan untuk memberikan masukan dalam pengambilan keputusan. Hal itu, di lain sisi, juga dapat membantu membuat anggota organisasi secara psikologis tidak merasa diabaikan oleh organisasi.

6) Formalisasi (*formalization*)

Formalisasi pekerjaan akan menyebabkan orang yang melakukan pekerjaan tersebut tidak memiliki kebebasan untuk memilih apa yang harus dikerjakan, kapan dan bagaimana harus dilakukan. Cara penanganan yang sama terhadap input yang sama diharapkan akan menghasilkan *output* yang konsisten dan seragam. Ciri-ciri organisasi dengan tingkat formalisasi yang tinggi yaitu antara lain deskripsi tugas yang jelas, beragam aturan organisasi dan prosedur kerja yang didefinisikan secara tegas. Bagi Robbins dan Judge (2008: 224), standarisasi dapat menjadi bumerang bagi organisasi, terutama ketika anggota tidak lagi memiliki kesempatan untuk mengembangkan perilaku-perilaku alternatif.

1.5.4.2. Struktur komunikasi

1.5.4.2.1. Komunikasi formal

Menurut Daniels, Spiker dan Papa (1997: 114), pengertian komunikasi formal mengacu pada "*communication through officially designated channels of message flow between organizational positions*". Berdasarkan pengertian tersebut, ada beberapa arah arus informasi dalam organisasi (diadaptasi dari Daniels, Spiker dan Papa: 1997 dan Pace dan Faules, 2001), yaitu

1) *Downward communication* : Informasi yang berpindah secara formal dari seseorang yang otoritasnya lebih tinggi kepada orang lain yang otoritasnya lebih rendah
2) *Upward communication* : informasi yang bergerak dari satu jabatan yang otoritasnya lebih rendah kepada orang yang otoritasnya lebih tinggi
3) *Horizontal communication* : informasi yang bergerak diantara orang-orang dan jabatan-jabatan yang sama tingkatan otoritasnya
4) Komunikasi lintas-saluran : informasi yang bergerak diantara orang-orang dan jabatan-jabatan yang tidak menjadi atasan ataupun bawahan satu dengan yang lainnya serta menempati bagian fungsional yang berbeda

Beberapa hal yang terkait dengan penggunaan komunikasi formal tersebut, dapat dirinci dalam tabel berikut ini :

Tabel 1.2
Penggunaan Komunikasi Formal

Downward communication (Katz dan Kahn)	*Upward communication* (Katz dan Kahn)	*Horizontal communication* (Koeher, Anatol dan Applbaum)	Komunikasi lintas-saluran (Pace dan Faules)
Job instructions	*Job performance and job-related problems*	*Facilitates problem solving*	Wadah keinginan pegawai untuk berbagi informasi melewati batas-batas fungsional dengan individu yang tidak memiliki posisi sebagai atasan ataupun bawahan mereka
Job rationale	*Fellow employees and their problems*	*Information sharing across different work-group*	Dipelopori oleh individu yang memiliki mobilitas tinggi dalam organisasi
Procedures and practices information	*Subordinates perceptions of organizational policies and practices*	*Task coordination between departments or project team*	Ada upaya mempromosikan gagasan pribadi serta menumbuhkan dukungan antar-persona, melalui pengembangan jaringan komunikasi personal
Feedback (employee performance)	*Task and procedures for*	*To get mutual understanding*	

	accomplishing them		
Indoctrination and sense of mission			

(Diadaptasi dari Daniels, Spiker dan Papa, 1997 dan Pace dan Faules, 2001)

1.5.4.2.2. Komunikasi informal

Menurut Daniels, Spiker dan Papa (1997: 120), "*the informal system involves episodes of interaction that do not reflect officially designed channel of communication*". Sementara, Pace dan Faules (2001: 199) menggambarkan komunikasi informal sebagai kecenderungan anggota organisasi untuk berkomunikasi, tanpa memperhatikan posisinya dalam organisasi. Dalam situasi seperti itu, faktor-faktor yang mengarahkan aliran informasi lebih bersifat pribadi.

Arah aliran informasi dalam komunikasi informal relatif tidak stabil, karena informasi dapat saja berasal dari berbagai arah, tanpa penekanan pada hubungan posisional. Selain itu, eksperimen Hawthorne (Daniels, Spiker dan Papa, 1997: 120) juga merekomendasikan temuan bahwa komunikasi informal memiliki pengaruh besar terhadap *performa* organisasi. Hal tersebut terutama berkaitan dengan pengembangan dan penguatan standar organisasi, harapan-harapan dari para anggota organisasi serta nilai kelompok kerja.

Salah satu bentuk komunikasi informal yang banyak mendapat perhatian dalam berbagai penelitian tentang komunikasi organisasi yaitu *grapevine communication*/selentingan. Stein (dalam Pace dan Faules, 2001: 200) mendefinisikan selentingan sebagai "*metode penyampaian laporan rahasia dari orang ke orang yang tidak dapat diperoleh dari saluran formal* ". Isi selentingan biasanya tentang orang-orang, peristiwa dan situasi-situasi tertentu dalam organisasi. Sifat selentingan yaitu lebih mengutamakan "apa yang dikatakan atau didengar oleh seseorang" daripada informasi yang dikeluarkan oleh organisasi.

1.5.5. Public Relations dalam Komunikasi Organisasi

Bidang komunikasi strategis yang secara luas mempengaruhi penelitian ini, yaitu bidang PR sebagai fungsi manajemen. Rex F. Harlow (dalam Cutlip dan Center, 2001: 4) mendefinisikan PR sebagai

> *The distinctive management function which helps establish and maintain mutual lines of communication, understanding, acceptance and cooperation between an organization and its publics; involves the management of problems or issues; help management to keep informed on and responsive to public opinion; defines and emphasizes the responsibility of management to serve the public interest; help management keep abreast of and effectively utilize change, serving as an early warning system to help anticipate trends; and uses research and sound and ethical communication as its principal tools.*

Agar organisasi berada "satu garis" komunikasi dengan publiknya, untuk menciptakan saling pengertian, penerimaan dan kerja sama, dibutuhkan pemahaman mendalam tentang bagaimana masing-masing unsur menciptakan, membangun dan mempertahankan pola-pola komunikasi diantara mereka. Semakin luas komponen publik, semakin kompleks permasalahan yang akan dihadapi. Benar bahwa pencapaian tujuan organisasi merupakan tanggung jawab bersama seluruh *stakeholders* internal organisasi. Namun, proses itu membutuhkan arahan dan *entry point* yang tepat. Pertanyaannya sekarang yaitu dari mana memulai proses pengelolaan komunikasi internal? Cutlip dan Center merekomendasikan bahwa kegiatan PR sesungguhnya dimulai dari perilaku organisasional *top management*. Integritas manager dan tindakan yang bernilai tanggung jawab sosial-lah yang menentukan kredibilitas kegiatan PR. Bagi Cutlip dan Center (2001: 64), kesuksesan jangka panjang dalam PR membutuhkan beberapa hal dari *top management*, yaitu :

1) *Commitment to and participation in public relations*
2) *Retention of competent public relations counsel*
3) *Incorporation of public relations perspective in policy making*

4) *Two-way communication with both internal and external publics*
5) *Coordination of what is done with what is said*
6) *Clearly defined goals and objectives*

Cutlip dan Center menyatakan bahwa antara *top management* dan pengelola PR terdapat hubungan saling ketergantungan, yang idealnya digunakan untuk saling mendukung pelaksanaan fungsi masing-masing bagian. Misalnya, ada beberapa hal yang oleh Cutlip dan Center (2001: 65) diidentifikasi sebagai harapan *top management* dari pengelola PR, yaitu :

1) *Loyalty*
2) *Counsel on the public relations aspects decisions*
3) *Skill in articulating principles and in enhancing publics understanding of the organization*
4) *Inspiration to help all members do their best*
5) *Influencing in restraining other members from saying or doing anything detrimental to the organization's welfare*
6) *Character – honesty, trustworthiness and disrection*

Di sisi lain, pengelola PR pun mengharapkan beberapa hal dari *top management* (Cutlip dan Center, 2001: 66), yaitu :

1) *Positive public relations leaderships*
2) *Support of approved communication policy*
3) *Strategic plan embracing all policies and programs*
4) *Adequate budget to the job, including funds for adequate public opinion research, analysis and program evaluation*
5) *Reasonable availability for consultation and for public appearances*

Apa *benang merah* komunikasi yang dapat dipahami dari kedua gagasan tersebut? Hubungan antar individu dalam konteks organisasi ditandai dengan adanya penyampaian dan penerimaan informasi. Hubungan tersebut bersifat dinamis, yaitu ketika para partisipan dihubungkan oleh informasi. Komunikasi dengan demikian dapat dipahami sebagai proses keterlibatan seseorang terhadap informasi. Dalam

proses komunikasi tersebut, informasi dapat dijadikan sebagai bahan dalam menghadapi lingkungan. Informasilah yang pada akhirnya akan mempengaruhi tingkat ketidakpastian seseorang dalam suatu situasi tertentu.

Fungsi PR dalam organisasi selalu bersinggungan dengan upaya yang terus-menerus dan konsisten, untuk menghadapi setiap bentuk tekanan perubahan lingkungan yang dihadapi organisasi. Cara organisasi beradaptasi dan memodifikasi perilaku-perilaku komunikasinya, akan sangat menentukan kualitas adaptasi yang dilakukan. Artinya, lingkungan yang terus berubah memang mengharuskan organisasi untuk beradaptasi. Namun idealnya, seperti yang diungkapkan oleh Argenti (2010: 14), adaptasi tersebut dilakukan tanpa harus mengorbankan pendirian dan atau prinsip-prinsip dasar organisasi yang bersangkutan.

1.5.6. Model *Public Relations*

Mengelola PR dan fungsi-fungsi komunikasi dalam organisasi sangat mungkin dilakukan dengan cara-cara yang berbeda. Karakter organisasi dan karakter masalah yang dihadapi, pada akhirnya akan mempengaruhi keputusan pemilihan model praktek PR yang akan diterapkan dalam organisasi itu sendiri.

Apapun model yang diterapkan dalam organisasi, sebenarnya merupakan gambaran tentang nilai dan pola perilaku praktis, yang digunakan oleh pengelola komunikasi untuk mendekati publiknya. Dalam praktek komunikasi, terdapat empat model PR menurut Grunig (Windahl, 2010 dan Gozali, 2005), yaitu :

1) *Press Agentry/Publicity*

   Model ini merupakan model komunikasi satu arah, dari perusahaan/organisasi kepada publik, dimana tujuan utama komunikasi yaitu melakukan propaganda. Dalam model ini, kebenaran atas isi pesan yang disampaikan bukan merupakan hal penting, bahkan seringkali kebenaran isi pesan tentang perusahaan/organisasi terdistorsi oleh kepentingan untuk melakukan advokasi

terhadap perusahaan/organisasi. Perusahaan memperlakukan publiknya lebih sebagai sasaran pasif untuk menjual ide/produknya.

2) *Public Information*

Tujuan utama kegiatan PR dalam model ini yaitu untuk menyebarluaskan informasi, tentang organisasi/perusahaan dan produknya, kepada publik. Sama halnya dengan model *press agentry/publicity*, model ini juga menerapkan prinsip komunikasi satu arah, dimana kegiatan penyebaran informasi tersebut tidak harus bertujuan untuk mempersuasi publik. Bedanya, model ini sangat mengandalkan kebenaran dalam isi pesan yang disebarkan. Dalam prakteknya, jurnalis dipekerjakan oleh organisasi untuk melaporkan secara objektif kepada publik, apa yang terjadi dalam organisasi. Penggunaan riset dalam model ini bersifat tidak rutin, dengan tujuan untuk mempelajari apakah pesan yang disebarkan tersebut dapat menjangkau publik dan apakah publik dapat memahami isi pesan tersebut.

3) *Two-way Asymmetric Model*

Model ini lebih bersifat dinamis, dimana pesan yang dipertukarkan bersifat dua arah, yaitu dari organisasi/perusahaan kepada publik, dan sebaliknya, dari publik kepada organisasi/perusahaan. Artinya, unsur *feedback* menjadi hal baru yang penting dalam hubungan antara organisasi dengan publiknya. Meskipun demikian, efek persuasi yang ditimbulkan dalam model ini masih bersifat tidak berimbang. Artinya, kehadiran dan pemanfaatan *feedback* dalam model ini tidak dengan serta-merta dapat diartikan bahwa terjadi distribusi kekuasaan dan efek yang seimbang antara pengirim pesan (organisasi/perusahaan) dengan penerima pesan (publik). Inisiatif dan keputusan akhir tetap berada di tangan organisasi/perusahaan. Komunikasi dengan demikian semata-mata digunakan untuk mempersuasi publik agar terjadi perubahan sikap dan perilaku. Teori komunikasi dan riset digunakan untuk mendapatkan pengetahuan tentang sikap publik sekaligus untuk mengevaluasi proses komunikasi yang telah dilakukan.

4) *Two-way Symmetric Model*

Model ini bertujuan untuk mendapatkan saling pengertian antara organisasi dengan publiknya, melalui komunikasi dua arah dengan efek persuasi yang seimbang. Berbeda dengan tiga model sebelumnya yang lebih bersifat monolog, model ini mengandung makna adanya dialog antara organisasi dengan publiknya. Proses dialog itulah yang membimbing organisasi untuk merubah cara pandang tentang publik, sekaligus memungkinkan terjadinya saling mempengaruhi dan menilai sikap dan perilaku antara organisasi dan publik. Terminologi pengirim dan penerima pesan tidak lagi berlaku dalam model ini. Upaya menciptakan saling pengertian menunjukkan bahwa model komunikasi lebih bersifat konvergen. Riset dalam model ini digunakan bukan hanya untuk mengetahui dan memahami bagaimana organisasi dipersepsikan oleh publiknya, tetapi juga untuk mengevaluasi dalam proses apa dialog harus lebih ditingkatkan untuk mencapai saling pengertian. Grunig dan Hunt (dalam Windahl, 2010: 118) merekomendasikan bahwa model *two-way symmetrical* ini merupakan model yang tepat untuk menggambarkan pendekatan yang profesional dalam praktek PR. Kekuasaan dan efek yang terdistribusi secara seimbang antara organisasi dengan publik, memungkinkan tercapainya *mutual understanding*. Selain itu, Pearson (dalam Windahl, 2010: 119) juga merekomendasikan bahwa strategi simetri yang direpresentasikan dalam model ini mengandung pendekatan etis yang sangat dibutuhkan dalam proses perencanaan komunikasi.

1.5.7. *Excellence Communication* dalam *Public Relations*

Penguatan pengelolaan komunikasi seperti apakah yang dapat dilakukan oleh organisasi untuk menyesuaikan diri dengan tuntutan perubahan lingkungan internalnya? Jawaban untuk pertanyaan itu ditelusuri dengan menggunakan *Excellence Communication Theory*. Teori ini merupakan hasil temuan dari penelitian

yang dilakukan oleh James E. Grunig (Dozier, 1995: 1-19). Penelitian yang dilakukan oleh Grunig berhasil mengidentifikasi karakter-karakter yang berkontribusi terhadap keunggulan komunikasi. Konsep *communication excellence* menurut Dozier (1995: X) dapat dipahami sebagai

> *The ideal state in which knowledgeable communicators assist in the overall strategic management of organizations, seeking symmetrical relations through management of communication with key publics on whom organizational survival and growth depends*

Excellence communication menurut Dozier ditentukan oleh e*xcellence factor* (1995: X), yaitu "*a set of indicator that permit the objective measure of communication excellence in organization*". Konsep *excellence communication* ini dipakai untuk mengukur keunggulan dalam praktek PR dan manajemen komunikasi antara organisasi dengan publiknya. Dozier (1995: 10) merekomendasikan tiga hal utama sebagai ukuran keunggulan dalam komunikasi, yaitu *The Core Sphere of Communicator Knowledge, Middle Sphere of Shared Expectation,* dan *The Outer Sphere of Participative Culture*. Masing-masing ukuran keunggulan tersebut dapat dijelaskan sebagai berikut :

1.5.7.1. *The Core Sphere of Communicator Knowledge*

Hasil penelitian Grunig merekomendasikan faktor-faktor keunggulan komunikasi dalam hal pengetahuan dasar pengelola komunikasi (Dozier, 1995: 7), yaitu "*knowledge to play the communication manager role, knowledge to use the two-way symmetrical model*, dan *knowledge to use the two-way asymmetrical model*". "Pengetahuan" dapat dipahami sebagai kumpulan informasi yang dapat meningkatkan pemahaman tentang suatu atau berbagai hal tertentu (diadaptasi dari Beebe dan Beebe, 2005: 104). Keunggulan organisasi diawali dari kemampuan dan keahlian pengelola komunikasi untuk berkontribusi secara proporsional dalam

strategi manajemen. Hal itu dapat dilakukan melalui apa yang disebut Grunig sebagai "*play a senior-level strategic role in management communication and public relations programs*". *The communication manager role* didefinisikan oleh Dozier (1995: 24) sebagai "*abstraction of a set of repeated behaviors of professional communicators in organizations*". *The communication manager role* itu sendiri pada dasarnya menunjukan tiga konsep aktifitas yang berbeda (Dozier, 1995: 24), yaitu

> *The first, the expert prescriber role, is similar to the traditional doctor-patient role. The expert prescriber is an acknowledged expert on communication in the organization, best informed about communication issues and best qualified to answer communication and public relations questions. The second role, the communication facilitator role, means acting as ago-between, facilitating communication between management and publics. Finally, the problem-solving process facilitator role, means helping management think through problems and issues systematically to find a solution.*

Dalam penelitian ini, akan ditelusuri bagaimana realisasi dari lima item tugas yang berhubungan dengan *expertise or knowledge to play communication manager role* (Dozier, 1995: 24), yaitu *pertama*, mengelola respons organisasi terhadap *issue*, *kedua*, merumuskan dan mengembangkan tujuan dan sasaran komunikasi (dua hal ini melibatkan pengetahuan tentang bagaimana mengelola komunikasi secara strategis). Kedua item ini juga mengisyaratkan pengelola komunikasi harus memiliki keahlian untuk mengidentifikasi hubungan ideal yang ingin dibangun oleh organisasi dengan publiknya. Bagaimana agar hubungan ideal yang ingin dibangun tersebut dapat terwujud? Penentuan *goals* dan *objective* yang spesifiklah yang akan membantu pengelola komunikasi untuk merancang pendekatan komunikasi yang sesuai dengan kebutuhan organisasi. Sekali lagi, dalam proses ini, respons organisasi terhadap masalah-masalah komunikasi internal akan menentukan apakah hubungan yang ideal tersebut akan terwujud atau justru sebaliknya.

Item ke-tiga dan ke-empat yaitu penggunaan riset untuk merancang segmentasi publik dan mengevaluasi program komunikasi. Riset untuk segmentasi publik dibutuhkan terutama karena masing-masing individu dalam organisasi sangat mungkin akan memberikan reaksi yang berbeda atas suatu program kerja organisasi. Pengelola komunikasi akan dapat merancang program komunikasi yang terfokus serta menggunakan pendekatan yang tepat sasaran, jika ia memiliki *data base* tentang segmentasi dan kriteria publik yang dilayaninya. Sedangkan, riset untuk mengevaluasi program-program komunikasi berhubungan dengan tanggung jawab pengelola komunikasi atas keberhasilan maupun kegagalan program komunikasi yang dijalankannya. Mengetahui secara sistematis bagaimana dampak program komunikasi terhadap *performance* individu, yang pada akhirnya mempengaruhi *performance* organisasi secara keseluruhan, akan membantu pengelola komunikasi untuk merancang tindakan komunikasi lanjutan yang dibutuhkan.

Item terakhir, yaitu merancang kebutuhan anggaran. Bagian PR, sebagai pengelola komunikasi, secara terus-menerus berkewajiban menilai dan kemudian merancang berbagai program komunikasi yang dibutuhkan organisasi, untuk untuk menjawab tantangan dinamika dalam perubahan hubungan dengan berbagai publik yang dilayaninya. Proses tersebut memerlukan rancangan kebutuhan biaya yang akurat. Masalah mulai muncul justru ketika pengelola komunikasi terbiasa untuk menggunakan “rancangan yang telah ada sebelumnya”, tanpa menyadari bahwa kebutuhan publik terhadap organisasinya mengalami perubahan. Akibatnya, muncullah program-program komunikasi yang tidak sesuai dengan kebutuhan organisasi, hanya karena keterbatasan pengetahuan tentang perancangan kebutuhan anggaran bagi pengelola/bidang komunikasi. Pada akhirnya, keberhasilan mencapai tujuan suatu program komunikasi sangat ditentukan oleh kemampuan pelaksana komunikasi dalam merancang program, memanfaatkan berbagai sumberdaya yang ada, serta mengevaluasi program komunikasi secara sistematis dan strategis. Kemampuan semacam itu harus dilandasi dengan pemahaman teoritis tentang

berbagai dimensi komunikasi dan strategi pengelolaan komunikasi serta kecakapan teknis untuk menerapkannya.

1.5.7.2. *The two-way symmetrical* sebagai *excellence model* dalam *PR*

Bidang PR sesungguhnya berproses dalam lingkungan yang tidak bebas nilai. Artinya, ada banyak hal yang mempengaruhi bagaimana PR bekerja. Pemberian label "*excellence*" lebih dikarenakan ada beberapa karakter kunci yang membuat organisasi menjadi lebih efektif (Grunig, 1992: 307). *The two-way symmetrical model*, misalnya, melalui berbagai penelitian diidentifikasi sebagai model yang berpengaruh dalam membuat organisasi menjadi lebih efektif. Berkaitan dengan itu, terdapat dua argumen mendasar, yaitu :

1) Dari sisi etika, *the two-way symmetrical model* mendefinisikan etika lebih sebagai suatu proses daripada sekedar hasil kerja PR. Di dalam proses tersebut, ada ruang yang sangat besar bagi terciptanya dialog, diskusi dan pembicaraan tentang masalah-masalah PR. Model ini menggiring praktisi PR untuk memberdayakan publiknya secara rasional. Selama proses PR tersebut dilakukan dalam dialog yang etis, maka hasil kerja PR pun akan *aman* dalam koridor etis (Grunig, 1992: 308).
2) Dari sisi efektifitas model. Harus diakui bahwa karakter organisasi yang berbeda-beda menyebabkan ada berbagai variasi pilihan model PR, atau bahkan modifikasi dari ke empat model yang ada. Tidak ada yang salah dengan semuanya itu, sepanjang pilihan-pilihan model atau variasi model yang digunakan itu bermanfaat bagi organisasi. Artinya, dalam jangka pendek dapat membantu pencapaian tujuan program PR, dan dalam jangka panjang membantu pencapaian tujuan organisasi itu sendiri. Persoalannya sekarang yaitu apakah pilihan-pilihan model PR tersebut menghasilkan cara-cara yang efektif untuk pencapaian tujuan, ataukah justru sebaliknya, menghabiskan energi organisasi? Beberapa penelitian menunjukkan bahwa *press agentry model*, *public information model* dan *two-way asymmetrical model* tidak efektif dalam keja PR (Grunig, 1992: 308). Sementara

itu, *two-way symmetrical model* dalam prosesnya memiliki seperangkat alat yang dapat digunakan untuk melakukan negosiasi dan kompromi. Kedua hal tersebut, merupakan cara untuk mendapatkan solusi yang menguntungkan semua pihak yang terlibat dalam proses PR tersebut.

Secara garis besar, item *The Core Sphere of Communicator Knowledge* ini memberi rincian tentang dua keahlian yang idealnya dimiliki oleh pengelola komunikasi, yaitu *manager role expertise* dan *technician role expertise*. Organisasi akan menjadi lebih unggul, jika pengelola komunikasinya memiliki kedua keahlian tersebut secara seimbang, karena sifat keduanya yang saling melengkapi. *Technician role expertise* berhubungan dengan ketrampilan, yang oleh Dozier, disebut sebagai *traditional communication skills*, yang meliputi (Dozier, 1995: 54)

> *Write news release and feature articles, write and advertisement, write speeches, produce publications, produce audio-visual (graphics, slide shows, videos, radio spots), take photographs, create and manage a speakers' bureau, and coordinate a press conference or arrange media coverage of an event*

Ke-delapan item yang direkomendasikan oleh Dozier menunjukkan bahwa praktisi PR dengan latar belakang keahlian teknis komunikasi akan membantu proses kerja PR sebatas masalah-masalah teknis komunikasi. Hal itu berlaku dalam suatu rentang waktu tertentu atau sesuai kebutuhan program PR, tetapi tidak membantu dalam hal perancangan aspek-aspek strategis manajerial, termasuk perencanaan PR. Untuk melengkapi proses kerja PR, dibutuhkan komunikator yang juga memiliki pengetahuan dan keahlian untuk berperan sebagai manajer (*manajer role expertise*).

1.5.7.3. *Middle Sphere of Shared Expectations*

Proses ini melibatkan hubungan antara *top-communicator* dengan koalisi dominan dalam organisasi. Koalisi dominan yaitu "*the group of individuals within an*

organization with the power to affect structure of the organization, define its mission, and set its course through strategic choices the coalition makes" (Dozier, 1995: 15). Beberapa item yang diidentifikasi Dozier (Dozier, 1995: 7) sebagai keunggulan dalam *Sphere of Shared Expectation* ini, yaitu

> *Value dominant coalition (senior management) places on communication, support dominant coalition (senior management) gives to communication, contributions of communication department to strategic planning, top communicator reports playing communication manager role, top communicator reports playing senior adviser role, perceived demand for two-way symmetrical practices, perceived demand for two-way asymmetrical practices, contributions of communication department to strategic planning*

Untuk menjadi departemen komunikasi yang *excellent,* maka para manajer dan atau *top communicator* harus mampu menciptakan dan membagi pemahaman yang sama tentang fungsi dan peran komunikasi. Pada tahap ini mutlak dibutuhkan *supplay* informasi tentang apa yang menjadi harapan setiap anggota organisasi, harapan koalisi dominan, dan bahkan harapan dari para manajer dan *top communicator*. Harapan itu sendiri dapat dipahami sebagai "*the belief or perception that an object possesses a certain attribute or that a behavior will have a certain consequences*" (Windahl, 2010: 200).

Dalam penelitian ini, kemampuan *top communicator* dan pengelola bidang PR untuk mengartikulasikan setiap harapan dan kepentingan berbagai elemen internal organisasi, merupakan syarat untuk menciptakan *excellent communication* dalam organisasi. Menarik untuk ditelusuri, misalnya, bagaimana *top communicator* membangun komunikasi dengan koalisi dominan dan dengan setiap anggota dalam organisasi, apakah bidang PR dilibatkan dalam perencanaan dan realisasi program komunikasi, apakah model praktek PR yang selama ini diberlakukan dapat memenuhi harapan setiap elemen internal organisasi? Apa konsekuensinya jika harapan-harapan setiap elemen internal organisasi tersebut tidak terpenuhi? Memang tidak mudah untuk menjawab pertanyaan-pertanyaan tersebut. Grunig dan Dozier

merekomendasikan bahwa kemampuan saling membagi harapan sesungguhnya berhubungan dengan pemilihan model PR setiap organisasi. Artinya, masing-masing pilihan model mengandung konsekuensi yang berbeda terhadap kemampuan organisasi mengartikulasikan berbagai harapan dan kepentingan publiknya. Dalam *two-way symmetrical model*, misalnya, memungkinkan pengelola komunikasi untuk mendapatkan hubungan saling menguntungkan yang didasarkan pada saling pengertian antara organisasi dengan publiknya. Model ini juga memungkinkan pengelola komunikasi untuk secara proporsional tampil sebagai "pembela" kepentingan dan harapan koalisi dominan. Begitupun sebaliknya. Pengelola komunikasi dapat mengartikulasikan kepentingan dan harapan publik ketika berhadapan dengan koalisi dominan. Ini tentu berhubungan juga dengan bagaimana posisi *top komunikator* (di level *high management*) dalam organisasi, apakah ia menjadi bagian dari koalisi dominan ataukah ia berada di luar koalisi dominan? Posisi-posisi tersebut penting, terutama berkaitan dengan kemungkinan bagi *top komunikator* untuk terlibat dalam pengambilan keputusan strategis, yang berdampak pada pencapaian tujuan organisasi, tanpa mengabaikan kepentingan dan harapan publik organisasi. Meskipun demikian, Grunig menegaskan tidak ada jaminan bahwa *top komunikator* akan mampu menjadi jembatan kepentingan antara organisasi dengan publiknya, hanya jika ia menjadi bagian dari koalisi dominan. *Point* krusial justru diberikan Dozier dalam hal kemampuan top komunikator dan koalisi dominan untuk menerapkan *two-way symmetrical model*.

Terdapat empat item yang menurut Dozier (1995: 93) dapat dijadikan sebagai indikasi diterapkannya *two-way symmetrical model*, yaitu *pertama*, bagian PR (sebagai pengelola komunikasi) bertujuan untuk secara seimbang merubah sikap dan perilaku *management* dan publik, menuju tercapainya saling pengertian di antara keduanya. Fungsi pertama ini akan difasilitasi melalui fungsi *kedua* yaitu, PR berfungsi sebagai mediator bagi *management* dan publik untuk melakukan negosiasi dalam rangka mengatasi konflik. Konflik dalam konteks organisasional biasanya muncul dalam beberapa bentuk, misalnya perbedaan pendapat, perselisihan,

perdebatan, dan konfrontasi (Grunig, 1992: 384). Lipsky dan Seeber (dalam Littlejohn dan Foss, 2009: 168) bahkan memasukkan unsur saling memperkarakan melalui jalur pengadilan sebagai salah satu wujud konflik di level institusional. Bagi Lipsky dan Seeber, pengelolaan konflik tergantung pada beberapa hal, yaitu siapa saja pihak yang bertanggung jawab, tipe konflik, teknik yang digunakan, hasil yang diinginkan, serta kemungkinan dilibatkannya pihak ketiga. Itu sebabnya, organisasi membutuhkan pengelola komunikasi (bagian PR) yang memiliki kemampuan melakukan negosiasi. Proses negosiasi, menurut Wilson dan Putnam (dalam Grunig, 1992 : 316), akan membutuhkan kemampuan pengelola komunikasi untuk secara aktif terlibat dalam proses *give-and-take interaction*, untuk mencapai apa yang disebut mereka sebagai "*mutually accepted solution*". Dalam proses tersebut, bagi Gossen dan Sharp (dalam Grunig, 1992: 389), solusi terbaik yang idealnya diupayakan yaitu melalui mekanisme *win-win solution*, dimana kepentingan setiap pihak yang terlibat secara proporsional dijadikan sebagai bahan pertimbang utama. Negosiasi memang membutuhkan keaktifan setiap pihak yang terlibat, terutama karena didalamnya terdapat proses penilaian berulang, interpretasi dan adaptasi atas pesan yang diterima. Seperti yang direkomendasikan oleh Ruben dan Stewart (2006:84) bahwa

> *"It involves individuals adjusting and readjusting the message they send and the interpretations they attach to the message of others, in an effort to make sense of, cope with, and adapt to the demands and opportunities that present themselves".*

Ke-tiga, tujuan PR yaitu untuk mengembangkan saling pengertian antara management dengan publik, serta *ke-empat*, yaitu sebelum memulai sebuah program komunikasi, bagian PR melalukan *survey* atau penelitian informal tentang seberapa besar management dan publiknya saling memahami satu sama lain.

Sedangkan dalam *two-way asymmetrical model*, konsep "saling berbagi harapan antara organisasi dengan publiknya" lebih dimaknai sebagai upaya untuk mempersuasi, memanipulasi dan bahkan mendominasi publik, sebagai cara agar

publik berperilaku sesuai dengan apa yang diinginkan oleh organisasi. Dalam model ini, riset (*as a communication tool*) tetap dilakukan dengan tujuan untuk mempelajari bagaimana mengubah opini publik yang tidak menyenangkan tentang organisasi, agar dengan demikian dapat memperbesar peluang diterimanya apapun program yang ditawarkan oleh organisasi. Selain itu, riset juga bertujuan untuk mengukur keberhasilan upaya-upaya persuasif yang telah dilakukan sebelumnya. Praktek *asymmetrical* ini lebih menekankan pada perubahan opini dan perilaku publik, tanpa harus diikuti dengan perubahan opini dan perilaku koalisi dominan.

Indikasi diterapkannya *two-way asymmetrical model* (Dozier, 1995: 93) yaitu *pertama*, tujuan utama program PR yaitu untuk mempersuasi publik agar berperilaku sesuai dengan yang diinginkan oleh organisasi. *Kedua*, sebelum memulai suatu program PR, terlebih dahulu dilakukan riset untuk menentukan bagaimana mengarahkan perilaku publik, dan bagaimana kemungkinan perilaku mereka dapat dirubah. *Ketiga*, penggunaan berbagai hasil survey tentang sikap publik, terutama yang berkaitan dengan cara-cara yang lebih disukai oleh publik, dalam menerima kebijakan organisasi. *Terakhir*, setelah menyelesaikan suatu program PR, penelitian akan dilakukan untuk menentukan bagaimana efektifitas program tersebut dalam merubah perilaku publik.

1.5.7.4. *The Outer Sphere of Participative Culture*

Bagian ini memberikan rincian gambaran tentang budaya partisipasi dan otokrasi, baik dalam pendekatan komunikasi maupun gaya kepemimpinan dalam organisasi. Seperti yang telah dibahas sebelumnya, setiap organisasi pada dasarnya memiliki cara-cara yang unik dalam mengelola setiap proses kerja mereka. Keunikan tersebut terutama dilatarbelakangi adanya perbedaan dalam nilai-nilai dasar yang menggerakkan dan menghidupkan organisasi. Termasuk di dalamnya, yaitu bagaimana cara organisasi untuk mendapatkan dan mengelola keterlibatan publik internalnya dalam setiap program kerja.

Dalam konteks PR, merupakan tantangan tersendiri bagi pengelola PR untuk merancang pendekatan komunikasi yang menyenangkan, agar diterima oleh setiap anggota publik internalnya. Ketepatan pilihan model komunikasi internal akan menjadi senjata utama untuk mendapatkan *feedback* sesuai dengan apa yang diharapkan. Persoalannya sekarang yaitu ada tidaknya peluang bagi publik untuk ikut mengusahakan terciptanya hal-hal positif bagi pencapaian tujuan organisasi, tujuan pribadi ataupun harapan-harapannya sendiri. Selain itu, bagaimana cara organisasi mengelola setiap bentuk keterlibatan publikpun akan mempengaruhi kualitas keterlibatan publik. Pada tataran ini, budaya organisasi menjadi penting terutama sebagai dasar pijakan bagaimana segala sesuatu akan dilakukan dalam organisasi, apa saja dan bagaimana aturan main dibuat dan diterapkan dalam proses kerja (*organizing*). Berkaitan dengan itu, menurut Dozier (1995:136), budaya organisasi merupakan variabel penting dalam mencapai *excellence communication*, seperti yang diungkapkannya bahwa

> *The culture of an organization affects the ways employees communicate with each other. If an organization's culture favors communication as a one-way flow of commands from superiors to subordinates, then communication is less than excelient. If senior management makes strategic decisions in a highly centralized manner, seeking input from only those with formal authority, then public relations less than excellent.*

Nilai dan keyakinan utama dalam budaya partisipatif, menurut Grunig, yaitu kerja sama dan *team work* yang kuat, yang mendorong ke arah terwujudnya koordinasi antar-departemen/bagian kerja dalam organisasi. Hal itu mengindikasikan adanya pengelolaan tanggung jawab di level tim, dalam menyelesaikan suatu pekerjaan. Sama halnya dengan Grunig, Waterman (dalam Grunig, 1992: 224) juga merekomendasikan *team work* sebagai cara untuk memberdayakan anggota organisasi, agar mereka dapat melakukan pekerjaannya masing-masing secara lebih

efektif. Bagi Waterman, melibatkan individu dalam suatu *team* akan menumbuhkan kesadaran dan tanggung jawab sebagai bagian penting dalam organisasi. Kesadaran itulah yang akan mendorong individu untuk melakukan yang terbaik dalam pekerjaan mereka dengan cara-cara yang positif.

Tentang nilai kepedulian di antara anggota organisasi ini, Dozier (1995:138) menyatakan bahwa "*Participative organizational cultures emphasize employees caring for each other, both up, down and sideways in the organization*". Di sisi lain, dalam organisasi dengan budaya partisipatif, selalu ada upaya-upaya yang sistematis untuk melibatkan sekaligus memberdayakan setiap anggota organisasi, untuk ikut terlibat dalam pengambilan keputusan. Terutama jika keputusan-keputusan tersebut berpengaruh besar terhadap keberadaan individu dalam organisasi. Seperti yang diungkapkan oleh Dozier (1995:138) yaitu bahwa "*participative organizational cultures also share decision-making authority, fostering a sense of equality, because decisions are made with involvement of those most affected by the decision*". Tentu saja, upaya melibatkan setiap anggota organisasi tersebut dilakukan sesuai dengan kapasitas dan kewenangan masing-masing orang dalam organisasi.

Pada akhirnya, seluruh upaya organisasi untuk merancang program komunikasi yang efektif tersebut, bertujuan untuk mendapatkan keterlibatan yang maksimal dari publik internal. Terdapat beberapa definisi tentang keterlibatan publik. Dalam *Situational Theory*, James Grunig (1992: 136) mendefinisikan keterlibatan sebagai "*individual's cognitive perception of a situation: It is a person's perception that he or she has a connection with a situation*". Dengan memberi label "tingkat" pada konsep keterlibatan, Grunig dan Hunt (dalam Windahl, 2010: 217), merekomendasikan ide bahwa tingkat keterlibatan menyangkut bagaimana orang menghubungkan diri mereka dengan suatu masalah atau situasi tertentu. Semakin besar keterlibatan mereka dengan situasi tersebut, maka mereka akan semakin aktif untuk mencari informasi yang berkaitan dengan situasi yang ada. J. Grunig dan Childers (dalam Grunig, 1992: 136) membedakan dua tipe keterlibatan, yaitu *internal involvement* dan *external involvement*. *Internal involvement* pada dasarnya

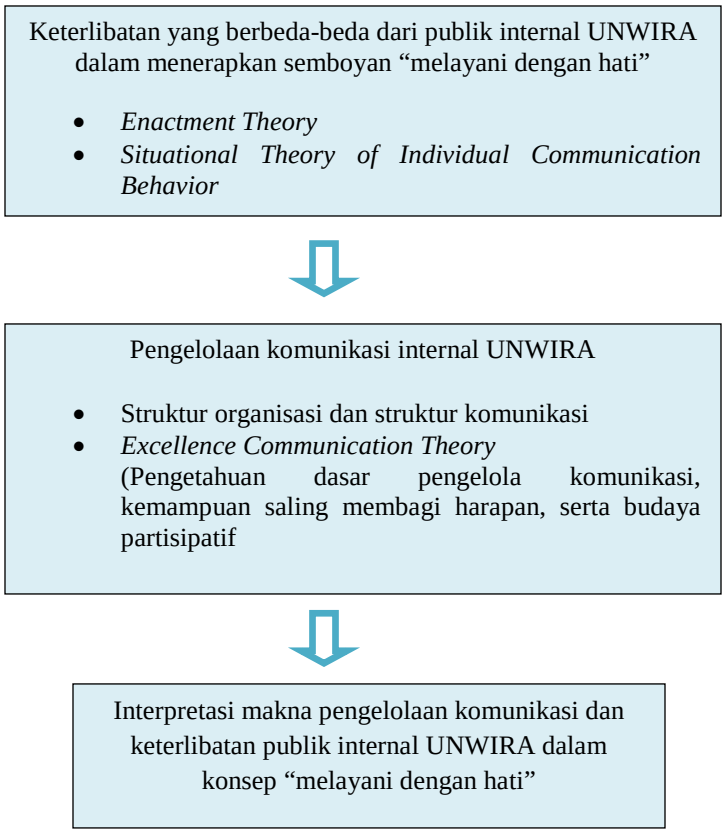
berhubungan dengan keterlibatan ego, yaitu derajat yang menunjukkan penting tidaknya suatu stimulus bagi seseorang. *Ego-involvement* inilah yang menentukan perubahan perilaku seseorang terhadap *issue* yang dihadapinya. Individu yang memiliki tingkat keterlibatan internal yang tinggi terhadap suatu *issue* tertentu, akan mengembangkan perilaku komunikasi yang aktif, dengan tujuan untuk mencari informasi untuk mendukung pemahamannya tentang *issue* tersebut. Sebaliknya, *external involvement* berhubungan dengan harapan individu bahwa *issue* tersebut memiliki kesamaan konsekuensi dengan apa yang diharapkannya. Individu dengan tingkat keterlibatan eksternal yang tinggi terhadap suatu *issue* tertentu, akan mengembangkan alasan-alasan yang rasional sebelum menentukan sikap pribadinya terhadap *issue* tersebut. Keterlibatan publik internal dengan demikian dapat dimaknai sebagai kecenderungan setiap individu anggota organisasi untuk mengidentifikasi dan kemudian memposisikan dirinya di hadapan berbagai program kerja organisasi. Seperti yang sudah dijelaskan sebelumnya, setiap anggota organisasi pada dasarnya memiliki tujuan, harapan dan kepentingan pribadi yang berbeda-beda satu sama lain. Baik organisasi maupun individu itu sendiri akan selalu berusaha agar tujuan, harapan dan kepentingan pribadi tersebut sesuai dengan tujuan, harapan dan kepentingan organisasi.

Dalam konteks komunikasi organisasi, keputusan akhir individu untuk terlibat atau tidak dalam suatu program kerja, sangat dipengaruhi oleh penilaian awal tentang seberapa penting program kerja tersebut bagi dirinya. Penilaian awal menyangkut pendapat pribadi tentang program kerja tersebut yang akan menentukan bagaimana kecenderungan individu tersebut untuk berperilaku sesuai dengan berbagai tuntutan situasi yang menyertai program kerja tersebut.

1.5.8. Kerangka Pikir

Secara garis besar, kerangka berpikir penelitian ini dapat digambarkan sebagai berikut :

Gambar 1.1
Kerangka Pikir Penelitian



1.6. Operasionalisasi Konsep

1.6.1. Konsep pengelolaan komunikasi internal

Sebagai suatu sistem, organisasi terdiri dari berbagai sub-sistem, yang dalam operasionalnya membutuhkan penanganan secara terpadu. Semuanya itu dimaksudkan agar tujuan organisasi dapat dicapai secara efektif dan efisien. Konsep pengelolaan komunikasi internal dalam penelitian ini dipahami sebagai desain, mekanisme dan cara-cara yang digunakan oleh pengelola UNWIRA untuk mewadahi proses komunikasi organisatoris UNWIRA. Berkaitan dengan itu, terdapat dua hal dalam konsep ini, yaitu :

1.6.1.1. Struktur organisasi

Item ini berhubungan dengan bagaimana pekerjaan dibagi, dikelompokkan dan dikoordinasikan secara formal. Identifikasi desain struktur akan ditelusuri melalui:

1) Spesialisasi pekerjaan (*work specialization*), yaitu sejauh mana berbagai tugas dalam organisasi dibagi-bagi dalam beberapa pekerjaan tersendiri
2) Departementalisasi (*departementalizational*), yaitu dasar yang dipakai untuk mengelompokkan pekerjaan secara bersama-sama
3) Rantai komando (*chain of command*), yaitu garis wewenang tanpa putus yang membentang dari puncak organisasi ke eselon paling bawah, dan menjelaskan siapa bertanggung jawab kepada siapa
4) Rentang kendali (*span of control*), yaitu jumlah bawahan yang dapat diarahkan oleh seorang manajer secara efisien dan efektif
5) Sentralisasi/ *centralization*, yaitu kondisi dimana semua keputusan dibuat oleh manajer puncak, dan desentralisasi, yaitu suatu kondisi dimana pengambilan keputusan diserahkan kepada manajer yang paling dekat dengan tindakan yang dikehendaki oleh organisasi.
6) Formalisasi, yaitu sejauh mana berbagai pekerjaan dalam organisasi dibakukan

1.6.1.2. Arah aliran informasi

Item ini berhubungan dengan arah aliran informasi, baik dalam komunikasi formal maupun komunikasi informal. Ada lima hal yang akan ditelusuri, yaitu :

1) *Downward communication*, yaitu informasi yang berpindah secara formal dari seseorang yang otoritasnya lebih tinggi kepada orang lain yang otoritasnya lebih rendah
2) *Upward communication*, yaitu informasi yang bergerak dari satu jabatan yang otoritasnya lebih rendah kepada orang yang otoritasnya lebih tinggi
3) *Horizontal communication*, yaitu informasi yang bergerak diantara orang-orang dan jabatan-jabatan yang sama tingkatan otoritasnya

4) Komunikasi lintas-saluran, yaitu informasi yang bergerak diantara orang-orang dan jabatan-jabatan yang tidak menjadi atasan ataupun bawahan satu dengan yang lainnya serta menempati bagian fungsional yang berbeda
5) *Grapevine communication*/selentingan, yaitu metode penyampaian laporan rahasia dari orang ke orang yang tidak dapat diperoleh melalui saluran formal. Isi selentingan biasanya tentang orang-orang, peristiwa dan situasi-situasi tertentu dalam organisasi. Sifat selentingan yaitu lebih mengutamakan "apa yang dikatakan atau didengar oleh seseorang" daripada informasi yang dikeluarkan oleh organisasi.

1.6.2. Konsep semboyan "melayani dengan hati"

Semboyan "melayani dengan hati" merupakan salah satu terobosan yang dilakukan oleh UNWIRA, dalam rangka perubahan etos kerja secara mendasar. Inti program komunikasi ini yaitu menggugah kesadaran publik internal UNWIRA, mulai dari pimpinan, dosen, karyawan dan bahkan mahasiswa, untuk memperbaiki *performance* dalam menjalankan tugas masing-masing. Idealisme yang dikandung program ini, yaitu tercapainya suatu kondisi dimana para dosen akan mengajar dengan "hati seorang ayah dan ibu", para pegawai akan melayani mahasiswa dan sesama rekan kerja dengan "hati seorang sahabat", dan para pejabat universitas dan fakultas akan melakukan koordinasi dengan "hati seorang gembala". Dua hal utama yang ditelusuri melalui konsep ini, yaitu :

1.6.2.1. Perencanaan dan pelaksanaan semboyan "melayani dengan hati"

Identifikasi item ini menggunakan tiga konsep dalam *excellence communication theory*, yaitu

1) Konsep pengetahuan dasar pengelola komunikasi

Konsep pengetahuan dasar pengelola komunikasi dipahami sebagai kumpulan informasi tentang pengelolaan komunikasi internal, yang meliputi pengetahuan untuk

berperan sebagai manajer, pengetahuan tentang *two-way symmetrical model*, dan pengetahuan tentang *two-way asymmetrical model*, yang dimiliki oleh rektor dan pengelola bidang Humas dan Protokoler UNWIRA dalam menjalankan semboyan "melayani dengan hati".

Pertama, konsep pengetahuan untuk berperan sebagai manajer komunikasi, berhubungan dengan realisasi aspek-aspek operasional dari keahlian manajerial rektor dan pengelola Bidang Humas dan Protokoler UNWIRA, yang mengandung implikasi strategis bagi pencapaian tujuan semboyan "melayani dengan hati". Kedua, Pengetahuan tentang *two-way symmetrical model.* Konsep ini berhubungan dengan pengetahuan dan keahlian yang dimiliki oleh rektor dan pengelola Bidang Humas dan Protokoler UNWIRA, untuk mengembangkan hubungan yang saling menguntungkan antara UNWIRA dengan publik internalnya. Ketiga, pengetahuan tentang *two-way asymmetrical model.* Konsep ini berhubungan dengan pengetahuan dan keahlian yang dimiliki oleh rektor dan pengelola Bidang Humas dan Protokoler UNWIRA, untuk menggunakan semboyan "melayani dengan hati" sebagai cara untuk membentuk dan mengarahkan sikap dan perilaku publik internal UNWIRA, sesuai dengan keinginan rektorat sebagai pengelola dan penanggung jawab di tingkat universitas.

2) Konsep kemampuan saling membagi harapan

Konsep kemampuan saling membagi harapan dipahami sebagai cara-cara yang diinginkan dan diterapkan oleh Yapenkar (sebagai koalisi dominan), rektor dan pengelola Bidang Humas dan Protokoler UNWIRA, untuk menciptakan dan saling membagi pemahaman yang sama atas fungsi dan peran komunikasi, dalam upaya pencapaian tujuan organisasi, melalui semboyan "melayani dengan hati".

Pengukuran konsep ini bersifat departemental, dengan melibatkan Pejabat Yapenkar, rektor dan pengelola Bidang Humas dan Protokoler UNWIRA. Terdapat dua hal utama dalam konsep ini, yaitu *pertama*, praktek *two-way symmetrical model*. Item ini berhubungan dengan upaya Yapenkar, rektor, pengelola Bidang Humas dan Protokoler UNWIRA, serta kelompok pejabat di tingkat universitas dan fakultas

untuk mengembangkan hubungan komunikasi yang saling menguntungkan atas dasar saling pengertian. Termasuk di dalamnya yaitu cara-cara penyelesaian konflik yang berkaitan dengan realisasi program komunikasi tersebut. *Kedua*, praktek *two-way asymmetrical model.* Konsep ini berkaitan dengan tujuan penggunaan *two-way asymmetrical model.* Tujuannya yaitu untuk mempersuasi publik internal UNWIRA, agar berperilaku sesuai dengan apa yang digariskan dalam semboyan "melayani dengan hati". Perubahan perilaku yang dituntut dari publik internal ini tidak harus diikuti dengan perubahan perilaku dari rektor, pengelola Humas dan Protokoler UNWIRA dan Yapenkar.

3) Konsep budaya partisipatif

Dalam penelitian ini, budaya organisasi dipahami terutama sebagai dasar pijakan bagaimana segala sesuatu dilakukan, termasuk proses komunikasi internal, siapa saja yang mempengaruhi jalannya proses tersebut, apa saja kemungkinan-kemungkinan perlakuan yang ada dalam proses tersebut, serta bagaimana aturan main dibuat dan diterapkan dalam proses kerja (*organizing*) untuk mencapai tujuan UNWIRA sebagai institusi pendidikan tinggi swasta.

Penelusuran konsep ini bersifat individual, yaitu dengan melibatkan setiap individu anggota kelompok publik internal UNWIRA. Budaya partisipatif dalam penelitian ini, terutama dipahami dalam konteks kerja sama dan *team work* yang terbangun di antara individu anggota publik internal UNWIRA, dalam setiap bentuk pelaksanaan semboyan "melayani dengan hati". Konsep ini juga menyangkut bagaimana upaya yang dilakukan oleh kelompok pejabat di tingkat fakultas untuk memberdayakan setiap anggotanya, baik kelompok dosen, kelompok karyawan/pegawai maupun kelompok Himpunan Mahasiswa Jurusan di tiap Jurusan/Prodi, dalam pengambilan keputusan sesuai dengan kapasitas dan kewenangan masing-masing individu.

1.6.2.2. Keterlibatan publik internal dalam semboyan "melayani dengan hati"

Keterlibatan publik internal dipahami sebagai kecenderungan setiap anggota publik internal UNWIRA, untuk mengidentifikasi dan memposisikan dirinya dalam menghadapi semboyan "melayani dengan hati". Artinya, sebelum seseorang memutuskan untuk melakukan ataupun tidak melakukan apa yang direkomendasikan dalam program komunikasi tersebut, ia terlebih dahulu akan melakukan penilaian, apakah program yang ditawarkan tersebut penting bagi pencapaian tujuan dan harapan-harapan pribadinya dalam bekerja. Memposisikan diri dalam semboyan "melayani dengan hati" ditunjukkan melalui sikap mencari informasi yang relevan dengan realisasi program komunikasi tersebut, untuk kemudian berperilaku yang sesuai dengan apa yang di dalam program komunikasi tersebut.

Keterlibatan diidentifikasi melalui hal-hal apa saja yang dipikirkan oleh masing-masing individu ketika pertama kali UNWIRA menerapkan semboyan "melayani dengan hati". Pertimbangan pribadi tentang relevansi kegiatan dengan pengembangan kualitas kerja, akan mempengaruhi perilaku komunikasinya dalam bekerja. Item ini ditelusuri melalui poses *enactment* yang dilakukan setiap individu dalam rangka menyesuaikan diri dengan lingkungan kerja mereka di UNWIRA.

1.7. Metoda Penelitian

1.7.1. Desain Penelitian

Penelitian ini merupakan penelitian deskriptif kualitatif dengan varian studi kasus. Metode penelitian kualitatif, menurut Pawito (2007: 35) merupakan metode yang bertujuan untuk "*mengemukakan gambaran dan atau pemahaman mengenai bagaimana dan mengapa suatu gejala atau realitas komunikasi terjadi*". Dalam penelitian ini, realitas perencanaan dan pelaksanaan semboyan "melayani dengan hati" dideskripsikan sebagai langkah awal untuk mendapatkan pemahaman tentang kolaborasi konsep-konsep pengelolaan komunikasi internal UNWIRA.

Khusus mengenai penggunaan studi kasus dalam metode penelitian kualitatif, menurut Robert Yin (dalam Ishak, Junaedi, *dkk*, 2011: 205) studi kasus dapat dipahami sebagai

> *an emphirical inquiry that:*
> *investigate a contemporary phenomenon within its real-life contex; when the boundaries between phenomenon and contex are not clearly evident; and in which multiple source of evidence are used*

Investigasi fenomena empiris dalam penelitian ini berfokus pada implementasi semboyan "melayani dengan hati" dalam setiap program kerja UNWIRA Kupang. Penggalian informasi secara lebih mendalam melalui penggunaan berbagai sumber data, dilakukan untuk menghasilkan pemahaman yang komprehensif tentang keterlibatan publik internal UNWIRA dalam semboyan "melayani dengan hati". Pemahaman yang komprehensif tersebut mencakup analisa dari berbagai aspek, misalnya aspek organisasional dan aspek individual.

Dalam penelitian ini, semboyan "melayani dengan hati" diperlakukan sebagai suatu kasus, dengan pertimbangan bahwa semboyan tersebut diterapkan secara spesifik sebagai bagian dari pengelolaan komunikasi internal UNWIRA. Realisasi semboyan tersebut dilakukan dalam suatu sistem, yang secara terbatas melibatkan hal-hal utama seperti pengetahuan dasar pengelola komunikasi, kemampuan saling membagi harapan, budaya organisasi, serta struktur organisasi dan struktur komunikasi UNWIRA. Konsekuensi dari semuanya itu diamati melalui berbagai bentuk keterlibatan publik internal UNWIRA, dalam rangkaian kerja masing-masing kelompok publik internal UNWIRA.

Dengan mengacu pada kategori yang dibuat oleh Stake (dalam Denzin dan Lincoln, 2009: 301), jenis studi kasus yang digunakan dalam penelitian ini yaitu studi kasus intrinsik. Menurut Stake, studi kasus intrinsik ditempuh oleh peneliti bukan saja karena ingin lebih memahami sebuah kasus tertentu, namun juga karena adanya minat intrinsik peneliti pada kasus tersebut. Jenis studi kasus intrinsik, menurut Stake,

tidak bisa digunakan untuk mewakili kasus-kasus lain. Selain itu, jenis studi kasus intrinsik ini juga bukan untuk memahami konstruk abstrak atau fenomena-fenomena yang sifatnya umum, dan oleh karenanya tidak bisa digunakan untuk merumuskan suatu teori.

Ketertarikan intrinsik dalam penelitian ini terutama dalam kerangka mendapatkan pemahaman bagaimana mengembangkan fungsi bidang humas, sebagai entitas yang mandiri dalam suatu organisasi, melalui pengembangan kerja sama internal UNWIRA. Artinya, pengembangan peran Bagian Humas dan Protokol UNWIRA tidak bisa dilepaskan dari jaringan kerjasama internal yang dibangun oleh Bagian Humas dan Protokol UNWIRA dengan bagian kerja lainnya di UNWIRA Kupang. Dengan demikian, studi intrinsik dalam penelitian ini tidak dimaksudkan untuk menjelaskan fenomena pengelolaan komunikasi organisasi secara umum, namun lebih diarahkan untuk memahami kekhususan pengelolaan komunikasi internal UNWIRA dalam konteks semboyan "melayani dengan hati".

1.7.2. Situs Penelitian

Penelitian ini dilakukan di Universitas Katolik Widya Mandira Kupang, dengan dua wilayah lokasi kampus, yaitu di kampus induk UNWIRA Jl. Jend. A. Yani No 50-52, Kelurahan Merdeka, Kupang dan kampus pengembangan di Jl. Biara Karmel San Juan, Kelurahan Penfui, Kupang.

Kampus induk UNWIRA merupakan pusat kegiatan administrasi, baik untuk universitas maupun Yayasan Pendidikan Katolik Arnoldus Yanseen/YAPENKAR (yayasan yang menaungi UNWIRA). Selain itu, ada empat fakultas yang menyelenggarakan kegiatan perkuliahannya di kampus induk, yaitu Fak. Hukum, Fak. Ekonomi, Fak. Keguruan dan Ilmu Pendidikan, serta Fak. Matematika dan Ilmu Pengetahuan Alam. Program Magister Manajemen juga menempati bangunan kampus induk ini. Sedangkan untuk kampus pengembangan meliputi tiga fakultas lainnya, yang berlokasi di daerah pinggiran Kota Kupang, dengan menempati tiga

bangunan kampus yang terpisah namun tetap berada dalam satu areal milik YAPENKAR. Ke-tiga fakultas tersebut yaitu Fak. Filsafat Agama (FFA), Fak. Teknik (FT) dan Fak. Ilmu Sosial dan Ilmu Politik (FISIP).

1.7.3. Subjek Penelitian

Individu yang dipilih sebagai informan dalam penelitian ini yaitu anggota publik internal UNWIRA, yang dinilai memiliki kompetensi untuk menceritakan pengalaman pribadinya dalam menjalankan semboyan “melayani dengan hati”. Kompetensi yang dimaksud merupakan kombinasi dari hal-hal seperti, benar-benar mengetahui persoalan dalam aktifitas kerja sehari-hari yang berkaitan dengan implementasi semboyan “melayani dengan hati”, atau yang secara struktural berkaitan dengan proses perencanaan dan pelaksanaan semboyan “melayani dengan hati”.

Meskipun publik internal UNWIRA terdiri dari beberapa kelompok, namun representasi dalam penelitian ini terutama dalam hal keterwakilan substansi dari data atau informasi dan bukan pada keterwakilan kelompok. Itu sebabnya jumlah informan dalam penelitian ini yaitu 12 orang, yaitu :

- Yapenkar …….. .. 1 orang
- Rektor …….…. 1 orang
- Pembantu rektor …… 1 orang
- Bidang Humas dan Protokol UNWIRA … 1 orang
- Dekan …… 1 orang
- Ketua Jurusan …… 1 orang
- Kepala tata usaha …….. 1 orang
- Pegawai non-struktural …….. 2 orang
- Dosen non-struktural ……. 2 orang
- Himpunan Mahasiswa Jurusan …….. 1 orang

1.7.4. Jenis Data

Menurut Pawito (2007: 96), terdapat tiga jenis data dalam penelitian kualitatif, yaitu data yang diperoleh dari hasil wawancara, data yang diperoleh dari observasi dan data dalam bentuk teks atau dokumen. Dalam penelitian ini, data yang diperoleh dari hasil wawancara terutama mengenai pengetahuan dasar pengelola komunikasi, kemampuan saling membagi harapan, dan budaya partisipatif.

Sedangkan data dari observasi memberikan informasi tentang variasi bentuk dan makna keterlibatan publik internal UNWIRA dalam berbagai program kerja yang merepresentasikan pemahaman atas semboyan “melayani dengan hati”. Data dalam bentuk dokumentasi dalam penelitian ini terutama yang berkaitan dengan struktur organisasi, tindakan, peristiwa dan program yang berkaitan dengan semboyan “melayani dengan hati”.

1.7.5. Sumber Data

Sumber data yang dibutuhkan dalam penelitian ini, yaitu data primer dan data sekunder. Data primer meliputi data-data yang diperoleh dari wawancara dengan informan dan pengamatan tentang pelaksanaan semboyan “melayani dengan hati”. Termasuk di dalamnya deskripsi tentang aktifitas kerja harian UNWIRA yang berkaitan dengan keterlibatan publik internal dalam semangat “melayani dengan hati”, di dua lokasi kampus yang berbeda, yaitu di kampus induk UNWIRA dan di kampus pengembangan Penfui Kupang. Sedangkan data sekunder meliputi data terdokumentasi tentang UNWIRA sebagai organisasi, program kerja, data tentang informan, hasil survey internal, hasil penelitian tentang UNWIRA yang dinilai relevan dengan fokus penelitian ini, dan sebagainya.

1.7.6. Teknik Pengumpulan Data

Penelitian ini menggunakan beberapa teknik untuk mengumpulkan data, yaitu wawancara mendalam (*in-depth interview*), observasi partisipatoris dan telaah dokumen (dalam hal ini dokumen resmi UNWIRA sebagai institusi perguruan tinggi). Dengan menggunakan rekomendasi dari Patton (dikutip oleh Luqman, dalam Ishak, *dkk*, 2011: 272), pengamatan dalam penelitian ini dilakukan dalam kerangka *maximum-variation sampling*. Artinya, data yang akan dikumpulkan meliputi semua aktifitas publik internal UNWIRA dalam berbagai situasi dan kondisi yang berhubungan dengan pelaksanaan semboyan "melayani dengan hati".

1.7.7. Analisis dan Interpretasi Data

Dengan menggunakan teknis analisis data *interactive model* menurut Miles dan Huberman (dalam Denzin dan Lincoln, 2009: 592), data-data yang diperoleh dalam penelitian ini dianalisis melalui, *pertama*, tahap reduksi data (*data reduction*). Dalam tahap ini, berbagai potensi kecenderungan data disederhanakan dalam sebuah mekanisme yang bersifat antisipatif, untuk memenuhi tujuan penelitian. Data yang diperoleh, baik dari wawancara mendalam, observasi maupun telaah dokumen, diedit dan dikelompokkan berdasarkan tema pengelolaan komunikasi dan tema keterlibatan publik internal UNWIRA. Proses pengelompokan data tersebut bertujuan untuk mengupayakan konseptualisasi, serta memberikan penjelasan berkenaan dengan tema dan pola-pola data yang muncul, yang menjelaskan tentang keterlibatan publik internal UNWIRA dalam semboyan "melayani dengan hati".

Ke-dua, tahap penyajian data (*data display*). Miles dan Huberman (dalam Denzin dan Lincoln, 2009: 592), mendefinisikan *data display* sebagai "*konstruk informasi padat terstruktur yang memungkinkan pengambilan keputusan dan penerapan aksi*". Jika reduksi data merupakan dasar pemaknaan, maka *data display* merupakan kelanjutan dari pemaknaan data, yang meliputi penggunaan ringkasan terstruktur, dalam bentuk tabel. Penyajian data dalam tahap ini, dilakukan dalam

bentuk kelompok-kelompok data atau gugusan data yang saling terkait, dalam kategori tematik pengelolaan komunikasi internal dan tema keterlibatan publik internal UNWIRA. Dalam kategori tema pengelolaan komunikasi internal, dipaparkan data tentang enam komponen struktur organisasi dan arah aliran informasi. Sedangkan untuk kategori tema keterlibatan publik internal UNWIRA, panduan pengkategorian didasarkan pada tiga item dalam *excellence communication theory,* yaitu pengetahuan dasar pengelola komunikasi, kemampuan saling berbagi harapan dan budaya partisipatif.

Ketiga, tahap penarikan dan pengujian kesimpulan (*drawing and verifying conclusions*). Tahap ini melibatkan proses interpretasi atau penetapan makna dari data yang tersaji. Proses ini menggunakan dasar analisis berupa keterkaitan antar gejala, dengan menggunakan implementasi prinsip induktif untuk menjawab pertanyaan penelitian ini. *Frame excellence communication theory* tidak menjadi satu-satunya panduan dalam menganalisis dan menarik kesimpulan dalam penelitian ini. Ada peluang besar untuk mengembangkan skema teori, dengan mempertimbangkan kecenderungan pola data berdasarkan temuan empiris.

Konstruksi pemahaman tentang pengelolaan komunikasi internal UNWIRA, melalui perencanaan dan penerapan semboyan “melayani dengan hati”, dimaknai melalui pendekatan interpretasi validasi objektif. Dalam interpretasi validasi objektif, makna tersebut dapat ditemukan dalam teks, budaya dan pikiran aktor sosial (Denzin dan Lincoln, 2009: 151). Dalam penelitian ini, makna dalam teks mengacu pada pedoman tertulis UNWIRA, yang mengatur tentang berbagai hal dalam pelaksanaan program kerja UNWIRA sebagai institusi perguruan tinggi. Berbagai pedoman itulah yang kemudian dimaknai atau diinterpretasi oleh setiap individu anggota publik internal UNWIRA dalam menjalankan dan menegaskan eksistensi mereka sebagai bagian dari pencapaian tujuan UNWIRA. Hasil interpretasi individual itu yang kemudian dapat diamati dalam sikap dan perilaku nyata yang ditunjukan dalam pelaksanaan aktifitas kerjanya sehari-hari. Sedangkan untuk interpretasi atas makna dalam budaya, dalam penelitian ini dikaitkan dengan interpretasi individual dan

kolektif dari publik internal UNWIRA tentang tujuan, fungsi dan keragaman pengelolaan komunikasi internal dalam bingkai semboyan “melayani dengan hati”. Budaya dengan demikian dipahami sebagai cara berpikir publik internal UNWIRA, tentang hakekat pekerjaannya dalam sebuah institusi perguruan tinggi dan kondisi-kondisi internal yang mempengaruhi realisasi atas pemaknaan individual tersebut. Terakhir, makna atas interpretasi aktor sosial dalam penelitian ini ditelusuri melalui interpretasi individual atas tuntutan UNWIRA akan *performance* kerja yang ideal dalam setiap program kerja dimana individu tersebut terlibat. Konstruksi tentang pengelolaan komunikasi internal berdasarkan interpretasi individu ini melibatkan interpretasi mereka atas hal-hal seperti, pengetahuan dasar pengelola komunikasi dan kemampuan saling membagi harapan antara Yapenkar, universitas, dosen, karyawan dan mahasiswa UNWIRA.

1.7.8. Kualitas Data

Kualitas data dalam penelitian kualitatif berhubungan dengan validitas data dan reliabilitasnya (Pawito, 2007: 97). Validitas data berkaitan dengan sejauh mana data yang diperoleh telah secara akurat mewakili realitas atau gejala yang diteliti. Prinsip studi kasus yang melaporkan realitas secara apa adanya, di lain sisi juga dimaksudkan untuk menghindari penggambaran realitas yang berbeda, antara peneliti dan informan penelitian ini.

Sedangkan, reliabilitas yang berhubungan dengan konsistensi hasil dari penggunaan teknik pengumpulan data, dalam penelitian ini diupayakan melalui penggunaan triangulasi data/sumber. Teknik triangulasi itu sendiri menurut Stake dan Flick (dalam Denzin dan Lincoln, 2009: 307), merujuk pada proses pemanfaatan persepsi yang beragam untuk mengklarifikasi makna, dengan cara mengidentifikasi cara pandang yang berbeda terhadap berbagai fenomena. Dalam proses ini, cek silang berbagai temuan data merupakan cara untuk menghindari kemungkinan terjadinya kesalahan interpretasi. Untuk itu, pengumpulan data dan cek silang temuan penelitian

tersebut dilakukan hingga mencapai titik jenuh/ *redundancy of data gathering* (Stake, dalam Denzin dan Lincoln, 2009:307).

Triangulasi data/sumber yaitu upaya peneliti untuk mengakses sumber-sumber yang lebih bervariasi guna memperoleh data berkenaan dengan persoalan yang sama. Dengan kata lain, merupakan upaya peneliti untuk mengungkapkan gambaran yang lebih memadai, melalui beragam perspektif, mengenai gejala yang diteliti. (Pawito, 2007: 99). Dengan menggunakan format triangulasi menurut Moleong (dalam Ruslan, 2010: 219), triangulasi data/sumber dalam penelitian ini dilakukan dalam beberapa cara, yaitu membuat perbandingan data dari hasil observasi, tentang realitas kerja harian UNWIRA dalam konteks pelaksanaan semboyan "melayani dengan hati", dengan data hasil wawancara.

Triangulasi data juga dilakukan dalam bentuk membuat perbandingan perspektif informan sebagai bagian dari struktur organisasi UNWIRA, yang berkaitan dengan pelaksanaan semboyan "melayani dengan hati".