

IKLIM KOMUNIKASI ANTARA PIMPINAN DAN KARYAWAN

Oleh : Taufik Suprihatini

Abstract : As institution, FISIP would not go well only relied on existence of instructor staff (lectures) and students without employees. The position of staff administration as an hardware was strategic enough for processing learn to teach. This research aimed to describes the communication between head of faculty and employees also the spirit of employees in FISIP Undip . This research population description type with qualitative description method. The research population were all of FISIP Undip employees and the sample technique intake used totally of sampling. Data in field was obtained from interview technique that used questioner. The result of this research was describes that the head build condusif communication climate with aspiratif communication model in bottom up communication characteristic.

Keywords: communication climate; organizational communication; openness; spirit of activity



Pendahuluan

Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik (FISIP) sebagai lembaga pendidikan tinggi di bawah Universitas Diponegoro (Undip) merupakan suatu institusi yang terdiri dari berbagai komponen yang dikenal dengan nama *Civitas Academica*. Sebagai suatu sistem, lembaga ini memiliki subsistem yang terdiri dari staf pengajar (dosen), karyawan dan para mahasiswa yang dalam melaksanakan tugasnya saling berkaitan serta bekerjasama untuk menyelenggarakan proses belajar mengajar serta mewujudkan misi sekaligus tujuan institusi yang bergerak di bidang pendidikan. Pertemuan antara staf pengajar dengan para mahasiswa di dalam kelas sebagai realisasi pelaksanaan proses belajar mengajar maupun berbagai bentuk kegiatan yang terkait dengan pendidikan tidak akan berjalan dengan lancar dan baik tanpa adanya dukungan dan kerjasama yang baik dari seluruh karyawan. Dalam hal ini maka posisi staf administrasi (karyawan) lebih merupakan *hardware* yang cukup strategis bagi berlangsungnya proses belajar mengajar. Karyawan bertanggungjawab tidak saja mempersiapkan perangkat keras guna mendukung proses pendidikan namun sekaligus ikut memperlancar fungsinya perangkat yang mempermudah terselenggaranya segala aktifitas yang terkait dengan misi dan tujuan fakultas, misalnya: mempersiapkan ruang kelas, pengadaan jadwal perkuliahan, penggandaan soal ujian, pelayanan kebutuhan mahasiswa bahkan sampai dengan bantuan pelayanan foto kopi untuk materi kuliah

Posisi karyawan yang begitu penting nampaknya membutuhkan dukungan tersendiri dari jajaran pimpinan fakultas. Dukungan yang berupa moril dalam situasi maupun kondisi yang *favourable*, bagi karyawan akan memiliki efek yang amat baik demi lancarnya proses komunikasi dan interaksi maupun semangat kerja yang akan membawa konsekuensi tersendiri bagi kinerja karyawan dalam menjalankan tugas dan tanggungjawab kesehariannya. Oleh karena itu untuk mewujudkan

Penulis adalah Pengajar Jurusan Komunikasi FISIP UNDIP

Jurnal Ilmu Sosial Vol. 6 No. 1
Pebruari 2007

dukungan tersebut pimpinan fakultas membangun suatu iklim komunikasi yang kondusif melalui berbagai variasi model komunikasi antara atasan dengan bawahan yang lancar serta linier. Kedua indikator tersebut pada dasarnya menunjukkan adanya bangunan komunikasi internal di lingkungan FISIP Undip khususnya terkait dengan iklim komunikasi antara pimpinan dengan karyawan yang bisa dijadikan sarana menciptakan kesejahteraan seluruh karyawan di luar ukuran yang bersifat ekonomis melalui gaji serta honor tambahan maupun penghargaan fisik lainnya.

Karyawan sebagai satu kesatuan yang merupakan bagian dari lingkungan keluarga besar FISIP Undip tentu memiliki harapan dan keinginan dalam menjalankan tugas pekerjaannya. Untuk itu sebagai sosok individu, karyawan mengalami pasang surut terhadap semangat kerja yang sangat terkait dengan iklim komunikasi yang terbangun maupun berbagai bentuk apresiasi terhadap langkah kerja yang dilakukan dalam kesehariannya. Semangat kerja karyawan juga akan mempengaruhi kinerja keseluruhan dalam menjalankan fungsi pelayanan yang cukup penting bagi keberhasilan proses belajar mengajar di FISIP Undip. Seluruh karyawan FISIP Undip baik yang memiliki status PNS maupun tenaga kontrak, tentu mendambakan suasana kerja serta iklim komunikasi yang kondusif sehingga diharapkan semakin meningkatkan semangat kerja kesehariannya. Apalagi hal demikian terkait dengan keberadaan jajaran pimpinan fakultas, sehingga berbagai kebijakan maupun interaksi pimpinan dengan karyawan ikut menentukan keberhasilan peran sekaligus fungsi karyawan.

Proses komunikasi organisasi yang melibatkan pimpinan dengan seluruh karyawan yang selama ini telah berlangsung sudah saatnya membutuhkan suatu evaluasi untuk bisa dijadikan acuan maupun pertimbangan dalam upaya memperbaiki iklim komunikasi maupun penyempurnaan kebijakan yang memiliki dampak terhadap semangat kerja karyawan.

FISIP Undip sebagai institusi pendidikan tidak akan mampu berjalan lancar hanya dengan mengandalkan keberadaan staf pengajar (dosen) dan mahasiswa tanpa adanya bantuan dari karyawan. Proses pendidikan yang berlangsung mau tidak mau akan mengikutsertakan secara aktif keberadaan karyawan (staf administrasi). Oleh karenanya pimpinan fakultas perlu pula memikirkan serta memperhatikan keberadaan seluruh karyawan yang bertanggungjawab atas jalannya roda administrasi sebagai bagian dari fungsi pelayanan yang akan mendukung keberhasilan proses belajar mengajar. Pimpinan fakultas sebagai penanggungjawab sekaligus manajer bagi keseluruhan proses pendidikan tentu harus mampu berinteraksi dengan komponen lembaga yang lain di lingkungan fakultas. Civitas Academica bagaimanapun akan menempatkan jajaran karyawan sebagai komponen strategis untuk merealisasikan misi maupun tujuan fakultas sebagai institusi pendidikan. Berdasarkan gambaran tentang proses pendidikan di lingkungan FISIP Undip, penelitian ini ingin mengkaji bagaimanakah iklim komunikasi antara pimpinan dengan karyawan dan semangat kerja karyawan di lingkungan FISIP Undip?

Penelitian yang mengambil tema terkait dengan komunikasi organisasi yang diulas dalam bentuk studi deskriptif memiliki tujuan: a) mendeskripsikan komunikasi antara pimpinan fakultas dan karyawan di lingkungan FISIP; b) mendeskripsikan iklim komunikasi yang terbangun antara pimpinan fakultas dengan karyawan FISIP Undip; c) mendeskripsikan semangat kerja karyawan di lingkungan FISIP Undip.

Dalam komunikasi organisasi yang berkaitan dengan model dan

jenis pesan yang disampaikan pimpinan kepada bawahan dari Kantz & Kahn 1998 (dalam R. Wayne Pace & Don.F. Faules 1998: 185) bahwa terdapat lima jenis informasi yang biasanya dikomunikasikan antara atasan kepada bawahannya, yakni; (1) informasi mengenai bagaimana melakukan suatu pekerjaan, (2) informasi mengenai dasar pemikiran untuk melakukan pekerjaan, (3) informasi mengenai kebijakan dan praktik-praktik organisasi, (4) informasi mengenai kinerja pegawai dan (5) informasi untuk mengembangkan rasa memiliki tugas (*sense of mission*).

Teori tentang iklim komunikasi yang berhubungan dengan indikator dari iklim komunikasi yang nyaman dan kondusif dari Redding (Goldhaber; dalam Arni Muhammad, 2001; 85) mengkonsepsikan bahwa terdapat lima dimensi penting dari iklim komunikasi antara lain; (1) *supportiveness*, (2) partisipasi dalam membuat keputusan, (3) kepercayaan artinya dapat dipercaya dan bisa menjaga rahasia, (4) keterbukaan dan keterusterangan (5) tujuan kinerja yang tinggi pada tingkat mana tujuan kinerja dikomunikasikan dengan jelas kepada anggota organisasi.

Pada suatu organisasi yang memiliki banyak elemen yang saling mempengaruhi, semangat kerja sangat dipengaruhi motivasi yang merupakan proses psikologis ketika terjadi interaksi antara sikap, kebutuhan, persepsi, proses belajar dan pemecahan persoalan (Adam Indrawijaya, 2002: 67).

Dalam teori Harapan semangat kerja serta tindakan seseorang di dalam organisasi bergantung kepada harapannya. Menurut Adam Indrawijaya (2002: 77) faktor semangat kerja dipengaruhi oleh :

(1) Hasil tingkat pertama yang merupakan hasil yang diperoleh terkait dengan pekerjaan itu sendiri, seperti: tingkat prestasi, produktifitas, absensisme.

(2) Hasil tingkat kedua yakni segala sesuatu yang merupakan atau dampak dari hasil tingkat pertama, seperti; penghasilan, promosi, dukungan, penerimaan kelompok dan keuntungan.

Iklim komunikasi merupakan suatu kombinasi dari berbagai persepsi yang merupakan evaluasi secara makro dan komprehensif tentang berbagai peristiwa komunikasi, perilaku manusia, harapan, konflik antar pribadi serta kesempatan bagi tumbuh dan berkembangnya anggota di dalam organisasi. Iklim komunikasi juga meliputi persepsi mengenai pesan dan peristiwa yang berhubungan dengan keberadaan pesan yang terjadi di dalam suatu organisasi (Don F. Faules, 1998:146). Sedangkan semangat Kerja karyawan secara umum dapat diartikan sebagai motivasi atau dorongan yang terkait dengan aspek psikologis yang menjadikan seseorang bersedia menjalankan aktifitas dan tanggungjawab secara menyeluruh untuk mencapai tujuan tertentu yang diinginkan

Penelitian ini merupakan tipe penelitian deskriptif yang menggambarkan serta menguraikan iklim komunikasi antara pimpinan dengan karyawan dan semangat kerja karyawan di lingkungan FISIP Undip. Secara khusus penelitian ini ingin mendeskripsikan bagaimana iklim komunikasi yang terbentuk dilihat dari peristiwa komunikasi yang terjadi di FISIP, sikap dan perilaku pimpinan terhadap karyawan, harapan, serta kesempatan bagi tumbuh dan berkembangnya kinerja karyawan. Selain itu juga ingin dilihat adakah motivasi yang menjadikan seseorang bersedia menjalankan aktifitas dan tanggungjawab secara menyeluruh untuk mencapai tujuan tertentu yang diinginkan.

Metoda Penelitian

Unit analisis penelitian ini adalah individu, yaitu para staf administrasi (karyawan) FISIP Undip Semarang. Sedangkan populasi pada penelitian ini adalah seluruh karyawan di FISIP Undip yang berjumlah 43 orang. Dalam penelitian ini sampel diambil dari jajaran karyawan yang ada di lingkungan FISIP Undip baik yang berstatus PNS maupun tenaga honorer atau kontrak, dengan pertimbangan bahwa mereka adalah bagian dari *civitas academica* yang setiap hari berkomunikasi dengan jajaran pimpinan fakultas. Adapun teknik pengambilan sampel menggunakan *total sampling* yang artinya sampel diambil dari seluruh karyawan yang ada di lingkungan FISIP, namun tidak mengikutsertakan karyawan yang masuk dalam kategori jajaran pimpinan fakultas.

Jenis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah: a. *Data Primer* yaitu data yang diperoleh secara langsung dari responden melalui kuesioner yang berisi daftar pertanyaan yang berkaitan dengan penelitian; b. *Data Sekunder* yakni data yang dihimpun dari sumber-sumber lain seperti buku-buku informasi maupun keterangan tertulis lainnya yang berhubungan dengan keberadaan FISIP Undip dengan segala aktifitas di dalamnya. Sumber tertulis lainnya berasal dari data bagian administrasi dan karyawan, buku-buku dan majalah ilmiah, dokumen-dokumen, dan sumber tertulis lainnya berkaitan dengan masalah yang diteliti.

Untuk memperoleh data di lapangan dilakukan dengan menggunakan alat

pengumpulan data berupa daftar pertanyaan terstruktur terkait dengan topik penelitian, dengan sifat pertanyaan tertutup. Sedangkan teknik yang dilakukan untuk mengumpulkan data dalam penelitian ini adalah melalui wawancara dengan responden di lapangan. Data yang telah diperoleh dari lapangan selanjutnya diolah dengan cara melakukan editing, koding dan tabulasi data. Hal ini dimaksudkan agar data yang telah ada bisa diketahui secara kuantitatif. Data yang telah diolah selanjutnya dianalisis dengan mempergunakan analisis kualitatif, dalam arti memberikan analisa atau interpretasi terhadap data yang diperoleh, dan mengkaitkan data tersebut dengan teori yang melandasi penelitian ini

Hasil Penelitian

Berdasarkan temuan penelitian di FISIP Undip dapat digambarkan sebagai berikut: terdapat SDM yang cukup potensial dimana sebagian besar karyawan berusia produktif dengan rentang usia antara 21 - 40 tahun, ditopang dengan tingkat pendidikan yang sebagian besar lulusan akademi atau perguruan tinggi. Sedangkan komunikasi yang terjadi antara pimpinan dan karyawan di bidang pekerjaan dapat dikatakan tidak intens dalam arti hanya kadang-kadang saja. Sementara aktifitas yang dilakukan pimpinan lebih mengarah kepada masalah pekerjaan dimana pimpinan lebih sering melakukan pengecekan kembali atas pekerjaan yang diberikan kepada karyawannya.

Pimpinan fakultas selama ini telah membangun iklim komunikasi yang cukup kondusif antara lain dengan model komunikasi aspiratif dengan arah komunikasi yang lebih bersifat *bottom up communication* (komunikasi dari bawah) sehingga karyawan memiliki kesempatan untuk menyampaikan ide dan gagasan terkait dengan tugas dan pekerjaannya. Sedangkan karyawan sendiri hanya kadang-kadang saja meminta masukan dan saran dari pimpinan terkait dengan tugas pekerjaannya.

Agar pekerjaan karyawan berjalan lancar maka pimpinan fakultas sering memberikan perintah kerja yang diikuti dengan pengarahan dan penjelasan yang cukup bijaksana terkait dengan apa yang seharusnya

dikerjakan karyawan. Namun dalam memberikan teguran atau peringatan, pimpinan hanya kadang-kadang saja sehingga hal ini menimbulkan sikap yang kurang baik pada karyawan yang terlihat dari masih adanya karyawan yang tidak pernah melaporkan pekerjaannya.

Dalam masalah keterbukaan informasi, karyawan dilingkungan FISIP menganggap bahwa pimpinan fakultas selama ini lebih terbuka atas informasi yang dibutuhkan karyawan, meskipun akses informasi tersebut hanya disediakan pimpinan fakultas sebatas kadang-kadang saja (tidak rutin). Sementara media komunikasi antara pimpinan dengan jajaran karyawan yang telah ada dinilai cukup efektif serta memadai.

Dalam proses pengambilan keputusan yang terkait dengan tugas pekerjaan, pimpinan fakultas hanya melibatkan beberapa orang karyawan saja, sehingga dianggap tidak sejalan dengan sikap aspiratif pimpinan selama ini.

Untuk mengetahui semangat kerja karyawan, bisa dianalisis dari tingkat awal yakni kedisiplinan pribadi yang bisa diketahui dari kejujuran dalam soal perijinan ketika karyawan absen atau tidak masuk kerja. Sebagaimana yang terjadi di lingkungan FISIP selama ini karyawan ternyata cukup jujur dalam masalah ijin tidak masuk kerja, meskipun mereka yang kurang jujur tetap masih cukup besar pula. Namun demikian selama ini karyawan cukup memperhatikan terhadap keberadaan mekanisme tertib presensi yang diberlakukan.

Demikian juga dalam masalah kedisiplinan kerja yang bisa dievaluasi dari tingkat ketepatan waktu masuk kerja. Meskipun sebagian besar karyawan sangat tepat waktu, namun masih terdapat karyawan yang sering meninggalkan tempat kerja pada saat jam kerja dengan beragam alasan.

Semangat kerja juga bisa dinilai dari tingkat penyelesaian beban tugas kerja, dimana selama ini karyawan FISIP selalu berusaha untuk semaksimal mungkin menyelesaikan beban tugasnya. Semangat kerja juga dipengaruhi oleh motivasi serta rasa memiliki terhadap tugas pekerjaannya.

Bagian dari upaya pimpinan menciptakan semangat kerja anggotanya adalah adanya kesempatan untuk maju serta mengembangkan diri bagi anggota suatu organisasi. Sedangkan disatu sisi selama ini pimpinan fakultas dianggap karyawan kurang berusaha untuk memberikan kesempatan untuk maju dan berkembang yang bisa mempengaruhi semangat kerja karyawan. Meskipun pimpinan kurang memberikan kesempatan untuk maju dan berkembang, namun selama ini mereka tetap mampu menjaga semangat kerja karena tingkat jaminan kesejahteraan cukup memuaskan.

Analisis yang efektif dalam suatu organisasi sangat penting perannya dalam menseleksi serta mengimplementasikannya dalam upaya meningkatkan efektifitas individu dan organisasi. Dalam hal ini analisis merupakan aktifitas untuk meneliti unsur-unsur pokok suatu proses sehingga bisa mengetahui dan sekaligus mengakui kondisi mana yang memberikan kontribusi pada berfungsinya suatu unit (satuan) serta kondisi mana yang menimbulkan masalah pada unit yang diteliti tersebut (R, Wayne Pace, 1998: 385-386). FISIP Undip sebagai suatu organisasi juga mempunyai peran yang sangat penting untuk meningkatkan efektifitas karyawannya. Sebagai salah satu unsur yang menggerakkan jalannya sebuah organisasi perlu diketahui sikap dan perilaku karyawan dalam menghadapi suatu pekerjaan ataupun permasalahan. Dengan demikian peran dari pimpinan juga perlu menjadi perhatian, sehingga dapat diketahui seberapa besar perhatian pimpinan terhadap masalah yang dihadapi karyawan, dan seberapa

Pembahasan

efektif peran pimpinan dalam meningkatkan kinerja para karyawannya.

Iklm Komunikasi Antara Pimpinan Dengan Karyawan di FISIP Undip

Eksistensi individu termasuk bagian yang cukup strategis untuk menciptakan dinamika organisasi yang bergerak di bidang pelayanan seperti fakultas pada sebuah perguruan tinggi. Realitas di FISIP menunjukkan terdapat SDM yang cukup potensial dengan karakteristik sebagian besar karyawan berusia produktif dengan rentang usia antara 21-40 tahun. Disamping itu SDM karyawan yang berusia produktif juga ditopang dengan tingkat pendidikan yang sebagian besar lulusan akademi atau perguruan tinggi, sehingga cukup memudahkan upaya pimpinan untuk membangun sistem yang lebih baik dan berkualitas.

Komunikasi menjadi penting kedudukannya di dalam organisasi, karena didalam komunikasi bukan hanya sekedar pertukaran informasi melainkan juga mempunyai tujuan sentral yaitu memastikan pemahaman, membina penerimaan dan motif kegiatan. Apabila interaksi antara pimpinan dan karyawan atau interaksi antara karyawan didasari oleh sikap saling percaya, saling mendukung, terbuka, maka sikap demikian akan mengarah pada tercapainya hubungan interpersonal yang efektif.

Analisa iklim komunikasi antara pimpinan dan karyawan memusatkan perhatiannya pada aktivitas komunikasi yang terjadi secara langsung sehingga dapat mengetahui apakah aktifitas komunikasi tersebut merupakan bagian yang menimbulkan masalah atautkah justru merupakan sarana motivasi untuk meningkatkan kinerja karyawan.

Aktifitas komunikasi yang terjadi di FISIP Undip antara pimpinan dengan karyawan hanya kadang-kadang saja, demikian pula permintaan masukan dari pimpinan berkaitan dengan pekerjaan juga kadang-kadang saja. Sebaliknya pimpinan lebih sering melakukan pengecekan kembali atas pekerjaan yang diberikan karyawannya. Gambaran ini sesuai dengan teori Penetrasi Sosial yang dikembangkan Irwin Altman dan Dalmas Taylor (1973) yang menyatakan bahwa dalam mengembangkan hubungan salah satu variabel yang paling penting dan paling banyak ditelaah adalah daya tarik antarpribadi, dan salah satu factor yang mempengaruhi daya tarik ini adalah sifat saling melengkapi (*complementarity*) bahwa seseorang akan tertarik kepada mereka yang tidak serupa dengannya. (De Vito dalam Agus Maulana, 1997: 241)

Pimpinan fakultas selama ini telah membangun iklim komunikasi yang cukup kondusif antara lain dengan model komunikasi aspiratif dengan arah komunikasi yang lebih bersifat *bottom up communication* (komunikasi dari bawah) sehingga karyawan FISIP memiliki kesempatan menyampaikan ide dan gagasan terkait dengan tugas pekerjaannya, disamping adanya *feedback* dari karyawan dengan kebiasaan kadang-kadang meminta masukan dan saran dari pimpinan terkait dengan tugas pekerjaannya. Struktur organisasi yang ada dalam sebuah lembaga menunjukkan tidak saja adanya derajat perbedaan posisi antara pimpinan dan bawahan namun juga diikuti otoritas dan wewenang yang melekat, seperti ditunjukkan adanya perintah dari pimpinan.

Demikian pula yang terjadi di FISIP Undip, agar pekerjaan karyawan berjalan lancar maka pimpinan fakultas sering memberikan perintah kerja yang diikuti pula dengan pengarahan dan penjelasan yang cukup bijaksana terkait dengan apa yang seharusnya dikerjakan karyawan. Gambaran di FISIP Undip tersebut sesuai dengan teori posisi yang berasumsi bahwa perilaku seseorang dalam organisasi terutama ditentukan oleh peranan yang ia duduki (posisi struktural). Suatu peranan merupakan seperangkat perilaku seseorang (dalam organisasi) yang menandai pada posisinya. (R. Wayne Pace, 1998 : 436-440).

Namun dalam menjalankan tugas pekerjaan, di kalangan karyawan masih terdapat kekurangan dan kelemahan yang kurang signifikan bagi proses organisasi, dimana pimpinan fakultas hanya kadang-kadang saja memberikan teguran atau peringatan, dan hal ini terlihat dari masih ada karyawan yang tidak pernah melaporkan pekerjaannya. Bahkan terdapat anggapan di kalangan karyawan bahwa pimpinan fakultas justru sering mengkondisikan perasaan bersalah pada karyawan pada saat terdapat permasalahan yang terjadi di dalam proses kerjanya.

Salah satu persyaratan untuk membangun iklim komunikasi yang kondusif dan favourable adalah kemudahan memperoleh akses informasi di kalangan anggota suatu organisasi. Hasil penelitian menunjukkan pimpinan fakultas ternyata kadang-kadang saja menyediakan akses informasi kepada karyawan, padahal sebenarnya hal demikian bisa dijadikan sarana menciptakan kepuasan kerja di kalangan karyawan. Meskipun akses informasi yang dibutuhkan tersebut hanya bersifat insidental, namun selama ini ternyata mampu mendukung iklim komunikasi yang kondusif ketika saluran komunikasi pimpinan fakultas dengan karyawan cukup efektif dan memadai, seperti sering diadakannya rapat-rapat, briefing, pemberitahuan melalui surat edaran, ataupun lembar publikasi dan sebagainya. Hal ini karena selama ini pimpinan fakultas di mata karyawan FISIP lebih sering terbuka atas berbagai isi informasi yang dibutuhkan karyawan. Oleh karenanya agar keberadaan karyawan menjadi dinamis dan bersemangat perlu dibangun kepercayaan di dalam organisasi yang cukup strategis untuk menciptakan iklim komunikasi, sebagaimana pimpinan fakultas telah mempercayai kemampuan kerja karyawan selama ini. Namun begitu pimpinan tetap perlu memperhatikan informasi dari bawah bahwa selama ini masih terdapat anggapan bahwa pimpinan kurang mempercayai bawahan. Sebaliknya karyawan cukup mempercayai kapabilitas pimpinan fakultas dalam mengelola lembaga yang bergerak pada bidang pendidikan tinggi ini.

Berkait dengan masalah keterbukaan dan kepercayaan di dalam organisasi, selama ini apabila karyawan mengalami kesulitan dalam menjalankan tugas dan pekerjaan, mereka lebih banyak mengungkapkan serta membicarakan dengan rekan kerja, meskipun ada pula yang membicarakannya dengan jajaran pimpinan fakultas. Menurut DeVito dalam teori *Self Disclosure* (pengungkapan diri) bahwa salah satu faktor seseorang mengungkapkan diri pada orang lain adalah untuk menanggulangi masalah atau kesulitan yang dihadapinya khususnya perasaan bersalah. Ada perasaan takut yang besar pada diri banyak orang bahwa mereka tidak diterima di lingkungan mereka karena sesuatu yang pernah mereka lakukan, atau karena perasaan (sikap) tertentu yang mereka miliki". (DeVito, 1997: 65).

Hal demikian cukup mendukung upaya untuk membangun sikap kebersamaan diantara karyawan maupun dengan pimpinan fakultas. Apalagi bahwa selama ini kalangan karyawan FISIP merasa bahwa pimpinan sering menghargai ide, pendapat dan gagasan karyawan terkait dengan pekerjaannya.

Bagian dari persyaratan untuk membangun iklim komunikasi yang kondusif adalah terdapatnya proses pengambilan keputusan lembaga yang aspiratif. Dari hasil penelitian diketahui bahwa di lingkungan FISIP selama ini karyawan cukup mempercayai bahwa pimpinan akan selalu aspiratif dalam mengambil suatu keputusan, namun perlu juga diperhatikan bahwa terdapat sebagian yang kurang percaya bahwa pimpinan cukup aspiratif dalam mengambil keputusan. Pandangan karyawan yang demikian ternyata tidak sejalan dengan keterlibatan seluruh karyawan dalam proses pengambilan keputusan ketika mereka merasa bahwa hanya beberapa karyawan saja yang dilibatkan dalam

proses pengambilan keputusan pimpinan fakultas selama ini.

Hal yang amat strategis untuk membangun iklim komunikasi kondusif dan favourable di lingkungan FISIP adalah adanya kejujuran dalam mengelola lembaga. Dari hasil penelitian ini bisa dianalisis bahwa pimpinan fakultas ternyata dinilai kurang jujur dalam menjalankan roda pengelolaan lembaga. Dan yang perlu dijadikan bahan refleksi adalah sumber penyebab pandangan adanya kekurangjujuran pimpinan serta indikator yang memang tidak dikaji dalam penelitian ini.

Semangat Kerja Karyawan. Semangat kerja dari karyawan bisa dianalisis dari tingkat awal yakni kedisiplinan pribadi yang bisa diketahui dari kejujuran dalam soal perijinan ketika absen atau tidak masuk kerja. Sebagaimana yang terjadi di lingkungan FISIP selama ini karyawan ternyata cukup jujur dalam masalah ijin tidak masuk, meskipun mereka yang kurang jujur tetap masih cukup besar pula. Hal ini merupakan kebiasaan kurang kondusif untuk menegakkan kedisiplinan dalam lingkungan kerja lembaga ini. Meskipun demikian selama ini karyawan cukup memperhatikan terhadap keberadaan mekanisme tertib presensi yang diberlakukan lembaga. (fakultas). Selain itu, kedisiplinan juga bisa dievaluasi dari tingkat ketepatan waktu masuk kerja sebagaimana terjadi di lingkungan FISIP, dimana selama ini karyawan sebagian besar sangat tepat waktu masuk kerja. Hal ini merupakan modal dasar untuk memberikan pelayanan terbaik bagi proses pendidikan di lingkungan FISIP. Namun demikian pimpinan fakultas tetap perlu memperhatikan bahwa masih terdapat karyawan yang sering meninggalkan tempat kerja pada saat jam kerja dengan beragam alasan. Apabila dilihat dari semangat kerja karyawan, hal ini bisa dinilai dari tingkat penyelesaian beban tugas kerja, dimana selama ini karyawan FISIP selalu berusaha untuk semaksimal mungkin menyelesaikan beban tugasnya. Pekerjaan yang dijalankan anggota organisasi tidak akan mampu mencapai hasil baik dan maksimal apabila tidak mengikuti prosedur kerja yang telah diatur organisasi. Di lingkungan FISIP ternyata selama ini tidak terjadi hal demikian karena di jajaran karyawan terdapat kesediaan untuk bekerja mengikuti prosedur yang telah ditentukan lembaga. Dan hal ini memiliki dampak yang amat baik ketika sebagian besar karyawan cukup mampu menepati waktu penyelesaian pekerjaan yang diberikan pimpinan fakultas.

Semangat kerja karyawan juga dipengaruhi motivasi serta rasa memiliki terhadap tugas pekerjaannya. Karyawan di lingkungan FISIP ternyata memiliki semangat kerja yang cukup baik, mereka merasa cukup menyenangkan pekerjaan yang dijalankan selama ini. Artinya tingkat rasa memiliki terhadap beban tugas pekerjaannya bisa dimengerti dan merupakan tanggungjawab pribadi untuk menyelesaikannya. Hal ini sesuai dengan teori pencapaian prestasi yang menyatakan perubahan perilaku muncul karena individu ingin berhasil dalam organisasi. (R, Wayne Pace, 1998: 433). Sikap seperti ini amat fundamental untuk membangun semangat kerja karyawan dalam suatu lembaga. Bahkan selama ini karyawan juga cukup puas ketika menjalankan tugas yang diberikan pimpinan fakultas meskipun pimpinan fakultas kadang-kadang saja memberikan informasi yang sebatas ditanyakan karyawan.

Bagian dari upaya pimpinan menciptakan semangat kerja anggota adalah terdapatnya kesempatan untuk maju serta mengembangkan diri bagi anggota suatu organisasi. Selama ini pimpinan fakultas dianggap karyawan kurang berusaha untuk memberikan kesempatan karyawan untuk maju dan berkembang. Apabila kondisi seperti ini tidak segera dibenahi bisa menciptakan kemerosotan semangat kerja karyawan, dan akibatnya di lingkungan karyawan sendiri hanya kadang-kadang saja

mengikuti kegiatan untuk meningkatkan karir yang sebenarnya telah diatur oleh universitas. Kurangnya pengetahuan dan wawasan, sikap serta ketrampilan pada pegawai atau anggotanya yang sering disebut dengan masalah pelatihan merupakan suatu masalah yang dapat mempengaruhi kinerja dalam organisasi. (R, Wayne Pace, 1998 : 387)

Timbulnya motivasi tidak bisa lepas dari peran pimpinan dan karyawan. Motivasi kerja itu tidak hanya berwujud kebutuhan ekonomi saja, tetapi bisa dalam bentuk kebutuhan psikis untuk aktif berbuat. Seorang pemimpin yang mengetahui kebutuhan hal ini, pasti akan memperlakukan bawahannya sebagai individu yang pantas untuk dihargai, sehingga pemimpin tersebut akan selalu memperhatikan kebutuhan-kebutuhan karyawan, menjaga hubungan yang harmonis serta melibatkan karyawan dalam setiap pengambilan keputusan. Sikap pemimpin ini juga akan berpengaruh terhadap hubungan antar karyawan, karena mereka merasa diperlakukan adil dan sama-sama diterima oleh pemimpin, maka hubungan antar karyawan akan meningkat dengan terpenuhinya kebutuhan akan penghargaan dan pengakuan dari orang lain. Hal tersebut akan dapat memotivasi karyawan untuk bekerja dengan baik, sebagai manusia dimana kebutuhan fisik maupun psikis mereka terpenuhi disebabkan oleh sikap pimpinan dan rekan kerja yang saling mengerti serta membuat karyawan merasa nyaman dalam bekerja.

Sebagaimana termuat dalam teori harapan bahwa apa yang dikerjakan seseorang dalam suatu organisasi dipengaruhi faktor perolehan atau penghargaan untuk menciptakan kesejahteraan pribadinya. Terpenuhinya kebutuhan ekonomi seseorang dalam suatu organisasi akan mendorong untuk bekerja lebih baik lagi dan bersemangat. Di FISIP Undip selama ini tingkat kebutuhan ekonomi karyawan menjadi hal yang amat mendorong mereka untuk bekerja dengan lebih baik, apalagi ternyata jaminan kesejahteraan karyawan di lingkungan FISIP cukup memuaskan. Artinya FISIP sebagai lembaga cukup menjanjikan harapan perbaikan kesejahteraan ekonomi bagi karyawannya. Walhasil, semangat kerja karyawan tetap terjaga dengan baik selama pimpinan fakultas senantiasa memperhatikan tingkat kesejahteraan karyawan tersebut.

Kesimpulan. (1) SDM karyawan di lingkungan FISIP Undip mempunyai potensi yang cukup mendukung upaya meningkatkan kualitas pelayanan serta penyempurnaan pelaksanaan sistem yang ada karena sebagian besar karyawan berpendidikan sarjana (DIII/S1) serta masih dalam kategori berusia amat produktif; (2) Pimpinan fakultas telah membangun iklim komunikasi yang cukup kondusif melalui model komunikasi aspiratif dengan ciri *bottom up communication* (dari bawah keatas), sehingga karyawan merasa memiliki kesempatan untuk menyampaikan usul ataupun gagasan yang berhubungan dengan tugas pekerjaannya; (3) Karyawan di lingkungan FISIP menganggap bahwa pimpinan fakultas selama ini lebih terbuka atas informasi yang dibutuhkan karyawan, meskipun akses informasi tersebut hanya disediakan pimpinan fakultas sebatas kadang-kadang saja (tidak rutin). Sementara media komunikasi antara pimpinan dengan jajaran karyawan yang telah ada dinilai cukup efektif serta memadai; (4) Karyawan memandang bahwa dalam proses pengambilan keputusan yang terkait dengan tugas pekerjaannya, pimpinan fakultas *hanya melibatkan beberapa orang* karyawan saja sehingga dianggap tidak sejalan dengan sikap aspiratif pimpinan selama ini; (5) Sebagian besar karyawan masih menilai bahwa pimpinan fakultas *kurang jujur* dalam

Penutup

mengelola lembaga fakultas ini, terutama yang berhubungan dengan kepentingan makro karyawan; (6) Karyawan yang *tidak jujur* dalam perijinan untuk tidak masuk kerja masih cukup besar, sehingga berpengaruh pada tingkat kedisiplinan kerja karyawan. Disamping itu masih terdapat sebagian karyawan yang sering meninggalkan tempat kerja pada saat jam kerja dengan beragam alasan; (7) Karyawan menilai bahwa pimpinan fakultas selama ini *kurang berusaha* untuk memberikan kesempatan kepada karyawan untuk maju dan berkembang yang bisa mempengaruhi semangat kerja karyawan di lingkungan FISIP Undip; (8) Sebagian besar karyawan beranggapan bahwa tingkat jaminan kesejahteraan karyawan cukup memuaskan sehingga mereka tetap mampu menjaga semangat kerja selama ini. Hal ini juga membuat suasana menjadi nyaman dalam bekerja karena karyawan merasa berarti dan berharga dan hal ini dapat

Saran. (1) Pimpinan fakultas perlu lebih meningkatkan iklim komunikasi yang cukup kondusif tersebut melalui model komunikasi yang tetap aspiratif, terbuka dan linier sehingga mampu mempertahankan suasana yang *favourable* bagi semangat kerja karyawan; (2) Pimpinan fakultas dalam mengambil keputusan terkait dengan tugas pekerjaan karyawan hendaknya lebih memperluas keikutsertaan karyawan dalam proses pengambilan keputusan tersebut; (3) Pimpinan fakultas diharapkan agar lebih jujur dalam mengelola lembaga yang terkait dengan kepentingan makro karyawan guna menghindari kemerosotan tingkat kepercayaan karyawan terhadap pimpinan fakultas; (4) Pimpinan fakultas hendaknya lebih mendorong serta memberikan kesempatan karyawan untuk maju dan berkembang melalui kegiatan peningkatan kualitas SDM maupun kebijakan yang terkait dengan pengembangan karir karyawan di lingkungan FISIP Undip.

Daftar Rujukan

- Adam, I. Indrawijaya .(2002). *Perilaku Organisasi*, Bandung: PT Sinar Baru Algensindo.
- Alo, Liliweri .(2004). *Wacana Komunikasi Organisasi*, CV Mandar Maju, Bandung Andre, Harjana, (2000), *Audit Komunikasi*, Jakarta: Grasindo
- Arni, Muhammad .(2000). *Komunikasi Organisasi*, Jakarta: PT Bumi Aksara.
- DeVito, Joseph A. .(1997). *Komunikasi Antar Manusia*, Jakarta: Proffesional Books
- Griffin Em, .(1997). *A First Look At Communication Theory*, Third Edition, New York: Ms Graw- Hill Companies, Inc.
- Masri, Singarimbun dan Sofyan Effendi .(1995). *Metode Penelitian Survai*, Edisi Revisi, Jakarta: LP3ES.
- Miftah, Toha .(2003). *Pembinaan Organisasi*, Jakarta: Rajawali Press.
- R. Wayne Pace & Don F. Faules, Deddy Mulyana .(1998). *Komunikasi Organisasi*, Bandung: Rosda Karya.