

# Belajar dari Pengalaman Universitas Katolik Widya Mandira Kupang : Berkomunikasi dalam Berorganisasi

**Lucy Max**

Mahasiswa Program Studi Magister Ilmu Komunikasi FISIP UNDIP Angkatan III

Email : lucy\_max73@yahoo.com

## **Abstract :**

*The fundamental change in the work ethos undertaken by high management from UNWIRA turned out to have different acceptances by internal public. This research result indicates that the revitalization of organizational structure has been made by Unwira without a clear definition of the functions of those structures and how they work. This has brought some consequences against the enactment by the internal public. The Unwira experience shows that cooperation and solid team work can only be established if every single person is treated in a just manner, involved in decision making, receives clear information on what is organization demanded and what will they gets from their involvement in the programs of the organization.*

**Keywords:** *organizational communication, internal public, enactment*

## **Abstraksi :**

*Perubahan etos kerja secara mendasar yang dilakukan oleh manajemen UNWIRA, pada akhirnya berdampak pada penerimaan yang berbeda-beda dari publik internal. Hasil penelitian menunjukkan bahwa revitalisasi struktur organisasi, yang dilakukan Unwira tanpa definisi yang jelas bagaimana pelaksanaan fungsi struktur tersebut, membawa konsekuensi terhadap enactment yang dilakukan oleh publik internal. Pengalaman Unwira menunjukkan bahwa kerja sama dan tim work yang solid hanya akan terbentuk, jika setiap orang diperlakukan dengan adil, dilibatkan dalam pengambilan keputusan, mendapatkan kejelasan informasi tentang apa yang dibutuhkan organisasi dari dirinya, dan apa yang akan ia dapatkan jika terlibat dalam program kerja organisasi.*

**Kata Kunci:** *komunikasi organisasi, publik internal, enactment*

## Pendahuluan

Persoalan saling membagi pengertian antara organisasi dengan publik internalnya, nampak seperti hal yang mudah untuk dilakukan. Tetapi ternyata, dalam realisasinya tidak semudah yang dibayangkan. Dalam kasus Universitas Katolik Widya Mandira Kupang/Unwira, misalnya, tahun 2009, mulai menerapkan semboyan “melayani dengan hati” sebagai bagian integral dalam pelaksanaan berbagai program kerja. 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”.

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. 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. 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, ka-

sus terakhir yang terjadi di Unwira pada tanggal 22 Agustus 2011, yaitu aksi demonstrasi dengan menyetel 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.tribun-news.com/read/artikel/68664> diakses tanggal 1 November 2011, jam 01.17 WIB).

Berdasarkan kondisi tersebut, maka penelitian ini dilakukan dengan tujuan untuk, pertama, mendeskripsikan bagaimana pengelolaan komunikasi internal berkontribusi terhadap realisasi pencapaian tujuan semboyan “melayani dengan hati”. Kedua, menjelaskan makna dibalik alasan mengapa publik internal Unwira menunjukkan keterlibatan yang berbeda-beda, dalam merealisasikan berbagai program kerja dalam semangat “melayani dengan hati”.

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). Berkaitan dengan itu, bagaimana memaknai komunikasi organisasi 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 Lit-

tlejohn, 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.

Lalu, 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*, yang dikemukakan oleh James Grunig. Dalam teori tersebut, Grunig merekomendasikan karakter-karakter yang berkontribusi terhadap keunggulan pengelolaan komunikasi, yaitu *the core sphere of communicator knowledge*, *middle sphere of shared expectation*, dan *the outer sphere of participative culture* (Dozier, 1995: 1-19).

## Metoda Penelitian

Penelitian ini merupakan penelitian deskriptif kualitatif dengan varian studi kasus. 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. Ketertarikan intrinsik 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.

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 tersebut. Meskipun publik internal UNWIRA terdiri dari beberapa kelompok, namun representasi dalam penelitian ini terutama dalam hal keterwakilan substansi data atau informasi dan bukan pada keterwakilan kelompok.

Penelitian ini menggunakan beberapa teknik untuk mengumpulkan data, yaitu wawancara men-

dalam (*in-depth interview*), observasi partisipatoris dan telaah dokumen. Sedangkan pengamatan 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”. Untuk analisa data, pertama, digunakan teknik *interactive model* menurut Miles dan Huberman (dalam Denzin dan Lincoln, 2009: 592). Kedua, 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).

## Hasil Penelitian

Berbagai temuan data dalam penelitian 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, 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. Kedua, konsekuensi pilihan struktur organisasi terhadap struktur komunikasi internal UNWIRA. Struktur komunikasi internal UNWIRA umumnya terdiri dari lima tingkat manajemen dan hanya satu tingkat operatif. Informasi akan mengalir dari lima kelompok manajemen, yaitu Rektor, pembantu rektor, Biro Rektorat, Dekan, dan Ketua Jurusan, barulah kemudian informasi tersebut diterima oleh kelompok dosen di level operatif. Dalam kondisi seperti itu, sangat besar kemungkinan terjadinya distorsi informasi. 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.

### **Ketidajelasan Dasar Aturan Struktur Tata-pamong**

Pengelolaan komunikasi internal dipahami sebagai desain, mekanisme dan cara-cara yang digunakan oleh UNWIRA untuk mewedahi 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. Penilaian 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). 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 mere-

vitalisasi struktur di UNWIRA, masih belum selesai dilakukan. Ketidajelasan 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. Riskan membayangkan bagaimana biro rektorat menjalankan tiga fungsi besar sekaligus pada saat yang bersamaan, yaitu fungsi tata usaha, kerumahtanggaan rektorat dan fungsi humas. 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. Ketidajelasan 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. 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. 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.

## **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. Dalam struktur komunikasi formal, pengumpulan data dilakukan untuk mengetahui empat arah aliran informasi, yaitu :

### **1) Downward communication**

Data menunjukkan bahwa informasi yang bergerak dari kelompok manajemen kepada kelompok operatif, cenderung mengalami distorsi, baik dalam hal ketepatan waktu maupun kelengkapan informasi. 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. Termasuk bidang humas pun hanya dilibatkan sebatas keperluan administratif. Penggalian informasi awal diakui melibatkan para pejabat struktural, baik dari tingkat universitas, fakultas maupun jurusan. 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**

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 *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. 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.

### **3) Horizontal communication**

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. 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 yang terjadi diantara publik internal Unwira.

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.

## **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 menjalani proses kerja 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.

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.

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. 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.

Sinergis tidaknya berbagai komponen publik internal UNWIRA, juga berhubungan dengan 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. *Team work* lain yang secara struktural telah dimiliki UNWIRA namun belum diberdayakan secara baik yaitu bidang humas. Semuanya itu pada akhirnya mempengaruhi tingkat keterlibatan publik internal dalam realisasi berbagai program kerja UNWIRA. Misalnya, berbagai 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, dan sebagainya.

## Pembahasan

Komunikasi organisasi menurut Pace dan Faules (2001:31) didefinisikan sebagai “*proses penafsiran pesan di antara unit-unit komunikasi yang merupakan bagian dari suatu organisasi tertentu*”. Aktifitas menafsirkan pesan ini merupakan proses dialektika, dimana seluruh proses tersebut sangat bergantung pada ketersediaan dan kemampuan yang maksimal dari berbagai komponen dasar organisasi itu sendiri. Berbagai komponen dasar tersebut yaitu anggota organisasi, pekerjaan dalam organisasi, praktek pengelolaan, struktur dan pedoman organisasi.

Uniknya, ketersediaan, di satu sisi, dan kemampuan yang maksimal, di sisi yang lain, dari berbagai komponen dasar organisasi tersebut, bersifat alamiah sekaligus dinamis. Bersifat alamiah, karena hal tersebut merupakan penegasan atas keberadaan suatu organisasi. Bersifat dinamis karena berbagai komponen dasar tersebut merupakan *input* dalam proses manajerial organisasi, sekaligus *output* yang akan menentukan kualitas kelangsungan hidup organisasi tersebut. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa proses penafsiran pesan terjadi dalam lingkungan yang “tidak bebas nilai”. Artinya, ada banyak faktor dan kondisi internal tertentu yang mempengaruhi proses pemaknaan pesan. Berbagai perbedaan individu, seperti pengalaman, kepribadian, motivasi, harapan-harapan pribadi, skema kognitif yang berhubungan dengan

kemampuan pengambilan keputusan, dan sebagainya, memiliki andil dalam proses keterlibatan seseorang dalam organisasi.

Fungsi manajemen untuk mengelola komunikasi internal di UNWIRA, dibebankan pada struktur organisasi. Konsekuensinya, yaitu munculnya re-interpretasi di setiap tingkatan manajemen, terhadap informasi yang diterima. Re-interpretasi itu bisa berwujud kecenderungan untuk menafsirkan ulang bobot dari informasi tersebut. Informasi yang sejak awal oleh *high management* ingin secepatnya disebarkan bagi publik internal UNWIRA, justru oleh tingkatan manajemen selanjutnya “ditahan” selama beberapa waktu, sebelum diteruskan lagi melalui mekanisme struktural selanjutnya.

Dari sudut pengelolaan arus informasi internal, model struktur organisasi yang diberlakukan UNWIRA menyebabkan penyebaran pesan terjadi secara berurutan. Pola penyebaran pesan secara berurutan, bagi Pace dan Faules (2001:173) memiliki konsekuensi tersendiri, yang jika tidak diantisipasi oleh organisasi, dapat menjadi masalah dalam pengelolaan komunikasi internal organisasi itu sendiri. Hal itu berhubungan dengan kemungkinan terjadinya reduksi atas kebenaran atau kecermatan informasi, sebagai akibat dari interpretasi dan reproduksi pesan. Jika pesan disampaikan secara berurutan, mengikuti ketentuan struktur yang ada, maka penyebaran informasi akan terjadi dalam kontinum waktu yang tidak beraturan. Pesan akan diterima oleh *receiver* akhir justru pada waktu yang berlainan. Itulah sebabnya muncul masalah yang dikeluhkan dari publik internal UNWIRA, di level fakultas dan jurusan, yaitu tentang terbatasnya limit waktu antara penerimaan informasi dengan keharusan pengambilan keputusan. Akibatnya, seringkali terjadi informasi yang diterima menjadi tidak relevan lagi untuk digunakan sebagai dasar pengambilan keputusan.

Temuan lain yang menarik yaitu bahwa *Message sender* berbeda dengan *message receiver*. Di satu sisi, kondisi ini merupakan konsekuensi lanjutan dari kecenderungan penggunaan mekanisme struktur organisasi dalam penyebaran pesan. Di sisi yang lain, kondisi ini disebabkan karena kekeliruan interpretasi dari *high management* terhadap fungsi struktur organisasi sebagai saluran komunikasi internal. Mengapa demikian? Penyampaian informasi melalui struktur organisasi, tidak dapat dengan serta-merta diartikan juga sebagai penyampaian makna atas informasi tersebut. Atau dengan kata lain, yang dapat dilakukan oleh struktur organisasi hanyalah menyampaikan ber-

bagai informasi internal, tetapi bukan menyampaikan pemahaman atas pesan itu sendiri. Konsep *meaning rest in people, not in words* nampaknya berlaku untuk kondisi yang dialami UNWIRA.

Makna, sebagai inti komunikasi, diperoleh melalui proses penyampaian dan penerimaan pesan di antara para pelaku proses komunikasi. Dalam konteks UNWIRA, *high management* menyampaikan berbagai informasi tentang bagaimana idealnya kelompok dosen, karyawan dan pejabat struktural terlibat dalam semboyan “melayani dengan hati”. Namun, interaksi di antara berbagai komponen publik internal UNWIRA itulah, yang pada akhirnya menciptakan makna atas kondisi ideal tersebut. Dalam proses interaksi tersebut, setiap individu yang terlibat, dari level manajemen manapun, cenderung melakukan negosiasi makna di antara mereka. Fungsi ideal yang terkandung dalam semboyan “melayani dengan hati” disandingkan dengan kondisi-kondisi internal, yang secara nyata dialami langsung, baik oleh kelompok dosen, karyawan maupun pejabat struktural. Misalnya, apa yang dikeluhkan, baik oleh Yapenkar (Yayasan Pendidikan Katolik Arnoldus, yayasan yang menaungi UNWIRA) dan *high management*, tentang kenyataan bahwa publik internal UNWIRA belum sepenuhnya melakukan kewajiban sesuai dengan aturan yang berlaku di UNWIRA. Di lain pihak, kelompok staf edukasi dan staf administrasi pun mengeluhkan ketidakjelasan pembagian tugas, wewenang dan tanggung jawab berdasarkan struktur baru, aturan kerja dan mekanisme penegakkan aturan-aturan internal tersebut.

Penelusuran data dalam penelitian ini menunjukkan bahwa aktifitas pencaharian informasi, dalam konteks keterlibatan publik internal UNWIRA, cenderung tidak dilakukan. Idealnya, informasi yang dimiliki setiap individu dapat digunakan sebagai bahan menentukan sikap dalam menghadapi lingkungan. Dalam konteks UNWIRA, *field of experience* yang telah dimiliki sebelumnya oleh masing-masing individu, nampaknya memberikan andil yang lebih besar dalam proses pemaknaan pesan. Itu sebabnya, dapat dimaklumi jika kemudian muncul semacam penilaian pribadi yang bersifat subjektif, bahwa apa yang telah mereka lakukan selama ini, dalam pekerjaan rutin, baik untuk kelompok staf edukasi maupun kelompok administrasi, telah sesuai dengan semangat pelayanan “dengan hati”. Keterlibatan publik internal UNWIRA sebagai hasil interpretasi juga dipengaruhi oleh evaluasi pribadi yang mereka lakukan, atas berbagai kondisi internal UNWIRA. Pernyataan bahwa publik internal pada akhirnya menerima semua kondisi kerja

tutan Yopenkar dan *high management* UNWIRA, se benarnya menunjukkan bahwa individu menerima semuanya itu sebagai bagian dari kehidupan mereka di UNWIRA. Berbagai interpretasi yang dihasilkan melalui mekanisme evaluasi pribadi itulah yang kemudian mempengaruhi perilaku lanjutan dari masing-masing individu.

Lalu bagaimana memahami fakta tersebut dari sudut pandang fungsi PR? Pertama, dari kecenderungan cara *high management* UNWIRA dalam mendekati publik internal. Dapat dikatakan bahwa model PR yang diterapkan di UNWIRA yaitu *two-way asymmetrical model*, dimana pesan yang dipertukarkan bersifat dua arah, baik dari pimpinan universitas kepada pimpinan jurusan, maupun sebaliknya. Hal itu menunjukkan adanya pengakuan terhadap fungsi *feedback*, dalam memperkaya data sebelum pengambilan keputusan. Namun, ketidakseimbangan efek persuasi diperlihatkan melalui distribusi kekuasaan dan pengambilan keputusan yang masih terpusat pada *high management* dan Yopenkar. Misalnya, dalam hal penentuan prioritas program kerja, kebijakan organisasional secara keseluruhan dan, terutama, dalam pengelolaan keuangan.

Kecenderungan *two-way asymmetrical model* juga nampak dari tujuan persuasi yang dilakukan oleh *high management*, dalam pelaksanaan semboyan “melayani dengan hati”. Dalam berbagai kesempatan, *high management* menegaskan berulang kali persuasinya, agar publik internal merubah sikap dan perilaku mereka, dalam menjalankan tugas profesional, baik sebagai dosen, pegawai maupun pejabat struktural. *Asymmetrical* terjadi ketika efek persuasi dari semboyan “melayani dengan hati”, yaitu agar publik internal mengikuti apa yang menjadi keinginan *high management*, ditujukan hanya kepada kelompok dosen, karyawan dan pejabat struktural. Sedangkan apa yang menjadi keinginan dan harapan dari publik internal terhadap program komunikasi tersebut, bukan sasaran utama dari efek persuasi yang dilakukan oleh *high management*.

Kedua, harapan *high management* untuk mendapatkan saling pengertian, itikad baik dan kerja sama dari publik internal UNWIRA, menjadi sulit untuk diwujudkan, selama *high management* memperlakukan proses komunikasi internal tidak lebih dari sekedar proses pengiriman pesan antara pengirim dan penerima. Dalam model seperti itu, cenderung tidak ada pengakuan terhadap prinsip keseimbangan kedudukan dan peran, antara para partisipan dalam proses komunikasi. Tidak dapat dipungkiri bahwa

keberhasilan suatu program komunikasi merupakan kombinasi dari penghargaan atas keberadaan publik, perencanaan yang matang atas seluruh proses komunikasi yang akan dilalui, serta keleluasaan setiap anggota untuk berpartisipasi. Penghargaan atas keberadaan publik dapat diwujudkan, bila pengelola komunikasi sejak awal mempertimbangkan dan memperlakukan publik dalam konteks “*communication with them*” dan bukan sekedar “*communication to them*”. “*Communication with them*” mengandung makna pengelolaan hubungan komunikasi yang setara, yang mendorong keterlibatan secara aktif dari setiap partisipan yang terlibat.

### **Kemampuan merumuskan dan mengembangkan tujuan dan sasaran komunikasi**

Item ini berhubungan dengan kemampuan *high management* dalam membuat rancangan strategis semboyan “melayani dengan hati”. Dalam tataran ini, patokan utamanya yaitu pencapaian tujuan untuk menciptakan hubungan yang ideal, antara berbagai komponen publik internal UNWIRA. Terciptanya hubungan yang ideal itu, diupayakan melalui penentuan *goal* dan *objective* yang spesifik dari rancangan semboyan “melayani dengan hati”. *Goal* dan *objective* yang spesifik dapat membantu *high management* dalam merancang pendekatan komunikasi, yang sesuai dengan kebutuhan internal UNWIRA. Wilson dan Ogden (2008:72) mendefinisikan *Goal* sebagai “*the result or desired outcome that solves a problem, take advantage of an opportunity, or meets a challenge*”. Sedangkan *objective* yaitu “*specific, measurable statements of what needs to be accomplished to reach the goal*”. Dalam program kerja rektor UNWIRA periode 2009-2013, semboyan “melayani dengan hati” lebih diposisikan sebagai konsep ideal, yang dirancang untuk membingkai pelaksanaan seluruh program kerja rektorat. Salah satu kebijakan manajemen, yaitu perubahan kultur universitas, melalui transformasi kultur kerja dosen dan pegawai. Sayangnya, dalam penyusunan program kerja tersebut, *high management* tidak secara spesifik menetapkan apa yang menjadi *goal* dan *objective* dari semboyan “melayani dengan hati”. Konsekuensinya, dalam pelaksanaan kerja di tingkat fakultas/jurusan/unit, terbuka peluang bagi setiap individu untuk menginterpretasi ulang makna dari program komunikasi tersebut. Menjadi benarlah apa yang diperingatkan oleh Wilson dan Ogden (2008: 82), yaitu bahwa pelaksanaan program komunikasi harus dipandu oleh “*mission-oriented goals*



*and clear, measurable objectives*". Mengabaikan hal itu, hanya akan membuat organisasi berada dalam situasi yang, oleh Wilson dan Ogden (2008:75), disebut sebagai "*dangerous and can lead to a lack of support at critical junctures*".

Pengalaman UNWIRA dalam mengelola komunikasi internalnya juga memberikan gambaran tentang hubungan antara budaya partisipatif (sebagai *side effect* dari struktur dan tata-kelola organisasi) dengan tingkat keterlibatan publik internal dalam suatu program PR. Asumsinya, terlibat atau tidaknya publik internal sangat ditentukan oleh keleluasaan dalam berkomunikasi dan berkreasi dalam organisasi. Keleluasaan dalam berkomunikasi, baik dengan *high management* maupun dengan pengelola komunikasi, akan membuat anggota organisasi merasa menjadi bagian penting dalam upaya pencapaian tujuan organisasi. Di sisi lain, kerja sama dan *tim work* yang solid hanya akan terbentuk, jika setiap orang diperlakukan dengan adil, dilibatkan dalam pengambilan keputusan, mendapatkan kejelasan informasi tentang apa yang dibutuhkan organisasi dari dirinya, dan apa yang akan ia dapatkan jika terlibat dalam program kerja organisasi. Sedangkan, keleluasaan dalam berkreasi berhubungan dengan kreatifitas seseorang untuk terlibat sesuai dengan kemampuan dan kapasitasnya dalam organisasi. Kreatifitas dalam organisasi dipahami terutama sebagai kemampuan setiap individu anggota organisasi untuk menggabungkan berbagai informasi yang telah dimiliki sebelumnya (*stock of knowledge*), sehingga membentuk pengetahuan baru yang relevan dengan tuntutan situasi dalam realisasi program kerja organisasi. Organisasi jelas membutuhkan publik yang aktif untuk menemukan cara-cara yang kreatif dalam mencapai tujuan organisasi.

## Penutup

### Simpulan

Pengalaman UNWIRA menunjukkan bahwa struktur organisasi formal dapat digunakan sebagai tuntunan perilaku, sepanjang fungsi tersebut didukung dengan ketersediaan informasi dan komunikasi yang memadai. Komunikasi yang dibutuhkan terutama tentang bagaimana masing-masing pihak dilibatkan dan diharapkan untuk terlibat, baik koalisi dominan (Yapenkar), *high management* (rektorat), maupun publik internal UNWIRA, dalam upaya pencapaian tujuan UNWIRA.

Komunikasi bukan sekedar memindahkan informasi dari satu pihak kepada pihak yang lain, tetapi

juga sebagai proses mendefinisikan hubungan dan lingkungan sosial, dimana komunikasi tersebut dilakukan. Pengalaman UNWIRA menunjukkan bahwa upaya revitalisasi struktur organisasi, yang dilakukan tanpa mendefinisikan secara jelas dan tepat, bagaimana pelaksanaan fungsi struktur tersebut dalam pengorganisasian UNWIRA, membawa konsekuensi terhadap pemaknaan yang dilakukan oleh setiap individu. Pada titik ini, menjadi penting bagi *high management* untuk memikirkan ulang fungsi struktur organisasi sebagai media komunikasi internal UNWIRA. 3) Diskursus kepentingan antara Yapenkar, *high management* dan publik internal UNWIRA, timbul juga disebabkan karena adanya perbedaan *point of view* tentang titik yang harus diperbaiki dalam meningkatkan kualitas upaya pencapaian tujuan UNWIRA.

## Saran

Berangkat dengan dasar pemikiran bahwa *high management* perlu memikirkan ulang fungsi struktur organisasi sebagai media komunikasi internal, maka penelitian ini merekomendasikan revitalisasi fungsi Bidang Humas dan Protokol, sebagai langkah awal untuk mengelola komunikasi internal UNWIRA. Revitalisasi dapat dilakukan melalui pengakuan terhadap keberadaan Bidang Humas dalam struktur organisasi UNWIRA, serta mengupayakan peningkatan fungsi humas dalam manajemen. Peningkatan fungsi humas dalam manajemen tersebut dapat diwujudkan dengan melibatkan Bidang Humas dalam perencanaan dan pengambilan keputusan strategis UNWIRA.

Sebagai kelanjutan dari revitalisasi fungsi humas di UNWIRA, maka penelitian ini menyarankan perlu dimulainya kegiatan evaluasi secara sistematis, melalui riset dan *survey* internal, untuk mendapatkan informasi yang akurat, tentang berbagai hal yang dibutuhkan oleh setiap komponen publik internal UNWIRA, untuk memperbaiki dan meningkatkan kualitas keterlibatan dalam semboyan "melayani dengan hati".

Publik internal UNWIRA juga dapat memberikan sumbangan besar, bagi upaya memperbaiki dan meningkatkan kualitas pencapaian tujuan UNWIRA. Hal itu berkaitan dengan gagasan bahwa dalam evaluasi sistematis, mutlak dibutuhkan kesediaan dari publik internal, untuk terlibat secara aktif dalam proses evaluasi tersebut, tanpa harus merasa terintimidasi oleh apapun temuan evaluasi. Dibutuhkan sikap keterbukaan dari publik internal UNWIRA, untuk menerima umpan balik dari hasil evaluasi, sebagai hal

yang konstruktif bagi upaya meningkatkan kualitas kerja setiap individu.

Karakter-karakter yang berkontribusi terhadap keunggulan komunikasi, seperti yang direkomendasikan oleh Grunig dalam *Excellence Communication Theory*, tidak dapat secara begitu saja dijadikan sebagai ukuran mutlak keunggulan komunikasi internal. Modifikasi atas berbagai karakter tersebut, sesuai dengan lingkungan masing-masing organisasi, nampaknya menjadi pilihan ideal untuk menilai upaya pencapaian tujuan organisasi, dalam kerangka “*excellence*” organisasi itu sendiri.

Pengalaman UNWIRA dalam mengelola komunikasi internal dapat dijadikan sebagai bahan pembelajaran bagi organisasi lainnya. Artinya, kompleksitas hubungan yang terbangun dalam interaksi antar berbagai komponen, idealnya mendapatkan perhatian dari *high management*. Hubungan yang multi-tafsir seperti itu, mengisyaratkan perlunya kebijakan manajemen yang berbasis itikad baik, untuk menciptakan hubungan penuh makna, dalam konteks komunikasi yang terbuka dan seimbang.

#### **Daftar Pustaka**

- Denzin, Norman K dan Yvonna S. Lincoln. (2009). *Handbook of Qualitative Research*. Cetakan 1. Edisi Terjemahan. Yogyakarta: Pustaka Pelajar
- Dozier, David M, Larissa A. Grunig, dan James A. Grunig. (1995). *Manager's Guide to Excellence in Public Relations and Communication Management*. New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates Pub
- Gregoria Arum Yudarwati. (2011). *The Enactment of Corporate Social Responsibility and Public Relations Practices: Case Studies from the Indonesian Mining Industry*. Thesis. School of Media and Communication, RMIT University Melbourne, Victoria. Australia
- Ishak, Aswad, Fajar Junaedi, Setio Budi HH, Agung Prabowo. (2011). *Mix Methodology Dalam Penelitian Komunikasi (Dilengkapi Dengan Aplikasi metode Penelitian)*. Yogyakarta: Mata Padi Pressindo
- Littlejohn, Stephen W dan Karen A. Foss. (2009). *Teori Komunikasi* (Edisi 9: Terjemahan). Jakarta: Penerbit Salemba Humanika
- Pace, R. Wayne dan Don F. Faules. (2001). *Komunikasi Organisasi. Strategi Meningkatkan Kinerja Perusahaan*. Bandung: Remaja Rosdakarya

Schement, Jorge Rena. (2002). *Encyclopedia of Communication and Information*, Volume 2. New York: Macmillan Reference

Wilson, J. Laurie dan Joseph D. Ogden. (2008). *Strategic Communication Planning. For Effective Public Relations & Marketing*. Iowa: Kendall Hunt Publishing.

<http://kupang.tribunnews.com/read/artikel/68664>

diakses Tanggal 1 November 2011, Jam 01.17 WIB