

### **BAB III**

#### **REALISASI PENERAPAN SEMBOYAN “MELAYANI DENGAN HATI”**

Dalam bab ini dipaparkan berbagai temuan data lapangan, hasil wawancara mendalam dengan 16 orang informan, dan hasil observasi. Informan dalam penelitian ini berasal dari berbagai komponen publik internal UNWIRA, yang terlibat dalam proses perencanaan, pelaksanaan dan evaluasi semboyan “melayani dengan hati”. Mereka terdiri dari unsur pejabat struktural Yapekar dan universitas, dosen dan pegawai non struktural UNWIRA serta mahasiswa yang diwakili oleh pengurus Senat Mahasiswa fakultas.

Substansi wawancara diarahkan terutama untuk mengetahui bagaimana komunikasi internal UNWIRA dikelola untuk mendukung realisasi pengejawantahan semangat yang terkandung dalam semboyan “melayani dengan hati” tersebut. Patokan utama dalam wawancara, sesuai dengan operasionalisasi konsep dalam penelitian ini, meliputi dua hal utama. Pertama, konsep pengelolaan komunikasi internal, dan yang kedua yaitu konsep semboyan “melayani dengan hati”. Sedangkan untuk observasi, diarahkan terutama untuk melihat bagaimana aktifitas publik internal UNWIRA, baik dosen, pegawai, maupun pejabat struktural, dalam berbagai situasi dan kondisi yang berhubungan dengan pelaksanaan semboyan “melayani dengan hati”.

Berbagai temuan data yang ditampilkan dalam bab ini menjelaskan tiga persoalan besar dalam realisasi penerapan semboyan “melayani dengan hati”. Pertama, tentang ketidakjelasan dasar aturan yang digunakan dalam menjalankan struktur tata-pamong di UNWIRA. Persoalan itu menjadi semakin rumit ketika *high management* UNWIRA belum maksimal menggunakan media internal, dalam hal ini berbagai forum rapat resmi, untuk mengkomunikasikan apa sebenarnya yang telah

diupayakan untuk meminimalisir ketidakjelasan aturan tersebut. Berlarut-larutnya penanganan atas berbagai ketidaksiapan perangkat aturan tata-pamong pada akhirnya membawa dampak terhadap mekanisme penanganan masalah. Temuan data dalam item ini dipaparkan dalam konteks enam komponen utama struktur organisasi. Kedua, konsekuensi pilihan struktur organisasi terhadap struktur komunikasi internal UNWIRA. Dalam struktur komunikasi internal UNWIRA umumnya terdiri dari lima tingkat manajemen dan hanya satu tingkat operatif. Artinya, ada lima bagian dari struktur organisasi yang harus dilewati oleh suatu informasi sebelum sampai ke level operatif. Dalam kondisi seperti itu, sangat besar kemungkinan terjadinya distorsi informasi. Untuk menjelaskan berbagai temuan data dalam item ini, digunakan empat arah arus informasi dalam struktur komunikasi UNWIRA. Persoalan ketiga, yaitu belum sinergisnya tiga aktor utama dalam semboyan “melayani dengan hati”. Pejabat struktural, tenaga edukasi, dan tenaga administrasi merupakan tiga aktor yang berperan besar dalam merealisasikan semboyan “melayani dengan hati”. Persoalan yang muncul kemudian yaitu ketiga aktor tersebut belum menemukan format kerjasama yang seimbang dalam menjalankan peran mereka masing-masing. Persoalan tersebut bahkan sudah ada sejak tahap perencanaan semboyan “melayani dengan hati” tersebut. Kegamangan *high manajemen* dalam mendapatkan informasi dengan cara melibatkan seluruh komponen internal UNWIRA, pada akhirnya berdampak pada keterlibatan publik internal dalam program yang dirancang untuk meningkatkan kualitas pelayanan internal UNWIRA tersebut.

### **3.1. Ketidakjelasan Dasar Aturan Struktur Tata-pamong**

Pengelolaan komunikasi internal dipahami sebagai desain, mekanisme dan cara-cara yang digunakan oleh UNWIRA untuk memwadahi proses komunikasi organisatorisnya. Pemahaman tentang pengelolaan komunikasi internal di UNWIRA diawali dengan mengidentifikasi bagaimana struktur organisasi yang diberlakukan mampu menjadi salah satu panduan, dalam upaya UNWIRA mencapai tujuannya sebagai organisasi

perguruan tinggi swasta. Data menunjukkan bahwa struktur organisasi yang sekarang diberlakukan di UNWIRA, oleh sebagian kalangan internal UNWIRA dinilai tidak sesuai lagi dengan Statuta. Seperti pernyataan dari #1, ketika ditanyakan apa yang harus dilakukan untuk melakukan penyempurnaan struktur, beliau memberikan jawaban bahwa aturanlah yang harus menjadi titik awal langkah UNWIRA (lihat *display* data #1, item formalisasi). Pernyataan dari #1 tersebut berangkat dari kenyataan bahwa jabatan struktural tingkat fakultas yang sekarang diberlakukan di UNWIRA yaitu jabatan Dekan dan Wakil Dekan. Sementara, dalam Statuta UNWIRA, sebagai anggaran dasar UNWIRA, justru mengatur tugas, tanggungjawab dan kewenangan pejabat struktural tingkat fakultas yang terdiri dari Dekan dan Pembantu Dekan/ PD I, PD II dan PD III.

Selain itu, fakta bahwa sampai dengan penelitian ini dilakukan, UNWIRA belum memiliki *job description* berdasarkan struktur organisasinya, juga menimbulkan keluhan tersendiri bagi pegawai/karyawan atau tenaga non-edukasi di UNWIRA dalam menjalankan tugas-tugas harian mereka. Selama ini yang menjadi pedoman kerja bagi tenaga non-edukasi dan pejabat struktural yaitu Statuta dan aturan kerja Yapenkar. Tetapi itupun sangat terbatas pada hal-hal yang mengatur tentang struktur tata-pamong UNWIRA (untuk Statuta) dan hal-hal yang bersifat umum kepegawaian (untuk aturan kerja Yapenkar). Seperti yang disampaikan oleh #11 (wawancara tanggal 12 Maret 2012) :

*E...sejauh ini, saya sudah empat periode, dua periode di X dan dua periode di Y, tetapi tupoksi itu sampai sekarang saya belum melihat atau menerimanya. Ya...belum ada. Jadi, istilahnya kita ini kerjanya, apa ya....hanya berdasarkan pengalaman saja dan itu yang jadi patokan.*

Tahun 2007 pihak universitas sebenarnya sudah mengupayakan untuk membuat kajian kelembagaan, yang di dalamnya juga dirancang *job description* sesuai dengan struktur yang ada. Namun, dalam prosesnya ternyata menimbulkan ketidakpuasan dari beberapa komponen internal UNWIRA. Hingga kini upaya untuk

membuat telaah kelembagaan dalam rangka merevitalisasi struktur di UNWIRA, masih belum selesai dilakukan. Pejabat struktural yang menangani bidang administrasi dan keuangan mengakui bahwa rancangan *job description* tersebut telah dibuat dan menunggu untuk disahkan dalam forum Rapat Umum Anggota Yopenkar UNWIRA, yang rencananya akan dilakukan pada bulan Juni 2012 di Kupang (lihat *display data #13*, item spesialisasi pekerjaan). Ketidakjelasan pedoman kerja nampaknya juga menjadi salah satu alasan mengapa bidang humas dan protokol justru kemudian ditiadakan dari struktur organisasi UNWIRA. Di titik ini, memang yang harus dipertanyakan yaitu sampai sejauh mana pemahaman *high management* UNWIRA tentang fungsi dan peranan bidang humas bagi suatu institusi. Dalam wawancara dengan *high management* UNWIRA, memang terungkap bahwa yang ditiadakan dari struktur tersebut yaitu jabatan khusus kepala biro humas dan protokol, sedangkan fungsi humas tetap dijalankan oleh biro rektorat (lihat transkrip wawancara #5). Riskan membayangkan bagaimana biro rektorat menjalankan tiga fungsi besar sekaligus pada saat yang bersamaan, yaitu fungsi tata usaha, kerumahtanggaan rektorat dan fungsi humas. Hal itu juga diakui langsung oleh mantan pejabat terkait (lihat *display data #6*, item pengetahuan untuk berperan sebagai manajer komunikasi). Namun kondisi itulah yang selama ini berlaku di UNWIRA.

Struktur organisasi juga dapat digunakan untuk memahami bagaimana distribusi kekuasaan dijalankan dalam sebuah institusi, termasuk UNWIRA. Ketidakjelasan pembagian tanggung jawab dan wewenang diantara para pejabat struktural dalam struktur yang sekarang diberlakukan UNWIRA, pada akhirnya menimbulkan ketidakjelasan dalam mekanisme penanganan masalah. Para pejabat struktural di tingkat fakultas biasanya membagi tugas dan wewenang berdasarkan kesepakatan internal dan komitmen kerja di antara dekan dan wakil dekan. Tujuannya terutama untuk menjamin kelangsungan proses kerja administrasi dan kelembagaan di tingkat fakultas (lihat *transkrip wawancara #1*)

Di tingkat Senat universitas, masalah ketidaksesuaian struktur organisasi, antara ketentuan dalam Statuta dengan struktur yang sekarang diberlakukan, sebenarnya juga mendapat perhatian khusus. Komisi Kelembagaan Senat UNWIRA menemukan fakta bahwa kandungan Statuta UNWIRA hampir 90% sudah sesuai dengan aturan perundang-undangan yang berlaku (lihat transkrip wawancara #5). Kenyataan tersebut menunjukkan bahwa sebenarnya tidak ada masalah dengan Statuta UNWIRA. Persoalannya justru muncul ketika UNWIRA memberlakukan perampingan struktur tanpa terlebih dahulu menyiapkan dasar aturan dan perangkat lunak yang dibutuhkan untuk menjalankan ketentuan baru tersebut. Perangkat lunak yang dimaksudkan misalnya pembagian tugas, wewenang dan tanggungjawab, petunjuk kerja, dan mekanisme yang menyertai seluruh proses kerja struktur baru tersebut. Jika semuanya itu dipersiapkan dan disosialisasikan dengan baik, maka berbagai keluhan publik internal tentang ketidakjelasan kewenangan, dari struktur lama ke struktur baru, dapat diminimalisir.

### **3.1.1. Kondisi Internal UNWIRA Sebagai Kendala Kelengkapan Komponen**

Untuk memahami bagaimana struktur organisasi memiliki efek terhadap perilaku anggota organisasi, maka temuan data dalam penelitian ini dipaparkan dalam kerangka enam komponen utama struktur organisasi. Pertama, spesialisasi pekerjaan. Menelusuri bagaimana komponen ini dikelola di UNWIRA, ternyata bukanlah hal mudah. Terutama karena tidak ada data sekunder yang terdokumentasikan, yang bisa dijadikan sumber informasi bagaimana spesialisasi pekerjaan secara teknis diatur untuk kepentingan manajerial UNWIRA. Statuta UNWIRA, yang menjadi acuan utamapun, hanya menjelaskan tentang struktur tata pamong dan kepemimpinannya. Selama ini yang diberlakukan di UNWIRA yaitu dengan memberdayakan struktur yang ada. Dengan alasan pemberdayaan struktur dalam kerangka filosofi “miskin struktur kaya fungsi”, keterbatasan SDM yang dianggap layak untuk menjalankan berbagai fungsi operasional, baik di tingkat universitas, fakultas maupun jurusan,

serta untuk efisiensi keuangan, maka biasanya berbagai fungsi manajemen dan operasional dibebankan untuk struktur yang ada (lihat transkrip wawancara #3 dan #5).

Penjelasan yang diberikan oleh #5, sebagai bagian dari *high management* dalam struktur UNWIRA, memang secara khusus membahas tentang bagaimana fungsi penjaminan mutu di tingkat jurusan dikelola oleh struktur yang ada, yaitu Ketua dan Sekretaris jurusan. Namun hal itu berlaku untuk seluruh mekanisme pembagian tugas dan tanggung jawab struktural di UNWIRA. Artinya, ada penambahan fungsi, tugas dan kewenangan yang diberikan kepada pejabat struktural tingkat jurusan, untuk menjalankan berbagai fungsi operasional.

Pilihan itu memang bukan tanpa konsekuensi. Untuk kelompok dosen, misalnya, semakin banyak beban pekerjaan dan tanggungjawab struktural, maka hal itu berdampak pada konsekuensi fungsionalnya sebagai dosen, yang masih harus menjalankan tanggungjawab Tri Dharma Perguruan Tinggi. Selain itu, perangkapan fungsi yang dibebankan kepada struktur dilakukan tanpa disertai dengan pedoman kerja dan petunjuk teknis bagaimana beban kerja itu harus dioperasionalkan. Hal tersebut akhirnya berdampak pada semakin banyaknya beban pekerjaan administrasi di level pejabat struktural tingkat jurusan (lihat *display* data #16, item sentralisasi).

Konsekuensi lanjutan dalam pengelolaan spesialisasi pekerjaan ini, yaitu menyiapkan berbagai sumberdaya organisasi, agar mampu untuk menjalankan berbagai pekerjaan yang berbeda, yang telah ditetapkan oleh manajemen. Masalah yang dihadapi UNWIRA berkaitan dengan hal tersebut yaitu pengelolaan SDM yang sesuai dengan kebutuhan internal UNWIRA. Dari kalangan pegawai administrasi ada penilaian bahwa UNWIRA belum maksimal dalam memberdayakan pegawai administrasinya, agar mampu melakukan tugas-tugas administrasi secara benar. Akibatnya banyak pegawai yang menjalankan tugasnya, dalam menata sistem kearsipan dan administrasi, hanya berdasarkan pengalaman (lihat *display* data #9, item spesialisasi pekerjaan).

Meskipun demikian, untuk hal-hal tertentu yang bersifat mendesak, sebenarnya ada upaya dari universitas untuk mempersiapkan SDM yang dibutuhkan di unit-unit tertentu. Misalnya, dalam rangka pengisian Evaluasi Program Studi Berdasarkan Evaluasi Diri (EPSBED), UNWIRA mengadakan pelatihan internal yang dikhususkan bagi para operator EPSBED dari tiap fakultas (lihat transkrip wawancara #4).

Di lain sisi, masalah dalam spesialisasi pekerjaan ini juga membawa konsekuensi terhadap, misalnya, pengelolaan organisasi kemahasiswaan di UNWIRA. Berdasarkan hasil wawancara, #2 menjelaskan bahwa :

*Pembagian kerja antara Senat dan HMJ juga tidak jelas, sehingga mahasiswa merasa kegiatan-kegiatan HMJ itu di luar Senat, jadi HMJ buat kegiatan mereka sendiri tanpa koordinasi dengan Senat, akhirnya seperti berjalan sendiri-sendiri.*

Komponen kedua, yaitu departementalisasi pekerjaan. Temuan awal yaitu tentang ditiadakannya Bagian Humas dan Protokol dari struktur organisasi UNWIRA, ternyata di latarbelakangi sejumlah pemikiran tentang fungsi humas bagi UNWIRA. Publik internal UNWIRA menilai bahwa keberadaan bagian Humas dalam struktur organisasi tidak membawa manfaat yang mendasar bagi perkembangan UNWIRA. Alasan utama yang muncul yaitu bahwa tidak ada orang yang dianggap paham tentang fungsi kehumasan dan oleh karenanya layak menduduki jabatan sebagai pengelola humas (lihat *display* data #1, item departementalisasi). Di lain pihak, cara pandang yang berbeda tentang fungsi dan peran bagian humas bagi UNWIRA, juga terlihat dari pernyataan #12 (wawancara tanggal 14 Maret 2012), yang menjelaskan bahwa :

*Karena humas kan menurut saya lebih banyak mengurus hal-hal keluar, kalau ke dalam dia kan terkait dengan struktur, sehingga gampang, kalau ada persoalan, tinggal cari jalurnya berhubungan dengan struktur yang mana. ... Untuk internal di sini, struktur bergerak, tapi untuk orang luar? Ya...humas itulah yang harusnya kasih informasi "o....ada perkembangan begini...begini...." Untuk humas internal mungkin e...saya belum terlalu melihat dia punya persoalan internal, karena ada kaitan dengan struktur sehingga*

*lebih gampang penyampaiannya, sistemnya itu lebih gampang, tapi yang jadi persoalan itu yang hubungan ke luar.*

Penjelasan dari #12 mempertegas apa yang telah diungkapkan oleh #5 sebelumnya, tentang pemberdayaan struktur dalam menjalankan berbagai fungsi internal UNWIRA, termasuk fungsi kehumasan. Simplifikasi fungsi dan peran bidang humas seperti itu pada akhirnya justru menjadi sumber masalah bagi UNWIRA, ketika ternyata struktur yang diandalkan untuk menjalankan fungsi kehumasan itu, dengan berbagai alasan, tidak mampu menjalankan perannya. Hal-hal seperti ketidakjelasan mekanisme pendelegasian tugas dan wewenang, informasi yang tidak lengkap (baik dari struktur yang otoritasnya lebih tinggi kepada struktur dengan otoritas yang lebih rendah, maupun sebaliknya), interpretasi yang berbeda di setiap struktur tentang program kerja, aturan dan standarisasi atas program kerja tersebut, merupakan sebagian kendala ketidakmampuan struktur internal menjalankan fungsi kehumasan.

Komponen ke tiga, yaitu rantai komando (*chain of command*). Komponen ini berhubungan dengan garis wewenang tanpa putus yang membentang dari puncak organisasi ke eselon paling bawah, dan menjelaskan siapa bertanggung jawab kepada siapa. Penjelasan high management tentang rantai komando yang selama ini dijalankan di UNWIRA, merupakan titik awal untuk memahami bagaimana sebenarnya komponen rantai komando ini dikelola di UNWIRA (lihat *display data #5*). Penggunaan struktur organisasi sebagai dasar dalam menentukan jalur komando yang harus dilalui dalam mekanisme pengambilan keputusan, pada realisasinya bukan tanpa konsekuensi. Ada hambatan-hambatan tertentu yang dialami oleh publik internal UNWIRA. Kesiapan SDM yang berada di sepanjang jalur komando tersebut juga membawa masalah sendiri, dalam hal ini misalnya tentang sikap cepat tanggap atas kebutuhan di level operatif (lihat *display data #1*, item rantai komando dan transkrip wawancara #8).

Penelusuran data tentang rantai komando dalam struktur organisasi UNWIRA, juga menunjukkan adanya beberapa penilaian yang berbeda dari publik internal. Hal mendasar yang disoroti yaitu adanya penilaian bahwa kelemahan utama dari rantai komando justru ada pada tahap manajemen pengawasan dan pengendalian. Terutama untuk program kerja yang harus dilaksanakan secara terpadu, masalah yang sering dialami UNWIRA yaitu lemahnya koordinasi antar pimpinan dan antar unit, serta ketiadaan mekanisme pemantauan dan pengendalian atas berbagai program kerja yang dijalankan (lihat *display* data #10, item rantai komando). Konsekuensi lanjutan dari penerapan rantai komando yaitu penegakkan aturan. Berkaitan dengan itu, ada beberapa kendala yang dihadapi publik internal UNWIRA. Dasar aturan penegakkan disiplin kerja, mekanisme pemberian sanksi dan penghargaan, serta kemampuan manajerial para pejabat struktural di semua level, merupakan beberapa sumber masalah yang dihadapi di tingkat operasional (lihat transkrip wawancara #5 dan #13).

Komponen ke-empat dalam menjelaskan tentang struktur organisasi UNWIRA, yaitu rentang kendali (*span of control*). Komponen ini berhubungan dengan jumlah bawahan yang dapat diarahkan seorang manajer secara efisien dan efektif. Temuan data di UNWIRA menunjukkan bahwa persoalan utama yang berkaitan dengan komponen ini, bukan hanya tentang jumlah personil di setiap unit, melainkan juga tentang kualitas SDM yang tersedia di unit-unit tersebut. Seperti itu terungkap dalam wawancara dengan #8 dan #11 (lihat *display* data #8 dan #11, item rentang kendali). Namun ternyata tidak semua unit mengalami masalah yang berhubungan dengan rentang kendali ini (lihat *display* data #9, item rentang kendali). Kemampuan pimpinan unit untuk memberikan penjelasan, mengarahkan sekaligus menjadi contoh panutan dalam bekerja, pada akhirnya mempengaruhi bawahan untuk bekerja sesuai dengan apa yang telah direncanakan di unit tersebut.

Komponen ke-lima dalam struktur organisasi, yaitu sentralisasi dan desentralisasi. Mekanisme sentralisasi terlihat sangat jelas dalam pengelolaan keuangan di UNWIRA. Prosedur berjenjang yang selama ini berlaku di UNWIRA,

dalam hal persetujuan permohonan keuangan, pada akhirnya terpusat di Yapenkar (lihat transkrip wawancara #13). Prinsip *cash-flow* yang diterapkan UNWIRA dalam mengelola keuanganpun, membawa konsekuensi sendiri, ketika prinsip tersebut tidak diterapkan secara konsekuen. Keluhan dari berbagai publik internal UNWIRA tentang terlalu lamanya waktu yang dibutuhkan universitas untuk mengabulkan permohonan fasilitas kerja dan dana untuk berbagai keperluan operasional, merupakan wujud sentralistiknya pengelolaan bidang keuangan di UNWIRA. Berlawanan dengan itu, untuk pengelolaan informasi internal UNWIRA, Yapenkar mengakui bahwa penghargaan terhadap struktur yang ada membuat tidak ada intervensi langsung dari Yapenkar terhadap UNWIRA (lihat transkrip wawancara #3). Menariknya, meskipun telah mengatakan tidak mengintervensi langsung pengelolaan internal UNWIRA, namun ternyata dalam beberapa hal, misalnya penetapan model struktur organisasi yang berkorelasi dengan pengelolaan keuangan, justru bersinggungan dengan intervensi Yapenkar.

Komponen terakhir dalam struktur organisasi, yaitu formalisasi pekerjaan. Komponen ini berhubungan dengan standarisasi pekerjaan dan aturan-aturan formal yang mengatur bagaimana detail suatu pekerjaan akan dilakukan dalam organisasi. Secara khusus, #12 (wawancara tanggal 14 Maret 2012) menyoroti tentang hakekat suatu program kerja yang dibakukan dalam surat keputusan resmi. Menurutnya :

*Tentang daftar hadir bersama untuk dosen dan karyawan. Surat rektor tanggal 19 Januari 2012 mengatur itu, bahwa absen bersama terpusat yang di depan itu, ibu (lobi pintu masuk kampus UNWIRA Merdeka. Pen.), disusul dengan surat PR II, intinya, kalau karyawan ada yang tidak ikut, kasih surat teguran. Saya tidak mau ikut, ibu. Saya bilang untuk pimpinan mereka, aturan tidak bisa dibuat dalam himbauan. Kamu sifatnya melakukan uji coba aturan baru itu. Artinya, setelah uji coba kan evaluasi, kalau mau maju ya..buat aturannnya, buat surat keputusannya.*

Konsekuensi lanjutan dari program kerja yang tidak dibakukan secara resmi yaitu ketidakjelasan mekanisme *reward* dan *punishment* (lihat transkrip wawancara #9). Bagi publik internal, kehendak Yapenkar dan *high management* UNWIRA untuk

penegakkan disiplin tidak diimbangi dengan ketentuan dan pemberlakuan mekanisme *reward* dan *punishment*. Kekecewaan itulah yang kemudian menyebabkan publik internal menunjukkan keterlibatan yang berbeda-beda dalam setiap program yang dicanangkan, baik oleh universitas maupun Yapekar.

### **3.2. Konsekuensi Pilihan Struktur Organisasi Terhadap Struktur Komunikasi Internal UNWIRA**

Tema kedua yang ditelusuri dalam penelitian ini, untuk memahami bagaimana struktur organisasi memberi efek terhadap perilaku anggota organisasi, yaitu tentang struktur komunikasi di UNWIRA. Ada 2 hal mendasar dalam tema ini, yaitu struktur komunikasi formal dan struktur komunikasi informal.

Pertama, dalam struktur komunikasi formal, pengumpulan data dilakukan untuk mengetahui empat arah aliran informasi dalam struktur organisasi UNWIRA, yaitu :

#### 1) *Downward communication*

Konsep ini berhubungan dengan informasi yang berpindah secara formal dari seseorang yang otoritasnya lebih tinggi kepada orang lain yang otoritasnya lebih rendah. Data menunjukkan bahwa informasi yang bergerak dari kelompok manajemen kepada kelompok operatif, cenderung mengalami distorsi, baik dalam hal ketepatan waktu maupun kelengkapan informasi (lihat transkrip wawancara #1).

Khusus tentang semboyan “melayani dengan hati”, temuan data menunjukkan bahwa tidak semua komponen publik internal UNWIRA dilibatkan dalam perencanaan dan penggalian data awal tentang program komunikasi tersebut (lihat transkrip wawancara #10). Termasuk bidang humaspun hanya dilibatkan sebatas keperluan administratif (lihat transkrip wawancara #6). Penggalian informasi awal diakui melibatkan para pejabat struktural, baik dari tingkat universitas, fakultas maupun jurusan (lihat transkrip wawancara #4). Meskipun demikian, ketidakjelasan informasi, bagi para pejabat struktural tersebut, masih tetap dialami terutama tentang

ukuran-ukuran bagaimana menjabarkan program komunikasi tersebut dalam keseharian pekerjaan mereka.

## 2) *Upward communication*

Konsep ini berhubungan dengan informasi yang bergerak dari orang dengan jabatan yang otoritasnya lebih rendah kepada orang yang otoritasnya lebih tinggi.

Informasi yang terkandung dalam *upward communication* ini sebenarnya juga dapat digunakan oleh *high management* UNWIRA untuk pengambilan keputusan. Hanya saja dalam pelaksanaannya masih terdapat beberapa kendala. Selain kemampuan manajerial yang belum maksimal dari para pejabat struktural, hal lain yang juga menjadi kendala dalam pemberian informasi dalam *upward communication* ini yaitu apa yang disebut “perdamaian semu”. Suatu hal yang seringkali justru menjadi pembenaran atas kondisi dimana para pejabat struktural, di semua level, belum melaksanakan apa yang menjadi ketentuan, misalnya, dalam mekanisme pemberian sanksi bagi bawahan yang melanggar ketentuan tersebut (bandingkan transkrip wawancara #6 dan #15).

Hal lain yang ditemukan dalam penelitian ini yaitu belum maksimalnya unit/fakultas dalam memanfaatkan pembuatan Rencana Anggaran Belanja Fakultas/Unit, sebagai media berkomunikasi dengan pimpinan universitas dan Yapenkar. Seperti yang dijelaskan oleh #13 (wawancara tanggal 19 Maret 2012) :

*Jadi sebenarnya kebutuhan-kebutuhan riil dari unit atau fakultas itu kita tahu dari anggaran yang dibutuhkan. Seharusnya di situ dan setiap tahun kan kita menyusun anggaran untuk setiap unit dan fakultas. Hanya kadangkala ternyata saya temukan, anggaran yang disusun itu ada yang tidak melibatkan PRODI, dibuat oleh dekannya sehingga tidak bisa mengakomodir kebutuhan di PRODI. Ini menjadi soal. Padahal kita berharap anggaran ini disusun bersama, lalu dirapatkan di fakultas, baru diusulkan ke uiversitas. Jadi prosedur itu yang harusnya dipatuhi, nanti di sini kita rangkum, kita evaluasi, baru kita membuat Rancangan anggaran Pendapatan dan Belanja Universitas, yang kemudian diajukan ke senat universitas. Itu prosesnya. Setelah dari senat baru diajukan kepada yayasan. Itu sebenarnya prinsipnya. Tapi*

*itu tadi, kadangkala ada dekan yang ambil inisiatif sendiri, buat dia punya, tidak mengakomodir kebutuhan.*

### 3) *Horizontal communication*

Konsep ini berhubungan dengan informasi yang bergerak di antara orang-orang dengan jabatan yang sama tingkatan otoritasnya. Beberapa hal yang ditemukan dalam penelitian ini, yaitu misalnya kondisi kerjasama antara UPT Perpustakaan dengan fakultas/unit, dalam rangka pengadaan referensi ilmiah yang dibutuhkan oleh mahasiswa (lihat transkrip wawancara #6). Belum maksimalnya kelompok operatif dosen dalam memanfaatkan fasilitas UPT Perpustakaan, nampaknya menjadi kendala dalam pengadaan referensi ilmiah yang dibutuhkan mahasiswa. Tapi kondisi tersebut harus diakui dipengaruhi oleh banyak faktor lain. Misalnya, keterbatasan informasi tentang perkembangan referensi keilmuan dan kemampuan kelompok operatif dosen untuk mengikuti perkembangan referensi terbaru, dalam bidang ilmunya masing-masing.

### 4) Komunikasi Lintas-saluran

Konsep ini berhubungan dengan informasi yang bergerak di antara orang-orang dengan jabatan-jabatan yang tidak saling menjadi atasan atau bawahan satu dengan yang lainnya, serta menempati bagian fungsional yang berbeda. Penelusuran data dalam item ini menunjukkan bahwa kebiasaan saling berkunjung antar unit kerja, pada akhirnya membentuk suatu jaringan komunikasi personal, yang pada tingkat tertentu justru membantu publik internal UNWIRA, dalam mengatasi berbagai kesulitan kerja yang mereka alami. Misalnya, dalam mekanisme penyelesaian konflik internal, pendekatan personal seringkali dianggap lebih manjur untuk mengatasi salah paham (lihat transkrip wawancara #4).

1) *Grapevine communication*/selentingan

Konsep ini berhubungan dengan rumors/selentingan yang muncul sebagai konsekuensi yang tidak bisa dihindari dalam hubungan kerja, terutama karena hubungan kerja itu sendiri berada dalam konteks hubungan antarpribadi yang memang rentan dengan selentingan. Di level *high management*, ada pengakuan bahwa rumors memang tidak bisa dihindari tetapi hal itu tidak sampai berakibat fatal bagi UNWIRA (lihat *display data #5*, item rumors). Namun di tingkat fakultas dan jurusan, rumors seringkali justru menjadi penghalang dalam hubungan komunikasi antar berbagai kelompok operatif (lihat *display data #1*, item rumors).

Secara umum dapat dikatakan bahwa pilihan model struktur organisasi UNWIRA pada akhirnya menghasilkan lima tingkatan manajemen dan satu tingkatan operatif yang harus dilalui oleh informasi internal di UNWIRA. Jika digambarkan dalam bagan, maka akan tampak sebagai berikut :

**Bagan 3.1**  
**Konsekuensi Struktur Komunikasi UNWIRA**

Universitas → Dosen		Universitas → Adm. Fakultas		Universitas → Adm. Universitas	
Manajemen	Rektor	Manajemen	Rektor	Manajemen	Rektor
↓	↓	↓	↓	↓	↓
	Pembantu Rektor		Pembantu Rektor		Pembantu Rektor
	↓		↓		↓
	Biro Rektorat		Biro Rektorat		Biro Rektorat
	↓		↓		↓
	Dekan		Dekan		Kepala Biro
	↓		↓		↓
	Ketua Jurusan		Kepala Tata Usaha		Kepala Bagian
	↓		↓		↓
Operatif	Kelompok Dosen	Operatif	Staf Administrasi	Operatif	Staf Administrasi

(Sumber: Data Sekunder, diolah, 2012)

Berbagai temuan data dalam penelitian ini menunjukkan bahwa ada berbagai kondisi internal yang menjadi sumber distorsi bagi kelancaran arus informasi internal

di UNWIRA. Banyaknya tahapan yang harus dilalui oleh suatu informasi sebelum sampai kepada kelompok operatif, pada akhirnya juga semakin memperbesar kemungkinan terjadinya distorsi informasi. Konsekuensinya, para penggerak di level operatif, baik kelompok dosen maupun kelompok petugas administrasi, harus berupaya sendiri untuk mendapatkan informasi yang lebih lengkap dan jelas tentang keterlibatan seperti apa yang diinginkan oleh institusinya.

### **3.3. Belum Sinergisnya Tiga Aktor Utama dalam Merealisasikan Semboyan “Melayani Dengan Hati”**

Dalam penjelasan sebelumnya telah dipaparkan berbagai temuan data tentang pilihan struktur organisasi UNWIRA dan konsekuensinya terhadap pengelolaan arah arus informasi dalam struktur tersebut. Sebagai kelanjutannya, maka di bagian ini ditelusuri bagaimana ketiga aktor utama dalam semboyan “melayani dengan hati”, yaitu tenaga edukasi, tenaga administrasi dan pejabat struktural, bersinergi, dalam struktur tersebut, menjalani proses kerja dalam sesuai bidang tugas mereka masing-masing. Artinya, dalam merealisasikan semboyan “melayani dengan hati” keterlibatan ketiga aktor utama tersebut satu dengan yang lainnya bersifat saling mempengaruhi, dan itulah yang idealnya diantisipasi oleh manajemen UNWIRA, sebagai cara untuk menjamin bahwa variasi individu dapat dikelola dan digunakan sesuai tuntutan semboyan “melayani dengan hati” tersebut.

#### **3.3.1. Perencanaan dan pelaksanaan program**

##### **3.3.1.1. Pengetahuan dasar pengelola komunikasi**

Ada beberapa data yang diperoleh dalam penelitian ini, yang menunjukkan realisasi aspek-aspek operasional dari keahlian manajerial rektor dan pengelola bidang humas. Hal itu terutama berhubungan dengan apa saja yang dilakukan pada tahap awal

perencanaan semboyan “melayani dengan hati”. Seperti yang dijelaskan oleh #5 (wawancara tanggal 6 Maret 2012) :

*Kalau yang khusus tentang melayani dengan hati, pertama sekali tentu berasal dari spiritualitas saya sebagai biarawan dan itu keluar otomatis sebagai prinsip hidup. Tapi kemudian sebelum saya menyusun program, saya berdiskusi dengan banyak orang. Dengan beberapa dosen senior, dengan teman-teman di Yapenkar, dengan para pemerhati dan pecinta UNWIRA di luar, dengan keuskupan, dengan romo-romo Projo dan dengan kaum awam yang selama ini selalu memperhatikan perkembangan UNWIRA, dan itu salah satu penilaian mereka bahwa UNWIRA perlu transformasi, dimana kita memberikan seluruh hidup kita, hati dan perhatian kita untuk UNWIRA. Waktu itu perhatian besar diberikan kepada fakta bahwa banyak dosen dan pegawai UNWIRA yang masuk ke legislatif. Untuk publik, kenyataan seperti itu sudah bisa menggambarkan dimana “hati” mereka berada. Meskipun memang itu hanya salah satu indikator saja, tapi itu menunjukkan bahwa sebenarnya hati orang itu masih mencari-cari mana di luar yang menguntungkan.*

Penggunaan berbagai sumber informasi dalam tahap penggalan data awal, sebelum merancang suatu program komunikasi, harus diakui memegang peranan penting. Tetapi pada kondisi seperti itu harus diperhatikan keseimbangan antara sumber informasi internal, di satu sisi, dan sumber informasi eksternal, di sisi yang lain. Apa yang dialami UNWIRA nampaknya berhubungan dengan kecenderungan penggunaan sumber informasi eksternal dibandingkan dengan sumber informasi dari kalangan internal UNWIRA. Padahal sesungguhnya yang paling mengetahui kondisi internal UNWIRA yaitu berbagai komponen publik internal UNWIRA sendiri. Tidak digunakannya metode ilmiah untuk pelacakan data awal juga memberi konsekuensi sendiri. Penilaian yang diberikan oleh sumber informasi dari luar UNWIRA sangat mungkin bukanlah hal substansif yang terjadi di UNWIRA. Kenyataan bahwa dua tahun setelah digulirkannya semboyan “melayani dengan hati”, *high management* UNWIRA belum melakukan evaluasi menyeluruh, dengan menggunakan metode ilmiah, juga berdampak pada ketidaktepatan solusi yang dirancang untuk mengatasi

berbagai masalah, dalam pelaksanaan program komunikasi tersebut. Hal itu nampak dari penjelasan yang diberikan oleh #5, sebagai bagian dari *high management* UNWIRA. Ketika ditanyakan sumber informasi tentang kenyamanan atau ketidaknyamanan yang dirasakan oleh publik internal UNWIRA, dalam menjalankan semboyan “melayani dengan hati” tersebut, #5 (wawancara tanggal 6 Maret 2012) menjelaskan bahwa :

*Ketika kita berkomunikasi dengan orang lain, harus berusaha agar suasana itu nyaman, tidak saling curiga, menghindari konflik. Saya berjalan, saya mendengar, saya baca koran, saya bisa merasakan kalau ada hal-hal yang membuat orang lain tidak nyaman dan biasanya saya ajak bicara baik-baik.*

### **3.3.1.2. Kemampuan saling membagi harapan**

Ada banyak hal yang ditemukan dalam penelitian ini tentang bagaimana kemampuan saling membagi harapan dari Yapenkar, rektor dan pengelola bidang humas kepada publik internal UNWIRA. Penjelasan yang diberikan oleh #3, sebagai bagian dari Badan Pengurus Yapenkar (lihat *display* data #3, item kemampuan saling membagi harapan), memberikan gambaran bahwa esensi harapan Yapenkar yaitu terutama tentang makna keberadaan setiap individu di UNWIRA, yang dilakukan melalui penyadaran tentang misi UNWIRA (*ut vitam habeant abundantius*). Namun, sayangnya, baik Yapenkar maupun *high management* UNWIRA, belum menemukan cara untuk mencari tahu apa harapan pribadi dan harapan kolektif dari publik internal UNWIRA dalam menjalankan misi UNWIRA tersebut. Hal itu nampak jelas dalam penjelasan yang disampaikan oleh #15 (wawancara tanggal 15 Maret 2012), tentang kendala struktural dalam menjangking informasi-informasi berharga tentang harapan-harapan publik internal UNWIRA :

*Tentang harapan-harapan pribadi, aduh ibu e...kita tidak atau belum punya mekanisme untuk menjangking informasi itu. Itu harus diakui. Balik lagi ke struktur, bagian mana atau unit mana yang harus mengurus itu. Saya sangat setuju bahwa informasi tentang*

*harapan-harapan pribadi, baik dosen maupun karyawan, itu berguna untuk merancang program untuk merealisasikan harapan-harapan mereka itu sepanjang itu mendukung eksistensi UNWIRA sebagai organisasi. Tapi persoalannya itu tadi...siapa yang urus? dan yang lebih penting lagi, kalau informasi itu sudah ada, apakah pejabat di struktur itu tahu bagaimana menggunakan informasi-informasi terpenting itu? Aduh..ibu e...itu masih mimpi di UNWIRA. Tentang yang lain-lain, saya percaya bahwa bagian kepegawaian punya standar tersendiri untuk menentukan seseorang menjadi pejabat struktural. Sementara di tingkat dosen kan mekanismenya lain lagi, mungkin persoalan besarnya ada di kemampuan manajerial. Itu kan hal yang sering dianggap mudah dan sepele tapi justru sering tidak bisa dibuktikan pada saat seseorang sudah duduk di kursi pejabat.*

Tapi ternyata ada kendala lain dalam proses menjaring informasi, terutama jika dihubungkan dengan keseimbangan antara kepentingan universitas di satu sisi dan kepentingan publik internal di sisi yang lain. Seperti yang diungkapkan oleh #13 (wawancara tanggal 19 Maret 2012) :

*Saya buka saja, ada satu hal yang menjadi hambatan sebenarnya di dalam menerapkan disiplin kerja, misalnya, kita masih terhambat dengan adanya sandingan oleh para dosen tentang e...kesejahteraan. Ini jadi masalah. Ada sebagian kecil yang sudah mengikuti jam kerja, kan sekarang ada kendali dengan sistem absen bersama, jam delapan harus sudah ada di kantor, tapi sebagian besar masa bodoh dengan itu.*

### **3.3.1.3. Budaya partisipatif**

Pemahaman tentang budaya partisipatif dalam penelitian ini ditelusuri melalui identifikasi dasar pijakan bagaimana segala sesuatu dilakukan, siapa saja yang mempengaruhi proses tersebut, serta berbagai kemungkinan yang ditemui dalam proses *organizing* semboyan “melayani dengan hati”. Termasuk di dalamnya, bagaimana UNWIRA memberdayakan berbagai *team work* yang secara struktural telah dimiliki UNWIRA. Misalnya, belum maksimalnya keterlibatan pimpinan fakultas dan kelompok operatif dosen dalam mendukung pengelolaan kegiatan

kemahasiswaan di tingkat fakultas (lihat *display* data #2, item budaya partisipatif institusional).

*Team work* lain yang secara struktural telah dimiliki UNWIRA namun belum diberdayakan secara baik yaitu bidang humas. Belum maksimalnya pemberdayaan fungsi dan peranan bagian humas di UNWIRA terlihat dalam penjelasan yang disampaikan oleh #12 (wawancara 14 Maret 2012), yaitu bahwa :

*Humas? Ada satu hal, ibu. Tugas utama kami adalah memberikan masukan, memberikan pertimbangan kepada pimpinan. Itu kewajiban saya. Yang saya paling tidak suka adalah kran itu dimatikan, padahal saya punya kewajiban. Saya digaji untuk nomor satu adalah memberikan pertimbangan, memberikan masukan. Bahwa nanti mau dipakai, tidak dipakai, terserah, tapi kran itu tidak boleh ditutup hanya karena terkadang masalah sentimen pribadi..... saya ulang-ulang mengalami itu. Maaf kata, mereka buat keputusan dan saya hanya diminta untuk menuliskan semua keputusan itu. Waktu saya tanya acuannya apa, mereka malah kaget. Saya selalu merasa dibatasi. Bukan saya merasa paling tahu. Tidak. Tapi itu kewajiban saya.*

### **3.3.2. Keterlibatan publik internal**

Ada banyak hal yang ditemukan dalam penelusuran tentang bagaimana keterlibatan publik internal UNWIRA dalam semboyan “melayani dengan hati”. Dari penjelasan beberapa nara sumber, belum maksimalnya keterlibatan publik internal dipengaruhi oleh banyak hal, terutama yang secara psikologis mempengaruhi suasana kerja. Keluhan tentang kesejahteraan yang tidak terpenuhi dengan baik, ketiadaan penghargaan atas berbagai capaian kerja, ketidakjelasan ukuran “melayani dengan hati”, minimnya suasana kompetisi, baik di antara staf administrasi maupun di antara staf edukasi, pada akhirnya mempengaruhi keterlibatan mereka dalam berbagai program kerja universitas (bandingkan *display* data #2, #4 dan #7, item keterlibatan publik internal).

### **3.4. Data Hasil Observasi**

Observasi dalam penelitian ini dilakukan untuk mendapatkan data tentang variasi bentuk keterlibatan publik internal UNWIRA, dalam berbagai program kerja yang merepresentasikan pemahaman mereka atas semboyan “melayani dengan hati”. Kegiatan observasi dilakukan selama empat minggu, dimulai tanggal 20 Februari – 19 Maret 2012. Observasi dilakukan di dua kampus yang berbeda, yaitu di kampus induk UNWIRA, di Jln. Jend. Ahmad Yani, Oebobo, dan di kampus Fisip, Penfui, Kupang. Subjek utama dalam observasi ini terdiri dari beberapa elemen publik internal UNWIRA, yang berasal dari tenaga edukasi maupun tenaga non-edukasi/administratif, dari beberapa biro/unit/fakultas. Beberapa hal menarik yang menjadi temuan hasil observasi dapat dilihat dalam **Lampiran 6**.