



UNIVERSITAS INDONESIA

**IKLIM KOMUNIKASI ORGANISASI
(STUDI PADA ORGANISASI BIROKRASI PEMERINTAH
DAERAH DAN IMPLIKASINYA PADA KERJASAMA LUAR
NEGERI)**

TESIS

**Diajukan sebagai salah satu syarat memperoleh
gelar Magister Sains Program Studi Ilmu Komunikasi
Universitas Indonesia**

**IKA RACHMAWATI BARGOWO
1006744660**

**FAKULTAS ILMU SOSIAL DAN ILMU POLITIK
PROGRAM PASCASARJANA ILMU KOMUNIKASI
PROGRAM STUDI ILMU KOMUNIKASI**

**JAKARTA
JUNI 2012**

HALAMAN PERNYATAAN ORISINALITAS

**Tesis ini adalah hasil karya saya sendiri,
dan semua sumber baik yang dikutip maupun dirujuk
telah saya nyatakan dengan benar.**

Nama	: Ika Rachmawati Bargowo
NPM	: 1006744660
Tanda tangan	: 
Tanggal	: 25 Juni 2012

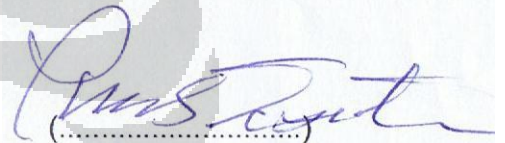
HALAMAN PENGESAHAN

Tesis ini diajukan oleh :
Nama : Ika Rachmawati Bargowo
NPM : 1006744660
Program Studi : Ilmu Komunikasi
Judul Tesis : Iklim Komunikasi Organisasi (Studi Pada
Organisasi Birokrasi Pemerintah Daerah
Dan Implikasinya Pada Kerjasama Luar
Negeri)

Telah berhasil dipertahankan di hadapan Dewan Penguji dan diterima sebagai bagian persyaratan yang diperlukan untuk memperoleh gelar Magister Sains pada Program Studi Ilmu Komunikasi, Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik, Universitas Indonesia.

DEWAN PENGUJI

Ketua Sidang : Dr. Pinckey Triputra, M.Sc



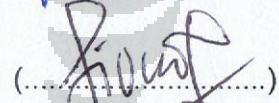
(.....)

Pembimbing : Drs. Eduard Lukman, MA



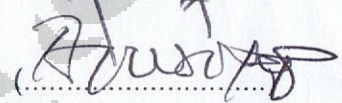
(.....)

Sekretaris Sidang : Ir. Firman Kurniawan S, M.Si



(.....)

Penguji Ahli : Prof. Sasa Djuarsa S, Ph.D.



(.....)

Ditetapkan di : Jakarta
Tanggal : 25 Juni 2012

KATA PENGANTAR

Puji syukur saya panjatkan kepada Allah SWT, karena atas berkat dan rahmat-Nya, saya dapat menyelesaikan tesis ini dengan baik dan tepat waktu. Penulisan tesis ini dilakukan dalam rangka memenuhi salah satu syarat untuk mencapai gelar Strata 2 Jurusan Ilmu Komunikasi pada Program Magister Ilmu Komunikasi Fakultas Ilmu Sosial dan Politik Universitas Indonesia.

Saya menyadari bahwa, tanpa bantuan dan bimbingan dari berbagai pihak, dari masa perkuliahan sampai pada penyusunan tesis ini, sangatlah sulit bagi saya untuk menyelesaikan tesis ini. Oleh karena itu, saya mengucapkan terima kasih kepada:

1. Bapak Eduard Lukman, MA selaku dosen pembimbing yang bersedia meluangkan waktu untuk membimbing serta memberi pengarahan kepada saya selama proses penyusunan tesis berlangsung.
2. Bapak Pinkey Triputra, M.Sc selaku Ketua Jurusan Program Magister Departemen Komunikasi FISIP UI.
3. Seluruh staf dan pengajar Program Magister Departemen Komunikasi FISIP UI.
4. Bapak Danang Wijanarka, Ibu Sonti Pangaribuan dan Bapak Orrada Sinurat, yang selalu menjadi mentor saya dalam mempelajari kerjasama luar negeri dan membantu saya dalam menyelesaikan tesis ini.
5. Teman-teman ‘main’ saya di Bagian KLN (Ratih, Ditha, Melin dan Bu Melly), yang rela saya ganggu waktunya untuk membantu pembuatan tesis ini.
6. Kedua orang tua saya yang selalu memberikan apapun yang saya butuhkan tanpa pernah mengeluh.
7. Suami saya, Budi Raharjo, yang selalu menemani saya dalam membuat tesis ini dan juga rela saya ganggu waktunya setiap saat.
8. “*My future baby*”, yang tidak pernah membuat saya kesulitan saat harus membawanya kemana pun dalam perut saya dan menemani saya menyelesaikan tesis ini.

9. Teman-teman PASILKOM UI 2010 yang selalu membuat saya merasa masih “ABG”.
10. Asti, Besty dan Dini yang selalu bersedia menemani saya untuk makan sushi setiap kami merasa buntu dengan tesis.
11. Serta semua pihak yang telah membantu tapi tidak disebutkan disini karena keterbatasan waktu dan tidak memungkinkan untuk saya ucapkan satu persatu.

Akhir kata, saya berharap Allah SWT berkenan membalas segala kebaikan semua pihak yang telah membantu. Semoga tesis ini membawa manfaat bagi pengembangan ilmu khususnya budaya komunikasi dalam organisasi birokrasi.

Tangerang, Juni 2012

Penulis

**HALAMAN PERNYATAAN PERSETUJUAN PUBLIKASI
TUGAS AKHIR UNTUK KEPENTINGAN AKADEMIS**

Sebagai sivitas akademik Universitas Indonesia, saya yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Ika Rachmawati Bargowo

NPM : 1006744660

Program Studi : Pasca Sarjana Ilmu Komunikasi

Jenis Karya : Tesis

Demi pengembangan ilmu pengetahuan, menyetujui untuk memberikan kepada Universitas Indonesia Hak Bebas Royalti Noneksklusif (Non-exclusive Royalty Free Right) atas karya ilmiah saya yang berjudul:

Iklm Komunikasi Organisasi

**(Studi pada Organisasi Birokrasi Pemerintah Daerah dan Implikasinya
terhadap Kerjasama Luar Negeri)**

beserta perangkat yang ada (jika diperlukan). Dengan Hak Bebas Royalti Noneksklusif ini Universitas Indonesia berhak menyimpan, mengalihmedia/formatkan, mengelola dalam bentuk pangkalan data (database), merawat, dan memublikasikan tugas akhir saya selama tetap mencantumkan nama saya sebagai penulis/pencipta dan sebagai pemilik Hak Cipta.

Demikian pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya.

Dibuat di : Tangerang

Pada tanggal : 25 Juni 2012

Yang Menyatakan



(Ika Rachmawati Bargowo)

ABSTRAK

Nama : Ika Rachmawati Bargowo
Program Studi : Ilmu Komunikasi
Judul : Iklim Komunikasi Organisasi (Studi pada Organisasi Birokrasi Pemerintah Daerah dan Implikasinya terhadap Kerjasama Luar Negeri)

Tesis ini membahas mengenai iklim komunikasi organisasi yang ada di dalam organisasi pemerintah daerah dalam hal ini Pemerintah Provinsi DKI Jakarta serta mengetahui apakah unsur-unsur organisasi seperti budaya dan strategi komunikasi memiliki pengaruh terhadap pembentukan iklim dari sebuah organisasi. Penelitian ini merupakan penelitian kualitatif deskriptif evaluatif dimana peneliti ingin mengetahui iklim organisasi yang terbentuk di dalam Biro Kepala Daerah dan Kerjasama Luar Negeri serta mengetahui apakah iklim yang terbentuk berimplikasi terhadap pelaksanaan kerjasama luar negeri sebagai salah satu tugas dan fungsi pokok Biro Kepala Daerah dan Kerjasama Luar Negeri. Setelah dilakukan penelitian dengan menggunakan metode wawancara mendalam maka diketahui bahwa iklim komunikasi organisasi yang terbentuk di Biro Kepala Daerah dan Kerjasama Luar Negeri memiliki dampak yang negatif bagi anggota organisasinya. Walaupun tidak dimungkiri iklim yang terbentuk pun akibat adanya budaya yang dibawa oleh masing-masing anggota organisasi serta strategi komunikasi yang ditetapkan oleh Biro Kepala Daerah dan Kerjasama Luar Negeri itu sendiri. Selain itu iklim yang terbentuk ternyata berimplikasi terhadap pelaksanaan kerjasama luar negeri sehingga sampai saat ini hasil yang dicapai oleh Pemprov. DKI Jakarta tidak maksimal.

Key words:

Organisasi, birokrasi, iklim komunikasi, budaya komunikasi, strategi komunikasi

ABSTRACT

Name : Ika Rachmawati Bargowo
Major : Communication Science
Title : Organization Communication Climate (Study in the Provincial Government Organization and its Implication to the International Cooperation)

This thesis explains about the organization communication climate in the provincial government organization and to find out whether culture and communication strategic influence the form of organization climate. This thesis using evaluative qualitative methods which is tries to find out the organization climate in the Bureau for Gubernatorial Affairs and International Cooperation and also to find out whether the organization climate influence the international cooperation itself. The results expose that the organization climate has influence the organization and the members itself and also influence the international cooperation as one of the purpose of the organization. Besides that, it is found that the communication culture and communication strategic have also influence the form of organization climate.

Key words:

Organization, bureaucracy, organization climate, communication culture, communication strategy

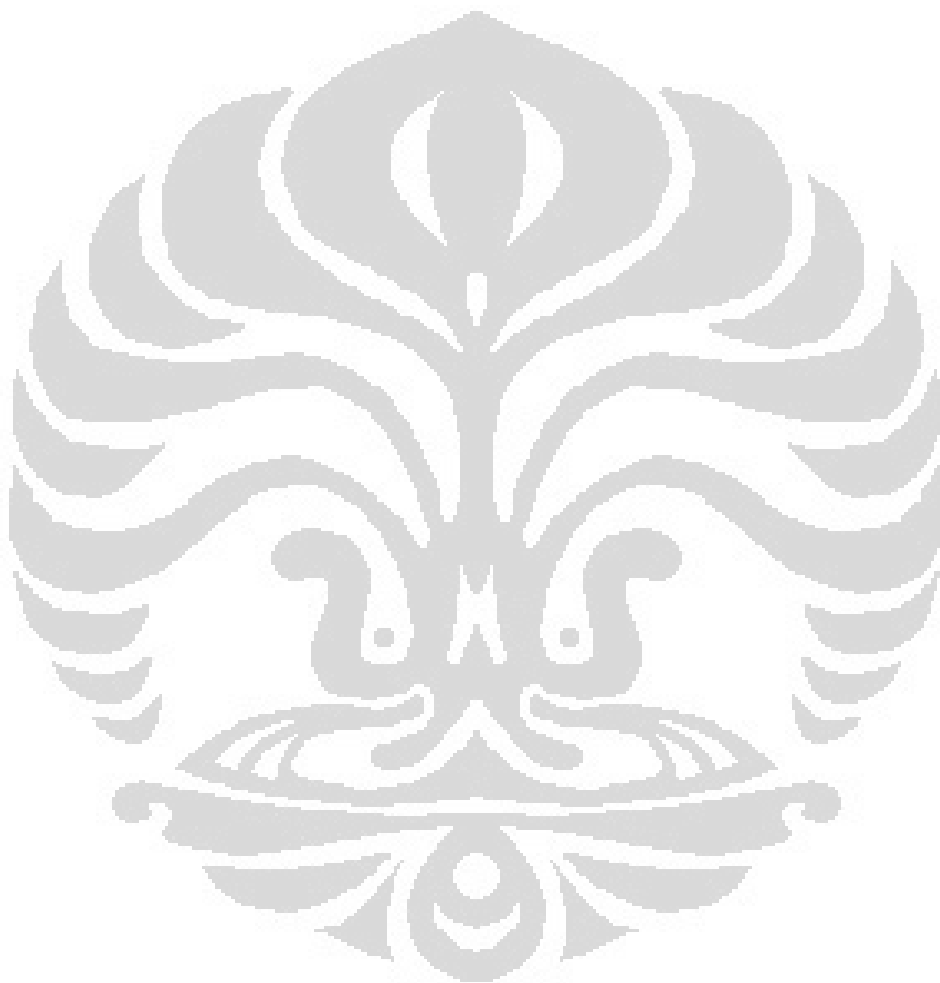
DAFTAR ISI

	Halaman
HALAMAN JUDUL	i
LEMBAR PERNYATAAN ORISINALITAS	ii
LEMBAR PENGESAHAN	iii
KATA PENGANTAR	iv
LEMBAR PERSETUJUAN PUBLIKASI KARYA ILMIAH	vi
ABSTRAK	vii
DAFTAR ISI	ix
DAFTAR GAMBAR	xi
DAFTAR BAGAN	xii
BAB I PENDAHULUAN	1
I.1. Latar Belakang.....	1
I.2. Rumusan Masalah	7
I.3. Pertanyaan Penelitian	9
I.4. Tujuan Penelitian.....	9
I.5. Signifikansi Penelitian.....	9
1.5.1 Signifikansi Akademis.....	9
1.5.1 Signifikansi Praktis.....	13
I.6. Sistematika Penelitian.....	13
BAB II KERANGKA PEMIKIRAN	16
II.1. Organisasi.....	16
II.2. Birokrasi	17
II.3. Komunikasi Organisasi	19
II.4. Budaya Komunikasi Organisasi	25
II.5. Iklim Komunikasi Organisasi.....	29
II.6. Strategi Komunikasi.....	32
BAB III METODOLOGI PENELITIAN	36
III.1. Jenis dan Sifat Penelitian	36
III.2. Pengumpulan Data.....	40
III.3. Metode Pengumpulan Data.....	42
III.3.1. Wawancara Mendalam.....	42
III.3.2. Dokumentasi	45
III.4. Analisis Data	46
BAB IV HASIL TEMUAN DAN ANALISIS	50
IV.1. Gambaran Umum Biro KDH dan KLN.....	50
IV.1.1 Profil Biro KDH dan KLN.....	53

IV.1.2 Tugas dan Fungsi.....	54
IV.1.3 Susunan Organisasi.....	55
IV.1.4 Bagian Kerjasama Luar Negeri.....	56
IV.2. Analisis	62
IV.2.1 Organisasi	62
IV.2.2 Birokrasi	65
IV.2.3 Komunikasi Organisasi.....	67
IV.2.4 Budaya Komunikasi Organisasi.....	71
IV.2.5 Iklim Komunikasi Organisasi	77
IV.2.6 Strategi Komunikasi	82
IV.3. Diskusi	90
IV.3.1 Organisasi	90
IV.3.2 Birokrasi	91
IV.3.3 Komunikasi Organisasi.....	95
IV.3.4 Budaya Komunikasi Organisasi.....	100
IV.3.5 Iklim Komunikasi Organisasi	102
IV.3.6 Strategi Komunikasi	103
BAB V KESIMPULAN DAN SARAN.....	105
V.1. Kesimpulan Penelitian	105
V.2. Implikasi	107
V.3. Rekomendasi.....	109
V.3.1 Rekomendasi Akademis.....	109
V.3.2 Rekomendasi Praktis.....	109
DAFTAR PUSTAKA.....	111
LAMPIRAN	

DAFTAR GAMBAR

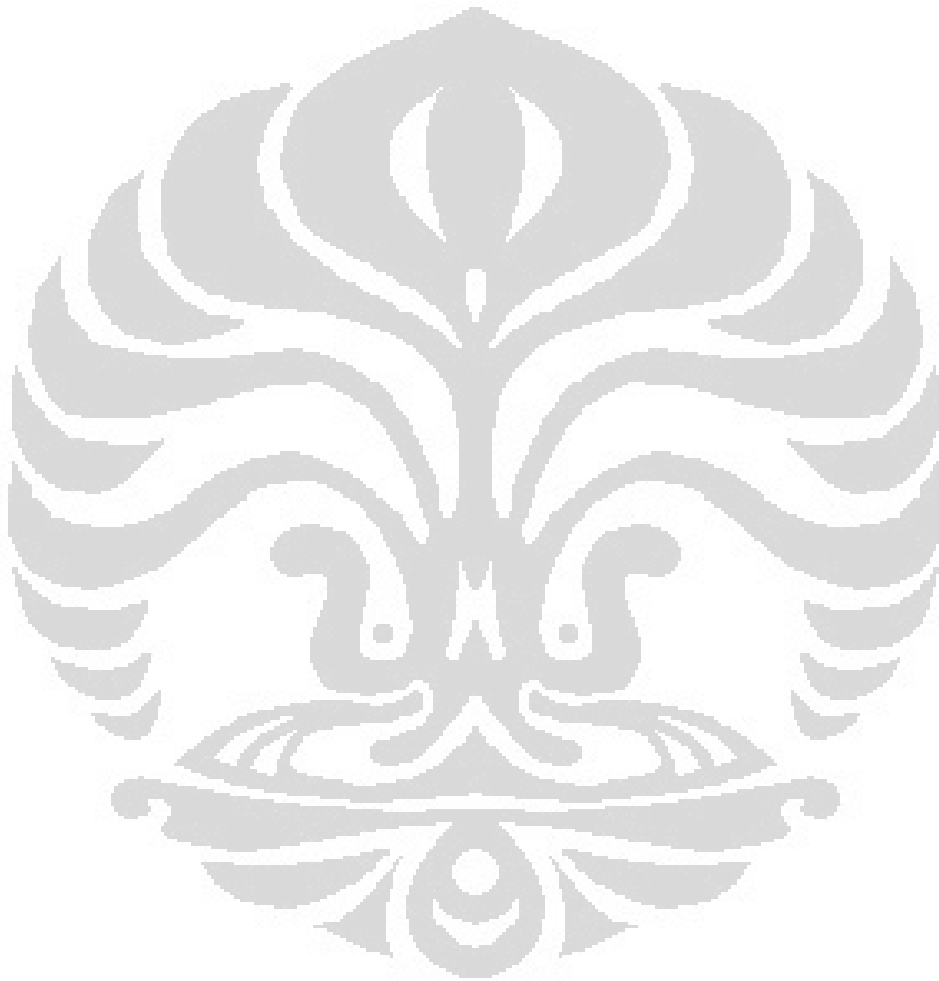
Gambar 4. 1	Bagan Pola Organisasi Pemerintah Daerah	48
Gambar 4.2	Bagan Susunan Organisasi Sekretariat Daerah	49
Gambar 4.3	Struktur Organisasi Biro KDH dan KLN	50



DAFTAR BAGAN

Bagan 1 Coding Hierarki Informan

85



ABSTRAK

Nama : Ika Rachmawati Bargowo
Program Studi : Ilmu Komunikasi
Judul : Iklim Komunikasi Organisasi (Studi pada Organisasi Birokrasi Pemerintah Daerah dan Implikasinya terhadap Kerjasama Luar Negeri)

Tesis ini membahas mengenai iklim komunikasi organisasi yang ada di dalam organisasi pemerintah daerah dalam hal ini Pemerintah Provinsi DKI Jakarta serta mengetahui apakah unsur-unsur organisasi seperti budaya dan strategi komunikasi memiliki pengaruh terhadap pembentukan iklim dari sebuah organisasi. Penelitian ini merupakan penelitian kualitatif deskriptif evaluatif dimana peneliti ingin mengetahui iklim organisasi yang terbentuk di dalam Biro Kepala Daerah dan Kerjasama Luar Negeri serta mengetahui apakah iklim yang terbentuk berimplikasi terhadap pelaksanaan kerjasama luar negeri sebagai salah satu tugas dan fungsi pokok Biro Kepala Daerah dan Kerjasama Luar Negeri. Setelah dilakukan penelitian dengan menggunakan metode wawancara mendalam maka diketahui bahwa iklim komunikasi organisasi yang terbentuk di Biro Kepala Daerah dan Kerjasama Luar Negeri memiliki dampak yang negatif bagi anggota organisasinya. Walaupun tidak dimungkiri iklim yang terbentuk pun akibat adanya budaya yang dibawa oleh masing-masing anggota organisasi serta strategi komunikasi yang ditetapkan oleh Biro Kepala Daerah dan Kerjasama Luar Negeri itu sendiri. Selain itu iklim yang terbentuk ternyata berimplikasi terhadap pelaksanaan kerjasama luar negeri sehingga sampai saat ini hasil yang dicapai oleh Pemprov. DKI Jakarta tidak maksimal.

Key words:

Organisasi, birokrasi, iklim komunikasi, budaya komunikasi, strategi komunikasi

ABSTRACT

Name : Ika Rachmawati Bargowo
Major : Communication Science
Title : Organization Communication Climate (Study in the Provincial Government Organization and its Implication to the International Cooperation)

This thesis explains about the organization communication climate in the provincial government organization and to find out whether culture and communication strategic influence the form of organization climate. This thesis using evaluative qualitative methods which is tries to find out the organization climate in the Bureau for Gubernatorial Affairs and International Cooperation and also to find out whether the organization climate influence the international cooperation itself. The results expose that the organization climate has influence the organization and the members itself and also influence the international cooperation as one of the purpose of the organization. Besides that, it is found that the communicationculture and communication strategic have also influence the form of organization climate.

Key words:

Organization, bureaucracy, organization climate, communication culture, communication strategy

BAB I

PENDAHULUAN

I. 1. Latar belakang

Dalam kehidupan bermasyarakat terdapat berbagai macam kelompok masyarakat, salah satunya adalah organisasi. Terdapat banyak teori mengenai pengertian organisasi. Schein (1982) mengatakan bahwa organisasi adalah suatu koordinasi rasional kegiatan sejumlah orang untuk mencapai beberapa tujuan umum melalui pembagian pekerjaan dan fungsi melalui hierarki otoritas dan tanggung jawab. Selain itu organisasi juga memiliki karakteristik tertentu yaitu memiliki struktur, tujuan, saling berhubungan satu bagian dengan bagian lain dan tergantung kepada komunikasi manusia untuk mengkoordinasikan aktivitas dalam organisasi tersebut. Kochler (1976) juga mengatakan bahwa organisasi adalah system hubungan yang terstruktur yang mengkoordinasi usaha suatu kelompok orang untuk mencapai tujuan tertentu (Muhammad, 1995). Sedangkan menurut Barnard (1982) unsur-unsur organisasi adalah komunikasi, kesediaan untuk mengabdikan dan memiliki tujuan bersama.

Oleh karena itu agar sebuah organisasi bisa bertahan lama dan berkembang diperlukan komunikasi yang baik diantara anggotanya serta tujuan dari organisasi itu sendiri. Di dalam sebuah organisasi pun terdapat sebuah kondisi yang dinamakan iklim organisasi. Kondisi atau iklim organisasi dianggap ideal apabila hubungan komunikasi antara bawahan dan atasan begitu juga sebaliknya berjalan dengan baik. Iklim organisasi adalah kualitas relative dari lingkungan organisasi internal yang dialami oleh anggota organisasi serta mempengaruhi tingkah laku dan dapat digambarkan dalam hal nilai-nilai dan kerangka karakteristik atau atribut organisasi. Apabila di dalam suatu organisasi komunikasi antara bawahan dan atasan maupun sebaliknya tidak berjalan dengan

baik maka kemungkinan besar iklim organisasi yang ada pun tidak bisa dikatakan ideal. Jika iklim yang ada tidak terbentuk dengan baik maka organisasi tidak bisa berkembang secara efisien. Telah dijelaskan sebelumnya bahwa di dalam suatu organisasi terdapat tujuan dari organisasi itu sendiri., namun apabila factor-faktor pendukung tidak memadai maka organisasi tersebut tidak bisa mencapai tujuannya. Selain adanya iklim organisasi, di dalam sebuah organisasi tentu saja ada unsur-unsur lain yang mungkin bisa mempengaruhi iklim yang terbentuk seperti budaya maupun strategi komunikasi.

Pemerintah Provinsi DKI Jakarta merupakan sebuah organisasi yang memiliki unsur-unsur seperti budaya, strategi maupun iklim organisasi. Sebagai sebuah organisasi pemerintahan, unsure-unsur tersebut memiliki pengaruh yang berbeda dibandingkan dengan bentuk organisasi yang lain. Oleh karena itu, peneliti ingin mempelajari lebih jauh mengenai organisasi pemerintahan seperti Pemprov. DKI Jakarta.

Pemprov. DKI Jakarta merupakan bentuk organisasi pemerintah yang dipengaruhi oleh system birokrasi yang mengikat. Dan sebagai sebuah organisasi, Pemprov; DKI Jakarta memiliki tujuan yang telah ditentukan sesuai dengan kebutuhan dari kota Jakarta itu sendiri. Telah banyak hal yang dilakukan oleh Pemerintah Provinsi DKI Jakarta untuk mengatur kotanya. Sebagian dirasakan manfaatnya oleh penduduk kota Jakarta dan sebagian lagi mungkin dianggap merugikan oleh penduduknya. Pro dan kontra tidak akan lepas dari setiap kebijakan dan peraturan yang diambil oleh Pemerintah Provinsi DKI Jakarta. Sebagai suatu organisasi, Pemprov DKI Jakarta pastinya memiliki sebuah kondisi yang mempengaruhi seluruh anggotanya. Dan mau tidak mau, kondisi tersebut bisa mempengaruhi tujuan organisasi itu sendiri. Diantara tujuan yang ada, salah satu tujuan yang dimiliki oleh Pemprov. DKI Jakarta adalah melakukan kerjasama luar negeri.

Seperti yang telah dijelaskan sebelumnya, salah satu cara yang ditempuh oleh Pemerintah Provinsi DKI Jakarta dalam upayanya untuk mengembangkan kota, adalah bekerjasama dengan kota-kota besar di luar negeri. Kerjasama yang terjalin antara Pemerintah Provinsi DKI Jakarta dengan Pemerintah Daerah Provinsi/Kota di luar negeri berorientasi pada upaya menumbuhkembangkan hubungan persahabatan. Selain itu juga dipandang sangat membantu fungsi-fungsi Pemerintah Daerah dalam membina daerah dan pembangunan.

Kerjasama-kerjasama yang dilakukan oleh Pemerintah Provinsi DKI Jakarta berada dibawah Biro Kepala Daerah dan Kerjasama Luar Negeri dalam hal ini Bagian Kerjasama Luar Negeri. Dalam Perda Provinsi DKI Jakarta Nomor 10 Tahun 2008, disebutkan bahwa salah satu tugas dari Biro Kepala Daerah dan Kerjasama Luar Negeri adalah melakukan kerjasama luar negeri dalam hal ini kerjasama sister city dan ikut dalam organisasi internasional.

Biro Kepala Daerah dan Kerjasama Luar Negeri (Biro KDH dan KLN) telah melaksanakan berbagai bentuk kerjasama internasional tidak hanya dengan kota-kota besar di luar negeri tetapi juga dengan organisasi internasional di dunia. Kerjasama Pemerintah Provinsi DKI Jakarta dengan kota-kota besar di luar negeri dinamakan kerjasama sister city. Kerjasama sister city memiliki pengertian kerjasama kota bersaudara yang dilaksanakan antara Pemerintah Provinsi DKI Jakarta dengan Pemerintah Kota setingkat di negara lain. Kerjasama Sister City DKI Jakarta disahkan melalui penandatanganan Memorandum of Understanding antara Gubernur Provinsi DKI Jakarta dengan Gubernur/Walikota kota lain di luar negeri.

Bentuk kerjasama sister city sudah berlangsung sejak 1973 dan hingga saat ini sudah sekitar 21 kota besar di luar negeri menjadi sister city Jakarta. Manfaat yang dapat diambil dari kerjasama sister city adalah:

1. Tukar menukar pengetahuan dan pengalaman tentang pengelolaan pembangunan bidang-bidang yang dikerjasamakan.
2. Mendorong tumbuhnya prakarsa dan peran aktif pemerintah daerah, masyarakat dan swasta.
3. Meningkatkan optimalisasi pengelolaan potensi daerah.
4. Mempererat persahabatan pemerintah dan masyarakat kedua pihak.
5. Tukar menukar kebudayaan dalam rangka memperkaya kebudayaan daerah.

Banyak hal yang mempengaruhi ketidakberhasilan suatu program kerjasama. Program-program kerjasama yang disepakati antara Pemerintah Provinsi DKI Jakarta dengan kota-kota sister city-nya maupun organisasi internasional selalu melibatkan unit-unit kerja yang ada di dalam Pemprov. DKI Jakarta. Tetapi realitanya, program-program tersebut tidak bisa berjalan dengan baik karena unit kerja yang berkaitan tidak bisa melaksanakan program tersebut dengan baik.

Selain adanya hambatan dalam hal koordinasi antara Biro KDH dan KLN dengan unit organisasi yang lain, yang paling penting adalah adanya tujuan yang jelas mengenai kerjasama luar negeri itu sendiri. Pemda DKI Jakarta hingga saat ini tidak memiliki tujuan yang jelas perihal apa yang ingin dicapai dalam kerjasama luar negeri yang telah dilakukan. Kegiatan-kegiatan yang telah dilakukan dalam konteks kerjasama sister city hanya bersifat incidental yaitu kebutuhan sesaat tetapi tidak direncanakan untuk waktu jangka panjang. Komunikasi yang terjalin di dalam Biro KDH dan KLN pun memiliki andil yang cukup besar bagi perkembangan organisasi itu sendiri.

Untuk melakukan koordinasi antara satu unit dengan unit lainnya dibutuhkan komunikasi yang baik. Dimana komunikasi yang terjalin harus bisa diterima dan dipahami oleh kedua pihak. Hal itulah yang menjadi persoalan di dalam unit-unit kerja yang ada di lingkungan

Pemprov. DKI Jakarta. Seringkali komunikasi yang terjalin tidak maksimal bahkan tidak dapat dipahami oleh unit yang lain. Komunikasi yang tidak maksimal juga terjadi di dalam unit Biro KDH dan KLN itu sendiri sehingga pesan yang ingin disampaikan pun tidak tercapai.

Bentuk komunikasi yang baik di dalam suatu organisasi adalah komunikasi yang dapat dipahami dan dimengerti sehingga tujuan dari sebuah organisasi dapat tercapai. Dalam hal ini tujuan dari Pemerintah Provinsi DKI Jakarta adalah menjadi “*service city*” bagi masyarakatnya. Menurut Max Weber, sebuah organisasi formal seperti pemerintahan memiliki kriteria-kriteria komunikasi agar tujuannya bisa tercapai. Karakteristik dari sebuah organisasi formal merujuk pada fenomena yang disebut posisi komunikasi. Hubungan yang tercipta diantara unit-unit yang ada terbentuk karena posisi yang ada bukan karena manusianya. Komunikasi yang tercipta pun didasarkan atas posisi yang dimiliki oleh individu.

Komunikasi antara bawahan dan atasan maupun sebaliknya tidak berjalan dengan maksimal sehingga mempengaruhi komunikasi dengan unit lain maupun divisi yang lain. Hal inilah yang menyebabkan tujuan dari kerjasama luar negeri seringkali tidak maksimal. Untuk bisa mencapai kerjasama luar negeri yang maksimal, komunikasi yang terbentuk diantara dan di dalam unit-unit kerja haruslah sejalan antara unit satu dengan unit lain sehingga program-program yang telah disepakati berjalan dengan baik.

Komunikasi yang terbentuk dikarenakan posisi dan mengalami disfungsi membuat timbulnya komunikasi-komunikasi informal di dalam sebuah organisasi formal. Komunikasi informal yang tidak sejalan dengan komunikasi formal menciptakan iklim organisasi yang tidak ideal.

Iklim organisasi bisa tercipta dari bentuk komunikasi yang terjalin di dalam sebuah organisasi. Dan iklim tersebut dapat mempengaruhi

setiap tindakan dan keputusan yang diambil oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya.

Seperti yang telah dijelaskan sebelumnya bahwa iklim organisasi dapat mempengaruhi anggota organisasi itu sendiri. Hal inilah yang menurut peneliti terjadi di dalam Biro KDH dan KLN. Komunikasi yang terjalin hanya satu arah, dan seringkali bila ada masalah yang menyangkut kerjasama luar negeri antara unit-unit tersebut dengan pihak dari luar negeri, Biro KDH dan KLN tidak mengetahui secara detail apa yang terjadi. Hal ini menyebabkan fungsi Biro KDH dan KLN sebagai fasilitator tidak berjalan dengan baik.

Bukan berarti komunikasi yang terbentuk di dalam suatu organisasi selalu menimbulkan masalah, tetapi bila komunikasi yang terbentuk tidak sesuai dengan era yang ada maka hal tersebut bisa menjadi hambatan. Menurut Ruben and Stewart (2006: 296), komunikasi adalah hal yang sangat penting dalam menjalankan sebuah organisasi. Karena didalam komunikasi, setiap anggotanya dapat menjelaskan tujuan yang ingin dicapai oleh organisasinya, menggambarkan tugas dan kewajiban setiap anggota, mengkoordinasikan setiap tindakan yang akan dilakukan, menetapkan informasi yang dibutuhkan oleh unit kerja lain serta mengembangkan budaya dan iklim kerja.

Sehubungan dengan perihal di atas, peneliti ingin mempelajari lebih jauh mengenai iklim organisasi yang terbentuk di dalam Biro KDH dan KLN serta unsur-unsur lain yang dapat membentuk iklim itu sendiri. Selain itu peneliti juga ingin mengetahui apakah iklim yang terbentuk dapat memberikan pengaruh kepada pelaksanaan kerjasama luar negeri yang menjadi salah satu tujuan dari Biro KDH dan KLN.

I. 2. Rumusan Masalah

Seperti yang telah dijelaskan dalam sub bab di atas, komunikasi merupakan hal yang sangat penting bagi kegiatan berorganisasi. Tanpa adanya komunikasi yang baik maka kegiatan berorganisasi yang ada pun tidak bisa berjalan dengan baik. Seperti yang disampaikan oleh Goldhaber (1993), "*Communication is essential to an organization. Information is vital to effective communication*". Komunikasi memainkan peran yang sangat penting dalam mencapai tujuan dari organisasi, mengawasi setiap kemajuan dari setiap tujuan yang telah dijalankan, dan bilamana dianggap bahwa tujuan yang telah ditetapkan tidak sesuai maka akan dikaji ulang dan dibuat ulang sesuai dengan kondisi yang dibutuhkan. Komunikasi yang baik akan menciptakan iklim yang ideal di dalam organisasi tersebut. Selain komunikasi, sebuah organisasi umumnya memiliki unsur-unsur seperti budaya komunikasi maupun strategi komunikasi. Kedua unsur tersebut diasumsikan dapat mempengaruhi atau menciptakan iklim komunikasi di dalam sebuah organisasi.

Seperti yang telah dijelaskan di dalam latar belakang bahwa komunikasi yang terbentuk di dalam Pemprov. DKI Jakarta didasari oleh posisi sebuah individu yang ada di dalam unit kerja. Dalam arti semakin tinggi posisi yang dimiliki oleh seseorang maka ia memiliki batasan komunikasi yang lebih luas dibandingkan individu lain yang tidak memiliki posisi yang tinggi. Hal inilah yang menyebabkan komunikasi yang terjadi tidak berjalan maksimal. Sebaiknya komunikasi yang terbentuk tidak hanya didasari oleh posisi seseorang tetapi juga kebutuhan yang terus berubah setiap saat.

Dalam bukunya, *Organizational Communication*, Pace and Faules menyatakan bahwa komunikasi organisasi terjadi bilamana sedikitnya salah seorang yang memiliki suatu posisi di dalam sebuah organisasi menyampaikan pesannya terhadap anggota organisasi yang

lain dengan harapan anggota tersebut mengerti maksud dan arti dari pesan yang disampaikan.

Selain komunikasi, organisasi juga dipengaruhi oleh iklim yang terbentuk. Dimana iklim yang ada juga dibentuk dari unsur-unsur organisasi yang lain seperti budaya dan strategi komunikasi. Seperti yang disampaikan oleh Litwin and Stringer (1968:5) adalah *organizational climate is the perceived, subjective effects of the formal system, the informal style of managers and other important environmental factors on the attitudes, beliefs, values and motivation of people who work in a particular organization*. Iklim komunikasi organisasi terdiri dari persepsi-persepsi atas unsur-unsur organisasi dan pengaruh unsur-unsur tersebut terhadap komunikasi.

Oleh karena itu hubungan antara komunikasi, iklim dan organisasi begitu erat dan saling berkaitan. Di dalam suatu organisasi akan terbentuk suatu iklim yang di dalamnya termasuk bentuk komunikasi, budaya maupun strategi komunikasi. Unsur-unsur tersebut membentuk sebuah iklim dimana iklim tersebut diasumsikan mempengaruhi perilaku anggota organisasi yang ada baik positif maupun negative.

Hal inilah yang terjadi di dalam Pemprov. DKI Jakarta. Iklim organisasi yang terbentuk diasumsikan mempengaruhi atau menciptakan perilaku anggota organisasi yang bisa berdampak pada pelaksanaan kerjasama luar negeri. Iklim tersebut kemungkinan dibentuk oleh bentuk komunikasi yang ada, budaya serta strategi komunikasi yang diterapkan.

Untuk bisa mempelajari bagaimana iklim komunikasi yang terbentuk di dalam organisasi birokrasi seperti Pemprov. DKI Jakarta sekaligus mengetahui apakah ada implikasi yang terjadi terhadap pelaksanaan kerjasama luar negeri maka peneliti akan melakukan penelitian di dalam unit kerja Biro KDH dan KLN. Sebagai unit kerja

yang fungsinya sebagai koordinator dan fasilitator bagi unit-unit kerja lain yang berhubungan dengan kerjasama luar negeri maka sangatlah penting untuk bisa memahami apa yang terjadi di dalam unit tersebut sehingga pelaksanaan kerjasama luar negeri bisa berjalan maksimal.

I.3. Pertanyaan Penelitian

Penelitian ini bertujuan untuk bisa menjawab pertanyaan sebagai berikut yaitu bagaimana iklim organisasi yang terbentuk di dalam organisasi birokrasi dan apakah berimplikasi terhadap pelaksanaan kerjasama luar negeri serta mengetahui apakah budaya dan strategi komunikasi dapat mempengaruhi pembentukan iklim sebuah organisasi.

I.4. Tujuan Penelitian

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui iklim organisasi yang terbentuk di dalam sebuah organisasi birokrasi serta melihat apakah iklim organisasi yang ada dapat berimplikasi pada pelaksanaan kerjasama luar negeri. Selain itu juga peneliti berharap dapat mengetahui bilamana unsur-unsur organisasi seperti budaya dan strategi komunikasi dapat mempengaruhi atau menciptakan iklim sebuah organisasi. Selain itu juga diharapkan dengan hasil penelitian ini bisa memberikan pencapaian yang maksimal bagi kerjasama luar negeri sehingga kota Jakarta berkembang seperti apa yang diharapkan oleh setiap penduduknya.

I. 5. Signifikansi Penelitian

I. 5. 1. Signifikansi Akademis

Agar penelitian ini bisa dianggap signifikan, maka perlu dilihat penelitian-penelitian yang telah dilakukan sebelumnya.

1. Analisa Budaya Organisasi, Komunikasi dan Kepuasan Kerja Pegawai di lingkungan Sekretariat Kabinet (Bambang Irianto, 2002)

Tesis ini bertujuan untuk mengetahui adanya hubungan budaya organisasi dan komunikasi dengan kepuasan kerja pegawai terutama pegawai di Sekretariat Kabinet. Masalah yang diangkat dalam tesis ini adalah keadaan di Sekretariat Kabinet RI yang berhubungan dengan gambaran budaya organisasi, komunikasi dan kepuasan kerja serta bagaimanakah hubungan yang terjadi antara budaya organisasi dan komunikasi terhadap kepuasan kerja. Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa secara umum kondisi budaya organisasi, komunikasi dan kepuasan kerja tergolong baik. Tetapi memang ada beberapa hal yang perlu diperbaiki terutama dalam hal sistem birokrasi pemerintahan kita yang otoriter.

2. Komunikasi sebagai Salah Satu Aspek Budaya Organisasi dalam Meningkatkan Kinerja dan Citra Perusahaan (Widiani, 1996)

Budaya organisasi merupakan hal yang perlu dimiliki oleh suatu organisasi, karena merupakan pedoman bertingkah laku bagi para pelaku organisasinya. Dan telah banyak penelitian membuktikan bahwa budaya organisasi dapat menunjang kinerja perusahaan.

Penelitian dilakukan penulis di PLN yang merupakan salah satu perusahaan negara yang besar. Permasalahan yang dilihat adalah apa dan bagaimana budaya perusahaan yang ada, khususnya dalam pelaksanaan nilai-nilai tersebut dan aspek komunikasinya. Dan ini akan berkaitan dengan upaya untuk mendukung kinerja bagi seluruh anggota organisasi.

Dari hasil penelitian diperoleh gambaran bahwa PLN mempunyai budaya organisasi namun belum dalam bentuk yang

tertulis. Selama ini nilai yang dicoba ditanamkan adalah Kebersamaan, Keunggulan dan Keterbukaan dan mengkomunikasikannya kepada seluruh anggota organisasi. Pola komunikasi yang terjadi diarahkan pada nilai Keterbukaan, walaupun pada kenyataannya belum terlaksana secara maksimal. Berbagai cara dicoba untuk dapat mengkomunikasikan nilai-nilai tersebut. Antara lain dengan pendekatan secara formal, informal, melalui majalah dan melalui pendidikan dan latihan.

3. Budaya perusahaan, iklim komunikasi dan kepuasan kerja. (Najmiah Octavia, 1996)

Penelitian dilakukan di kantor konsultan yang dimiliki oleh orang-orang yang terkenal di bidang akademisi dan saat ini dijalankan oleh generasi ketiga keluarga tersebut.

Iklim komunikasi di BR antara atasan-bawahan dan bawahan-atasan menimbulkan ketidakpuasan kerja pada para pegawai. Namun demikian, daya tahan para pegawai bekerja di BR cukup tinggi. Karenanya hendak dianalisis faktor-faktor apa yang menimbulkan ketidakpuasan diantara para pegawai. Sedangkan tujuan penelitian adalah untuk menerangkan fenomena sosial yaitu kepuasan kerja yang dipengaruhi oleh iklim komunikasi.

Penelitian menemukan bahwa di perusahaan keluarga, sulit bagi para pegawai untuk berkomunikasi dengan para atasan. Kepentingan keluarga sangat dinomorsatukan dan kesejahteraan pegawai tidak mendapat perhatian penuh. Akibatnya timbul ketidakpuasan kerja pada para pegawai.

4. Pengaruh kompensasi dan iklim organisasi terhadap kepuasan kerja (Elviera Sari, 2009)

Penelitian dilakukan di British International School yang berada di Jakarta. Banyaknya sekolah internasional tentu saja membuka banyak lapangan pekerjaan untuk bekerja dibidang pendidikan. Dan tentu saja menimbulkan banyak persaingan diantara sekolah-sekolah tersebut dalam rangka menarik minat para pencari pekerjaan.

Penelitian berfokus pada kepuasan kerja dengan dua tolak ukur yang berbeda yaitu kompensasi dan iklim organisasi. Menganalisa korelasi diantara keduanya sebagai faktor kepuasan kerja para pegawai di lingkungan British International School. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kompensasi dan iklim organisasi sangat mempengaruhi kepuasan kerja.

5. Analisis Budaya Organisasi, Kepuasan Gaji, Kepuasan Kerja, Motivasi, Gender dan Latar Belakang Pendidikan dalam Produktivitas Kerja Staf Akunting: Studi Empiris (Deasy Ariyanti Rahayuningsih, 2006)

Tujuan penelitian ini adalah untuk menganalisa hubungan interpersonal antara masing-masing faktor dengan tingkat produktivitas kerja. Diharapkan penelitian ini dapat memberikan kontribusi bagi manajemen perusahaan mengenai cara peningkatan produktivitas karyawan ditinjau dari aspek-aspek berperilaku.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa setiap faktor yang tersebut di atas memiliki keterkaitan dengan produktivitas kerja kecuali hubungan antara gender dan motivasi yang sama sekali tidak ada keterkaitan dengan produktivitas kerja.

Bisa dilihat dari penelitian-penelitian di atas yang sebagian besar menghubungkan budaya kerja dengan kepuasan kerja, maka penelitian ini diharapkan dapat memberikan rekomendasi dalam upayanya menghubungkan budaya kerja dengan tercapainya tujuan

dari sebuah organisasi birokrasi. Bahwa budaya kerja tidak hanya menghasilkan kepuasan kerja tetapi yang paling penting adalah mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan.

I. 5. 2. Signifikansi Praktis

Selama ini ketidakberhasilan kerjasama yang dilakukan oleh Pemerintah Provinsi DKI Jakarta hanya dianggap angin lalu dan tidak pernah diperhatikan secara serius. Padahal banyak faktor-faktor penghambat berasal dari dalam pemerintahan sendiri. Kurangnya perhatian dari para petinggi yang ada didalam Pemprov. DKI Jakarta membuat kerjasama yang dilakukan belum berjalan secara maksimal. Selain kurangnya perhatian oleh para petinggi yang ada, peneliti berasumsi bahwa iklim yang terbentuk di dalam sebuah organisasi dapat memberikan efek positif maupun negative terhadap anggota organisasinya. Dampak positif maupun negative yang ada menurut peneliti dapat berimplikasi pada pelaksanaan kerjasama luar negeri yang dilakukan oleh Pemprov. DKI Jakarta dalam hal ini Biro Kepala Daerah dan Kerjasama Luar Negeri.

I. 6. Sistematika Penelitian

Dalam menyajikan penelitian ini penulisan akan dibagi ke dalam beberapa bagian. Secara keseluruhan, peneliti akan membagi ke dalam lima bagian secara keseluruhan.

Pada bagian pertama, peneliti akan menjabarkan mengenai latar belakang mengapa peneliti mencoba untuk mengupas permasalahan yang terjadi di Biro KDH dan KLN. Setelah itu peneliti mencoba untuk merumuskan masalah yang ada menjadi satu kesatuan sehingga peneliti bisa secara jelas menggambarkan apa yang terjadi di dalam unit organisasi yang diteliti. Kemudian peneliti membuat pertanyaan penelitian dimana diperlukan sebagai panduan bagi peneliti untuk

nantinya menganalisa permasalahan yang ada di Biro KDH dan KLN. Langkah berikutnya peneliti menentukan tujuan penelitian dimana hal itu diperlukan agar peneliti mampu membuat tahapan yang jelas untuk menganalisa permasalahan yang ada dan bisa mencari jawaban yang dibutuhkan. Untuk bisa memperkuat alasan peneliti menganalisa permasalahan tersebut maka peneliti mencoba untuk membandingkan masalah yang akan diteliti dengan permasalahan lain yang sudah pernah dibahas sebelumnya oleh peneliti-peneliti lain. Dengan adanya perbandingan tersebut, diharapkan penelitian yang akan diteliti bisa memberikan manfaat lebih bagi peneliti pada khususnya dan juga unit organisasi yang dijadikan bahan penelitian. Diharapkan penelitian ini dapat juga memberikan manfaat bagi unit organisasi lain yang memiliki permasalahan yang sama dengan unit organisasi yang diteliti.

Pada bagian kedua peneliti akan memaparkan konsep-konsep pemikiran yang memang berkaitan dengan penelitian dan bisa memberikan acuan bagi peneliti saat menganalisa permasalahan yang ada. Konsep-konsep yang digunakan oleh peneliti antara lain pengertian organisasi itu sendiri, pengertian birokrasi karena unit yang diteliti adalah sebuah organisasi pemerintah yang kental dengan system birokrasinya, konsep komunikasi organisasi karena merupakan unsur yang harus ada di dalam sebuah organisasi, kemudian konsep budaya komunikasi karena organisasi sangat dipengaruhi oleh budaya yang ada. Setelah itu dijabarkan juga konsep iklim komunikasi organisasi yang berperan dalam pertumbuhan dan perkembangan sebuah organisasi. Yang terakhir adalah konsep strategi komunikasi dimana organisasi yang ingin terus berkembang harus bisa menentukan strategi yang dimilikinya sehingga bisa mencapai tujuan organisasi.

Selanjutnya adalah metode penelitian. Pada bab ini peneliti menjabarkan metode yang dipilih peneliti untuk menganalisa permasalahan yang ada, dalam hal ini peneliti memilih menggunakan

metode penelitian kualitatif. Metode ini digunakan oleh peneliti karena metode kualitatif dapat mengupas secara mendalam permasalahan yang terjadi di dalam unit organisasi yang diteliti. Oleh karena itu, peneliti melakukan wawancara mendalam (depth interview) untuk bisa menggali informasi mengenai apa yang sebenarnya terjadi.

Pada bagian keempat yaitu profil dan analisa, peneliti menjelaskan gambaran umum unit organisasi yang diteliti dalam hal ini Biro KDH dan KLN. Selain itu peneliti juga menganalisa hasil wawancara yang telah didapat dengan menggunakan konsep-konsep yang telah dimiliki oleh peneliti.

Di bagian terakhir yaitu kesimpulan, peneliti mencoba mengambil kesimpulan dari apa yang telah dianalisa dan didapatkan oleh peneliti. Selain itu juga akan dibahas implikasi dari hasil analisa tersebut terhadap permasalahan yang ada. Peneliti juga akan berusaha memberikan rekomendasi yang diperlukan bagi unit organisasi yang diteliti baik secara akademis maupun secara praktis sehingga bisa dimanfaatkan untuk mengatasi permasalahan yang ada.

BAB II

KERANGKA PEMIKIRAN

II. 1. Organisasi

Komunikasi yang terjadi di dalam sebuah organisasi merupakan bentuk komunikasi yang sudah kompleks. Komunikasi yang terbentuk telah dipengaruhi oleh berbagai macam faktor dan kebutuhan.

Organisasi bisa dikelompokkan menjadi organisasi formal dan organisasi informal. Sistem formal dalam komunikasi mengkhhususkan pada kebijakan manual dan struktur organisasi. Hal ini sesuai dengan apa yang disampaikan oleh Daniels, Spiker & Papa (1997), *“In many organizations, the formal system of communication is specified in policy manuals and organization charts”*. Yang dimaksud organisasi formal umumnya memiliki suatu struktur yang terumuskan dengan baik, yang menerangkan hubungan-hubungan otoritasnya, kekuasaan, akuntabilitas dan tanggung jawabnya. Contoh dari organisasi formal antara lain perusahaan-perusahaan besar, badan-badan pemerintah dan universitas-universitas. Menurut Hicks, dikutip dari Winardi (2003:9), pemerintahan termasuk dari organisasi yang bersifat formal oleh karena itu bersifat tidak fleksibel dengan sistem hierarki didalamnya.

Di dalam organisasi formal terdapat konsep hierarki. Konsep hierarki begitu melekat di dalam kehidupan berorganisasi dimana komunikasi formal biasanya digambarkan dengan tiga arah aliran pesan yaitu ke bawah, ke atas dan horizontal. *“The concept of hierarchy is so ingrained in organizational life that formal communication usually is described in terms of the three directions of message flow within a hierarchical system: downward, upward and horizontal”* (Daniels, Spiker & Papa, 1997).

Organisasi informal merupakan organisasi yang terorganisasi secara lepas, bersifat fleksibel, tidak terumuskan dengan baik dan

spontan. Sistem komunikasi informal melibatkan interaksi yang tidak secara resmi merefleksikan saluran komunikasi. Selain itu Daniels, Spiker dan Papa (1997) mengutip dari Hawthorne Studies menjelaskan bahwa komunikasi terbesar yang terdapat dalam sebuah organisasi adalah komunikasi informal. Bahkan penemuan terbesar dari Hawthorne mengenai pengaruh dari komunikasi informal adalah komunikasi informal dapat mengembangkan dan menguatkan standar pelaksanaan, harapan dari anggota organisasi dan nilai-nilai yang ada pada tingkatan organisasi.

II. 2. Birokrasi

Di dalam sebuah organisasi terdapat sistem birokrasi. Birokrasi menurut Max Weber, dikutip dari Putnam and Nicotera (2009) dapat disimpulkan sebagai berikut.

“members use the ideal type conception of bureaucracy to understand the conduct of the members and to guide their own actions, because they all act in pattern organized by the ideal type, their actions coordinate in such a way that organizations consequentially and meaningfully exist”.

Dapat dijelaskan bahwa di dalam sebuah birokrasi, setiap anggotanya telah diatur sedemikian rupa oleh sebuah sistem yang dibentuk sesuai dengan kebutuhan dan tujuan dari organisasi itu sendiri.

“The bureaucracy is characterized by highly routine operating tasks achieved through specialization, very formalized rules and regulations, tasks that are grouped into functional departments, centralized authority, narrow spans of control, and decision making that follows the chain of command” (Robbins & Judge, 2010: 243).

Oleh karena itu bentuk komunikasi yang terjadi pun biasanya kaku dan formal karena ada sistem hierarki yang berpengaruh didalamnya. Mereka yang berada pada hierarki bagian atas memiliki kekuasaan dan pengaruh yang sangat besar bagi anggota hierarki yang ada di bagian bawah.

Selain itu menurut Weber dikutip dari Kondalkar (2007:34) ada tiga macam bentuk otoritas di dalam sebuah organisasi. Yang pertama yaitu *legal authority*, dimana seseorang memegang suatu otoritas didasarkan oleh posisi yang dimiliki di dalam suatu hirarki. Kedua yaitu *traditional authority*, dimana pegawai mematuhi seseorang dikarenakan sejarah keluarganya yang memiliki kekuasaan tinggi ataupun termasuk ke dalam keluarga kerajaan. Yang terakhir yaitu *charismatic authority*, dimana kekuasaan yang muncul merupakan bakat alami yang dimiliki seseorang.

Hampir sebagian besar birokrasi yang ada di pemerintahan kita menggunakan konsep birokrasi yang berasal dari Weber. Max Weber, dikutip dari Thoha (2003: 17), mengatakan bahwa suatu birokrasi atau administrasi itu mempunyai suatu bentuk yang pasti dimana semua fungsi dijalankan dalam cara-cara yang rasional. Tipe ideal birokrasi yang rasional dijalankan dalam cara-cara sebagai berikut:

- a. Individu pejabat secara personal bebas tetapi dibatasi oleh jabatannya manakala ia menjalankan kepentingan individual dalam jabatannya;
- b. Jabatan-jabatan itu disusun dalam tingkatan hierarki dari atas ke bawah dan ke samping;
- c. Tugas dan fungsi masing-masing jabatan dalam hierarki itu secara spesifik berbeda satu sama lainnya;
- d. Setiap pejabat mempunyai kontrak jabatan yang harus dijalankan;
- e. Setiap pejabat diseleksi atas dasar kualifikasi profesionalitasnya;

- f. Setiap pejabat mempunyai gaji termasuk pensiun sesuai dengan tingkat hierarki jabatan yang disandang;
- g. Terdapat struktur pengembangan karier yang jelas;
- h. Setiap pejabat tidak dibenarkan menjalankan jabatannya untuk kepentingan pribadi;
- i. Setiap pejabat berada di bawah pengendalian dan pengawasan suatu sistem yang dijalankan secara disiplin.

Namun beberapa tipe ideal dari birokrasi yang dijelaskan oleh Weber tidak dijalankan dengan baik oleh organisasi birokrasi itu sendiri. Seringkali birokrasi dijalankan sesuai dengan keinginan dari salah seorang anggota hierarki yang berada di bagian paling atas yang memiliki kekuasaan dan pengaruh yang sangat besar dibandingkan yang lain.

Sistem birokrasi yang dijalankan dalam sebuah organisasi pemerintahan membuat organisasi itu relatif bersifat tidak fleksibel dan sulit untuk bisa beradaptasi dengan kemajuan dan kebutuhan yang ada di masa mendatang. Padahal sebuah birokrasi bisa berjalan efektif bila para pegawainya berani berkonfrontasi dengan masalah yang ada dan memutuskan keputusan terbaik atas masalah yang ada.

“When cases arise that don’t precisely fit the rules, there is no room for modification. The bureaucracy is efficient only as long as employees confront problems that they have previously encountered and for which programmed decision rules have already been established” (Robbins & Judge, 2010:244).

II. 3. Komunikasi Organisasi

Secara sederhana pengertian komunikasi organisasi adalah proses penyampaian pesan yang terjadi di dalam sebuah organisasi. Goldhaber (1993:14) memberikan definisi komunikasi organisasi adalah proses penciptaan dan saling menukar pesan dalam satu jaringan

hubungan yang saling tergantung satu sama lain untuk mengatasi lingkungan yang tidak pasti atau yang selalu berubah-ubah. Oleh karena itu komunikasi sangat diperlukan untuk kelangsungan sebuah organisasi agar bisa berkembang dan mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Selain pendapat Goldhaber, Marcos Omeno dalam bukunya *“Managing Corporate Brands: A New Approach to Corporate Communication”*, juga mengatakan bahwa komunikasi dalam organisasi merupakan sebuah proses transmisi mengirimkan pesan, bertujuan untuk mendapatkan sebuah respon, melibatkan target sasaran yang diinginkan dan memenuhi tujuan organisasi.

“Communication in organisations is generally understood to be the goal-oriented transmission of a message aimed at eliciting cognitive, affective or behavioural responses from a target audience. A brief review of this conceptualisation allows for a number of key observations. Communication in organisations (1) implies the transmission of a message, (2) explicitly attempts to elicit some kind of response, (3) involves the existence of an identified target audience, and (4) satisfies organisational goals”.(Omeno, 2007:33)

Bisa dilihat dari kedua pendapat di atas, bahwa komunikasi merupakan unsur yang sangat penting dalam sebuah organisasi. Baik organisasi swasta maupun organisasi pemerintahan.

Sedangkan menurut West and Turner (2010:37), *organizational communication pertains to communication within and among large, extended environments*. Yang membedakan antara komunikasi organisasi dengan *small group communication* adalah di dalam organisasi terdapat sistem hierarki.

Griffin (2003) menyadur tiga pendekatan untuk membahas komunikasi organisasi. Ketiga pendekatan itu adalah sebagai berikut:

1. Pendekatan sistem. **Karl Weick** (pelopor pendekatan sistem informasi) menganggap struktur hirarkhi, garis rantai komando komunikasi, prosedur operasi standar merupakan musuh dari inovasi. Organisasi sebagai kehidupan organis harus terus menerus beradaptasi kepada suatu perubahan lingkungan dalam orde untuk mempertahankan hidup. Weick meyakini organisasi akan bertahan dan tumbuh subur hanya ketika anggota-anggotanya mengikutsertakan banyak kebebasan (*free-flowing*) dan komunikasi interaktif.

Weick memandang pengorganisasian sebagai proses evolusioner yang bersandar pada sebuah rangkaian tiga proses yaitu penentuan (*enachment*), seleksi (*selection*), penyimpanan (*retention*).

Penentuan adalah pendefinisian situasi, atau mengumpulkan informasi yang tidak jelas dari luar. Ini merupakan perhatian pada rangsangan dan pengakuan bahwa ada ketidakjelasan. *Seleksi*, proses ini memungkinkan kelompok untuk menerima aspek-aspek tertentu dan menolak aspek-aspek lainnya dari informasi. Ini mempersempit bidang, dengan menghilangkan alternatif-alternatif yang tidak ingin dihadapi oleh organisasi. *Penyimpanan* yaitu proses menyimpan aspek-aspek tertentu yang akan digunakan pada masa mendatang. Informasi yang dipertahankan diintegrasikan ke dalam kumpulan informasi yang sudah ada yang menjadi dasar bagi beroperasinya organisasinya.

Meskipun segmen-segmen tertentu dari organisasi mungkin mengkhususkan pada satu atau lebih dari proses-proses organisasi, hampir semua orang terlibat dalam setiap bagian setiap saat. Dengan kata lain di dalam organisasi terdapat siklus perilaku.

Siklus perilaku adalah kumpulan-kumpulan perilaku yang saling bersambungan yang memungkinkan kelompok untuk mencapai pemahaman tentang pengertian-pengertian apa yang harus dimasukkan

dan apa yang ditolak. Di dalam siklus perilaku, tindakan-tindakan anggota dikendalikan oleh *aturan-aturan berkumpul* yang memandu pilihan-pilihan rutinitas yang digunakan untuk menyelesaikan proses yang tengah dilaksanakan (penentuan, seleksi, atau penyimpanan).

2. Pendekatan budaya. Asumsi interaksi simbolik mengatakan bahwa manusia bertindak tentang sesuatu berdasarkan pada pemaknaan yang mereka miliki tentang sesuatu itu. Mendapat dorongan besar dari antropolog **Clifford Geertz**, ahli teori dan etnografi, peneliti budaya yang melihat makna bersama yang unik adalah ditentukan organisasi. Organisasi dipandang sebagai budaya. Suatu organisasi merupakan sebuah cara hidup (*way of live*) bagi para anggotanya, membentuk sebuah realita bersama yang membedakannya dari budaya-budaya lainnya.

Pendekatan ini mengkaji cara individu-individu menggunakan cerita-cerita, ritual, simbol-simbol, dan tipe-tipe aktivitas lainnya untuk memproduksi dan mereproduksi seperangkat pemahaman.

3. Pendekatan kritik. **Stan Deetz**, salah seorang penganut pendekatan ini, menganggap bahwa kepentingan-kepentingan perusahaan sudah mendominasi hampir semua aspek lainnya dalam masyarakat, dan kehidupan kita banyak ditentukan oleh keputusan-keputusan yang dibuat atas kepentingan pengaturan organisasi-organisasi perusahaan, atau manajerialisme, dikutip dari <http://adiprakosa.blogspot.com/2007/12/teori-komunikasi-organisasi.html>, Senin, 2 Januari 2012 pukul 23:15:27.

Selain itu di dalam suatu organisasi, terdapat dua arus komunikasi yaitu komunikasi horizontal dan komunikasi vertikal. Komunikasi horizontal merupakan komunikasi yang terjadi pada orang yang memiliki posisi setara. Komunikasi yang dilakukan lebih terbuka dan efektif karena memiliki posisi yang sama dan cenderung informal

tetapi dapat meningkatkan kemungkinan adanya distorsi pesan karena tidak adanya mekanisme verifikasi.

“Horizontal communication is often necessary to save time and facilitate coordination. In some cases, such lateral relationships are formally sanctioned. More often, they are informally created to short-circuit the vertical hierarchy and expedite action” (Robbins & Judge, 2010: 169).

Komunikasi horizontal memperkenalkan fleksibilitas dalam struktur organisasi. Komunikasi horizontal dapat memudahkan pemecahan masalah, pembagian informasi lintas kelompok kerja yang berbeda, dan koordinasi tugas antara departemen atau tim proyek.

“Horizontal communication introduces flexibility in organizational structure. It facilitates problem solving, information sharing across different work groups, and task coordination between departments or project teams” (Daniels, Spiker & Papa, 1997).

Komunikasi vertikal terdiri dari *downward communication* dan *upward communication*. *Downward communication* lebih sering terjadi di dalam sebuah organisasi formal karena sifat komunikasinya yang berasal dari seseorang yang memiliki posisi lebih tinggi kepada pegawai yang ada dibawahnya atau dari atasan ke bawahan. *“Downward communication involves the transmission of messages from upper levels to lower levels of the organization hierarchy”* (Daniels, Spiker & Papa, 1997).

Biasanya komunikasi ini dilakukan ketika seorang atasan memberikan tugas dan informasi mengenai pekerjaan kepada bawahannya. Menurut Katz and Kahn dalam Daniels (1997) mengidentifikasi lima tipe pesan yang biasanya tercermin dalam *downward communication*, yaitu:

- a. *Job instructions*; meliputi tugas-tugas yang harus dikerjakan dan arahan untuk melaksanakan tugas tersebut.
- b. *Job rationales*; menjelaskan tujuan dari tugas atau pekerjaan dan hubungannya dengan aktivitas atau sasaran organisasi yang lain.
- c. *Procedures and practices information*; menyinggung kebijakan-kebijakan organisasi, aturan dan manfaat.
- d. *Feedback*; memberikan bawahan atau pegawai penghargaan atas prestasi mereka.
- e. *Indoctrination of organizational ideology*; mencoba mengembangkan komitmen dari anggota organisasi terhadap nilai-nilai, tujuan dan sasaran organisasi.

Masalah yang sering terjadi adalah dalam *downward communication*, atasan jarang meminta pendapat bawahannya. Seharusnya seorang komunikator yang baik bisa menjelaskan alasan dibalik perintahnya tetapi juga meminta pendapat bawahannya atas perintah yang ia berikan.

“Another problem in downward communication is its one-way nature; generally, managers inform employees but rarely solicit their advice or opinions. The best communicators are those who explain the reasons behind their downward communication, but also solicit upward communication from the employees they supervise” (Robbins & Judge, 2010: 169).

Sedangkan *upward communication* adalah komunikasi yang dilakukan oleh bawahan kepada atasannya. *“Upward communication involves transmission of messages from lower to higher levels of the organization namely, communication initiated by subordinates with their superiors”* (Daniels, 1997). Biasanya dilakukan seorang bawahan ketika menyampaikan laporan pekerjaan atau informasi penting kepada atasannya. Hal ini disampaikan oleh Robbins & Judge (2010), *“It’s*

used to provide feedback to higher-ups, inform them of progress toward goals, and relay current problems". Katz and Kahn dikutip dari Daniels (1997) menjelaskan bahwa komunikasi ke atas memberikan atasan informasi mengenai hal-hal berikut ini:

- a. Pelaksanaan akan tugas dan masalah-masalah yang berhubungan dengan tugas yang ada.
- b. Berteman dengan bawahan dan masalah-masalah mereka.
- c. Persepsi bawahan atau karyawan atas kebijakan-kebijakan dan praktek-praktek organisasi.
- d. Tugas dan prosedur untuk mencapainya.

Akan tetapi bentuk *upward communication* cenderung lebih formal dibandingkan *downward communication*. Hal ini bisa terjadi karena seorang atasan memiliki kekuasaan yang lebih dibandingkan bawahannya (Rogers & Agarwala, 1976: 96). Namun seharusnya, *upward communication* merupakan alat bagi para atasan untuk mengetahui apa yang dirasakan para pegawainya atas pekerjaan, kolega dan organisasi itu sendiri. Sehingga apabila ada hal-hal yang memang menjadi masalah dalam suatu organisasi, maka dengan adanya *upward communication*, masalah tersebut bisa diatasi.

"Upward communication keeps managers aware of how employees feel about their jobs, coworkers, and the organization in general. Managers also rely on upward communication for ideas on how things can be improved" (Robbins & Judge, 2010).

II. 4. Budaya Komunikasi Organisasi

Dalam organisasi yang ideal unsur yang harus dimiliki oleh organisasi tidak lain adalah komunikasi. Komunikasi-komunikasi yang terjalin di dalam organisasi membentuk suatu budaya yang dinamakan budaya komunikasi.

Yang termasuk dengan budaya komunikasi antara lain bagaimana teknologi komunikasi yang ada di dalamnya, bagaimana pandangan individu dalam organisasi terhadap komunikasi yang terjalin, bagaimana pengetahuan mereka tentang komunikasi, kepercayaan mereka melalui komunikasi yang terbentuk, bahasa yang mereka gunakan, dan bagaimana praktik dari komunikasi tersebut.

Budaya komunikasi di sebuah organisasi akan mempengaruhi anggota organisasi yang ada didalamnya. Seperti, akan termotivasi untuk mengerjakan tugas mereka dengan baik dan saling bekerjasama. Disaat semua karyawan bersatu dalam pola pikir yang terbentuk dari aktivitas komunikasi, maka setiap karyawan akan memiliki rasa saling percaya, dukungan, dan motivasi yang tinggi dalam mencapai tujuan kerja mereka.

Budaya tidak sekedar diartikan sebagai koleksi dari simbol-simbol yang dimaknai dalam suatu komunitas, tapi juga dikatakan sebagai suatu sistem pengetahuan, dibentuk dan dipengaruhi oleh kemampuan masing-masing individu/manusia, kemudian mengorganisir dan mengolah informasi sehingga menciptakan model internal dari realitas (Kessing dalam Gudykunst dan Young, 1992:13).

Budaya dan komunikasi tidak dapat dipisahkan oleh karena budaya tidak hanya menentukan siapa bicara dengan siapa, tentang apa dan bagaimana orang menyandi pesan, makna yang ia miliki untuk pesan, dan kondisi-kondisinya untuk mengirim, memperhatikan dan menafsirkan pesan. Budaya dan komunikasi mempunyai hubungan timbal balik, budaya menjadi bagian dari perilaku komunikasi dan pada gilirannya komunikasi turut menentukan, memelihara, mengembangkan atau mewariskan budaya.

Selain itu menurut Edward T. Hall (1990) bahwa budaya adalah alat kehidupan bagi manusia. Budaya juga dikatakannya sebagai kepribadian, cara seseorang memecahkan masalah, mengekspresikan

diri, cara berfikir, bahkan termasuk juga sistem transportasi, perencanaan kota.

Komunikasi dilakukan untuk menyampaikan maksud hati atau keinginan kepada orang lain. Bahasa adalah alat atau perwujudan budaya yang digunakan manusia untuk saling berkomunikasi atau berhubungan, baik lewat tulisan, lisan, ataupun gerakan (bahasa isyarat), dengan tujuan menyampaikan maksud hati atau kemauan kepada lawan bicara atau orang lain. Melalui bahasa, manusia dapat menyesuaikan diri dengan adat istiadat, tingkah laku, tata krama masyarakat, dan sekaligus mudah membaurkan dirinya dengan segala bentuk masyarakat. Secara umum, bahasa berfungsi sebagai alat untuk berekspresi, berkomunikasi, dan alat untuk mengadakan integrasi dan adaptasi sosial.

Budaya komunikasi tercipta dari suatu kebiasaan yang ada di dalam suatu lingkungan. Walaupun tidak bisa dipungkiri bahwa nilai-nilai yang diambil merupakan turunan dari apa yang telah ada di dalam lingkungan tersebut. Bentuk komunikasi yang terdapat di sebuah negara pun memiliki pengaruh bagi pembentukan budaya komunikasi karena memiliki nilai-nilai tradisional negara tersebut. Indonesia sebagai negara yang memiliki adat ketimuran yang tinggi membentuk budaya komunikasi yang pastinya berbeda dengan negara lain. Negara-negara Barat tentu saja memiliki budaya komunikasi yang sangat berbeda dengan negara kita. Inilah salah satu faktor yang bisa menghambat kerjasama luar negeri yang dilakukan antara Indonesia dengan negara-negara lain.

Berdasarkan uraian di atas, maka budaya komunikasi yang baik harus mencerminkan nilai-nilai yang dapat berubah mengikuti perkembangan jaman, tidak kaku, namun tetap dapat menyampaikan isi pesan dengan tepat sehingga dapat dimengerti oleh si penerima pesan sehingga tujuan yang diinginkan bisa tercapai.

Komunikasi dalam organisasi membentuk suatu budaya yang bisa disebut sebagai budaya organisasi. Di dalam budaya organisasi, system yang ada dipercaya dan dikembangkan oleh anggota organisasi itu sendiri. Wood, Wallace, Zeffane, Schermerhorn, Hunt, Osborn (2001: 391) mengungkapkan bahwa budaya organisasi adalah sistem yang dipercayai dan nilai yang dikembangkan oleh organisasi dimana hal itu menuntun perilaku dari anggota organisasi itu sendiri (dikutip dari <http://ambarwadi.blogspot.com/2010/04/pengertian-budaya-organisasi.html> pada hari Minggu, 17 Juni 2012 pukul 09.00 WIB). Pendapat di atas diperkuat oleh Robbins (2007) mengenai pengertian budaya organisasi sebagai suatu persepsi bersama yang dianut oleh anggota-anggota organisasi itu.

Pendapat-pendapat yang dikemukakan oleh pakar-pakar komunikasi di atas mengungkapkan bahwa komunikasi yang dilakukan dalam sebuah organisasi tidak hanya berdampak pada anggota organisasi itu sendiri tetapi juga memberikan pengaruh pada organisasi tersebut. Pengaruh-pengaruh tersebut membentuk suatu budaya yang terus diserap dan dikembangkan oleh anggota organisasinya.

Menurut Putnam and Jablin (2001) pandangan mengenai budaya organisasi bisa dibagi menjadi lima asumsi.

“First, a communication perspective does not limit its interest to overt constructions with “extra meaning” such as central metaphors or key stories. Second, this vantage point offers a commentary on the tension between cognitive and behavioral approaches to human action, through a focus on communication praxis. Third, this approach takes into account broader patterns of communication in society and examines how they appear and interact at the organizational nexus. Fourth, a communication orientation takes full advantage of the various new options available for positioning the researcher. Fifth, and perhaps

most controversial, a communication perspective acknowledges the legitimacy of all motives for the study of culture, including the practical interests of organizational members seeking to enhance their effectiveness.”

Kelima asumsi tersebut saling berhubungan membentuk budaya organisasi. Yang pertama adalah komunikasi tidak membatasi dirinya dalam menafsirkan suatu hal. Kedua, kedudukannya membuat komunikasi menjadi sesuatu yang menguntungkan antara teori dan tingkah laku manusia. Ketiga, pendekatan ini membuat pola komunikasi menjadi lebih luas di dalam masyarakat dan digunakan untuk menilai bagaimana tingkah laku manusia dalam lingkup organisasinya. Keempat, komunikasi memberikan keuntungan yang lebih bagi para peneliti untuk memilih pilihan yang ada. Dan kelima, komunikasi menyatakan legitimasinya terhadap semua motif untuk mempelajari budaya yang ada, termasuk anggota organisasi sebagai pelaku praktis yang bermaksud meningkatkan keefektifitasannya.

Seperti yang disampaikan oleh Goldhaber (1993:14) yang memberikan definisi komunikasi organisasi adalah proses penciptaan dan saling menukar pesan dalam satu jaringan hubungan yang saling tergantung satu sama lain untuk mengatasi lingkungan yang tidak pasti atau yang selalu berubah-ubah. Oleh karena itu komunikasi sangat diperlukan untuk kelangsungan sebuah organisasi agar bisa berkembang dan mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Sedangkan Schein (1992) menjabarkan budaya organisasi sebagai pola dasar yang diterima oleh organisasi untuk bertindak dan memecahkan masalah, membentuk karyawan yang mampu beradaptasi dengan lingkungan dan mempersatukan anggota-anggota organisasi. Dalam hal ini, Schein berpendapat bahwa budaya organisasi merupakan

pola yang sudah ada sebelumnya dan digunakan oleh anggotanya untuk berinteraksi di dalam organisasi tersebut.

Menurut Harris and Hartman (2002), budaya organisasi dipengaruhi oleh nilai, norma dan tingkah laku dari anggota organisasi.

“An organization’s culture consists of the values, norms, and attitudes of the people who make up the organization. Values show what is important; norms reveal expected behavior; attitudes show the mind-set of individuals. The group selects symbols, slogans, and ceremonies to convey its values. Thus, the culture tells people what is important in the organization, how to behave, and how to perceive things.”

II. 5. Iklim Komunikasi Organisasi

Di dalam sebuah organisasi akan terbentuk sebuah iklim atau keadaan yang mempengaruhi organisasi tersebut. Iklim merupakan salah satu aspek organisasi dimana komunikasi memainkan peran yang penting dan sangat dekat dengan budaya. Komunikasi terkait dengan iklim organisasi dalam dua cara. Pertama, komunikasi merupakan praktek organisasi yang penting dan oleh karena itu sebuah organisasi seharusnya memiliki iklim komunikasi yang berbeda dari aspek iklim itu sendiri, seperti iklim motivasi atau iklim untuk inovasi. Kedua, komunikasi melibatkan aspek lain dari iklim itu sendiri karena merupakan perantara untuk menyelesaikan tugas-tugas yang dimiliki organisasi.

“Communication relates to organizational climate in two ways. First, communication itself is an important organizational practice, and therefore organizations should have a communication climate distinct from other aspects of climate, such as motivational climate or climate for innovation. Second, communication implicated in other aspects of climate, because it

is the medium for accomplishing much of the organization's work". (McPhee & Tompkins, 1985: 80-81)

Menurut Ruben and Stewart (2006), *an organization's climate is the atmosphere or tone members of the organization experience as they go about their daily routines*. Iklim organisasi adalah suatu kondisi didalam sebuah organisasi dimana para anggotanya berada di dalamnya dan menjalani rutinitasnya.

Iklim organisasi menurut Litwin and Stringer (1968:5) adalah *organizational climate is the perceived, subjective effects of the formal system, the informal style of managers and other important environmental factors on the attitudes, beliefs, values and motivation of people who work in a particular organization*. Sedangkan menurut Putnam and Pacanowsky (1983: 198),

"Climate cannot be adequately measured with the objective, observer-based variables advocated by ecological psychologists, such as measures of organizational structure, turnover, goals or management styles".

Dari uraian di atas bisa diketahui bahwa iklim organisasi tidak bisa diukur secara objektif seperti kita mengukur atau menilai struktur organisasi, tujuan ataupun bentuk manajemen organisasi.

Campbell and associates (1970) seperti yang dikutip oleh Putnam and Pacanowsky, menjabarkan 4 (empat) dimensi dari iklim organisasi. Yang pertama otonomi individu atau seberapa banyak kebebasan bagi individu untuk mengambil keputusan dan inisiatif. Kedua, struktur organisasi tercermin dari tingkat posisi atau jabatan yang dimiliki seseorang yang berfungsi menyampaikan tugas pekerjaan dan bagaimana menyelesaikannya. Ketiga, orientasi penghargaan, dimana individu merasa dihargai apabila dapat menyelesaikan pekerjaannya

dengan baik dan organisasi menunjukkan penghargaan itu. Keempat, pengertian, kehangatan dan dukungan yang diberikan oleh atasan.

Pengertian lain dari iklim organisasi juga diuraikan oleh Bowditch and Buono yang dikutip dari Kondalkar (2007: 359), *“Organizational culture is with the nature of belief and expectations about organizational life, while climate is an indicator of whether those beliefs and expectations are being fulfilled”*. Oleh karena itu terciptanya sebuah iklim yang baik di dalam sebuah organisasi mencerminkan bahwa kepercayaan dan pengharapan yang diinginkan oleh organisasi tersebut tercapai.

Richard M. Hodgetts dalam Kondalkar (2007: 360) membagi iklim organisasi menjadi dua faktor yaitu:

a) Overt Factors

- Hirarki
- Tujuan organisasi
- Sumber finansial
- Keahlian dan kemampuan pegawai
- Kemajuan teknologi yang dimiliki oleh organisasi
- Standar pelaksanaan yang dilakukan
- Efisiensi pengukuran

b) Covert Factors

- Nilai
- Tingkah laku
- Norma
- Perasaan
- Interaksi
- Bentuk dukungan
- Kepuasan

Iklm komunikasi merupakan suatu citra makro, abstrak dan gabungan dari suatu fenomena global yang disebut komunikasi organisasi. Diasumsikan bahwa iklim berkembang dari interaksi antara sifat-sifat suatu organisasi dan persepsi individu atas sifat-sifat itu. Iklim dipandang sebagai suatu kualitas pengalaman subjektif yang berasal dari persepsi atas karakter-karakter yang relative langgeng pada organisasi.

Iklm komunikasi organisasi terdiri dari persepsi-persepsi atas unsur-unsur organisasi dan pengaruh unsur-unsur tersebut terhadap komunikasi. Pengaruh ini didefinisikan, disepakati, dikembangkan dan dikokohkan secara berkesinambungan melalui dengan anggota organisasi lainnya. Pengaruh ini menghasilkan pedoman bagi keputusan-keputusan dan tindakan-tindakan individu, dan mempengaruhi pesan-pesan mengenai organisasi.

II. 6. Strategi Komunikasi

Dalam suatu proses komunikasi diperlukan sebuah strategi agar komunikasi yang dilakukan bisa berhasil. Terutama dalam sebuah organisasi formal seperti pemerintahan, sebuah strategi sangat diperlukan agar tujuan dari organisasi tersebut tercapai. Dikutip dari <http://kampuskomunikasi.blogspot.com/2008/06/strategi-komunikasi.html>, Senin, 2 Januari 2012 pukul 23:10:34, Onong Uchjana Effendi dalam buku berjudul “Dimensi-dimensi Komunikasi” menyatakan bahwa :

“.... strategi komunikasi merupakan panduan dari perencanaan komunikasi (communication planning) dan manajemen (communications management) untuk mencapai suatu tujuan. Untuk mencapai tujuan tersebut strategi komunikasi harus dapat menunjukkan bagaimana operasionalnya secara taktis harus dilakukan, dalam arti kata bahwa pendekatan (approach) bisa

berbeda sewaktu-waktu tergantung dari situasi dan kondisi”. (1981 : 84).

Selanjutnya menurut Onong Uchjana Effendi bahwa strategi komunikasi terdiri dari dua aspek, yaitu :

- Secara makro (Planned multi-media strategy)
- Secara mikro (single communication medium strategy)

Kedua aspek tersebut mempunyai fungsi ganda, yaitu menyebarluaskan pesan komunikasi yang bersifat informatif, persuasif dan instruktif secara sistematis kepada sasaran untuk memperoleh hasil yang optimal. Menjembatani “cultural gap”, misalnya suatu program yang berasal dari suatu produk kebudayaan lain yang dianggap baik untuk diterapkan dan dijadikan milik kebudayaan sendiri sangat tergantung bagaimana strategi mengemas informasi itu dalam dikomunikasikannya (1981 : 67).

Selain itu Schermerhorn, Jr dalam buku *Basic Organizational Behaviour* mengatakan bahwa “*Organizational strategy is the process of positioning the organization in its competitive environment and implementing actions to compete successfully*”. Dengan demikian strategi dalam sebuah organisasi merupakan salah satu aspek penting agar sebuah organisasi dapat tumbuh dan berkembang di tengah-tengah masyarakat.

Menurut Argenti (1998: 33), ada tiga hal penting yang dibutuhkan untuk menentukan strategi komunikasi. Yang pertama adalah menentukan apa yang menjadi sasaran atau tujuan dari komunikasi yang terbentuk. Kedua yaitu menentukan sumber-sumber yang bisa digunakan untuk mencapai sasaran yang ingin dicapai. Dan yang ketiga adalah menganalisa kredibilitas kesan organisasi yang ingin ditampilkan.

Dalam buku *The Essence of Organizational Behavior*, Tyson and Jackson (1992:155) menguraikan bahwa strategi dan struktur organisasi bersifat dinamis tidak statis. Perubahan-perubahan yang terjadi akan menimbulkan reaksi dari strategi dan struktur organisasi yang ada.

Pendapat yang agak berbeda disampaikan oleh Weick yang dikutip dari Alvesson (2002: 77) yang mengatakan bahwa

“Culture as well as strategy guide expression and interpretation; they concern acts of judging, creating, justifying, affirming and sanctioning; they provide direction direction, suggest a way of ordering the world, and they provide continuity and identity”.

Menurut Weick, budaya dan strategi kurang lebih memiliki arti yang sama. Namun di dalam sebuah organisasi formal, pendapat Weick kurangnya tepat karena di dalam organisasi formal, sebuah strategi yang tepat jelas dibutuhkan untuk bisa mencapai tujuan walaupun tidak bisa dipungkiri bahwa untuk menerapkan strategi yang telah ditetapkan dibutuhkan unsur-unsur yang disampaikan oleh Weick seperti penilaian, pembenaran, pernyataan bahkan sanksi bagi yang melanggar.

BAB III

METODOLOGI PENELITIAN

III. 1. Jenis dan Sifat Penelitian

Penelitian kualitatif merupakan bentuk penelitian sosial yang memfokuskan pada cara manusia menginterpretasikan dan merasakan pengalamannya pada kondisi dimana mereka hidup. Pada penelitian ini, peneliti menggunakan pendekatan kualitatif dengan jenis penelitian deskriptif.

Penelitian deskriptif adalah penelitian yang hanya memaparkan suatu peristiwa atau situasi, tidak mencari atau menjelaskan hubungan, serta tidak menguji hipotesis atau membuat prediksi. Pada jenis penelitian deskriptif disajikan data yang digunakan untuk mengetahui karakter suatu kelompok atau variabel pada kondisi yang diinginkan, membantu berpikir secara sistematis mengenai aspek-aspek terkait situasi yang ada; menawarkan ide-ide terhadap masalah dan penelitian, serta membantu memberikan keputusan yang mudah (Sekaran, 1992:96).

Metode kualitatif disesuaikan dengan topik yang diangkat dalam penelitian ini. Diungkapkan oleh Lindlof (2002:19) bahwa metode kualitatif yang diterapkan ke dalam bidang komunikasi yang berbeda-beda maka akan memberikan hasil yang berbeda juga. Dengan menggunakan metode kualitatif didapatkan temuan data berupa pengetahuan atas berbagai macam topik seperti hubungan sosial pegawai, komitmen dan identifikasi, kepemimpinan, etika, implementasi dari teknologi baru, perbedaan dan inovasi organisasi. Seperti yang disampaikan oleh Lindlof (2002).

“Generally, qualitative methods were valued as a means for creating fine-grained and preservationistic accounts of organizational symbol use (Schwartzman, 1993). These findings contributed to theoretical knowledge about a variety of topics, including employee socialization, commitment and identification, leadership, ethics, implementation of new technologies, diversity, and organizational innovation.” (Lindlof, 2002:23)

Penelitian dilakukan dengan mengeksplorasi tingkah laku, perspektif dan pengalaman yang dimiliki oleh para narasumber dari organisasi yang diteliti, dalam hal ini Pemerintah Provinsi DKI Jakarta khususnya Biro Kepala Daerah dan Kerjasama Luar Negeri Pemprov. DKI Jakarta (Biro KDH dan KLN).

Oleh karena itu, sebagai satu organisasi yang dipandang utuh, Pemprov. DKI Jakarta merupakan cerminan dari sebuah kondisi dimana orang-orang yang berada didalamnya memiliki kompleksitas yang cukup beragam. Keberagaman itu tercipta karena perbedaan karakter pegawainya sendiri dan juga gambaran pekerjaan yang dilakukannya yang berlainan. Selain itu juga dapat membentuk budaya yang berbeda-beda.

Penelitian dilakukan terhadap Biro KDH dan KLN karena merupakan unit kerja yang berada di dalam Pemprov. DKI Jakarta dan memiliki budaya komunikasi yang berbeda dari unit kerja lainnya. Sebuah organisasi birokrasi seharusnya memiliki budaya komunikasi yang sama, tetapi kenyataannya budaya komunikasi yang terbentuk di setiap unitnya tidaklah sama tergantung individu-individu yang terdapat di dalamnya. Oleh karena itu diharapkan dapat menjelaskan bagaimana sebuah budaya komunikasi dapat menjadi hambatan untuk

berkoordinasi dengan unit kerja lain sehubungan dengan pelaksanaan kerjasama luar negeri.

Berkenaan dengan tujuan peneliti untuk meneliti sebuah studi sosial yang mencakup budaya dan perilaku manusia, beberapa ahli seperti Holloway (1997) mengemukakan bahwa dasar penelitian kualitatif bersandar pada pendekatan interpretasi untuk mengungkap realitas sosial yang ada. Berdasarkan penjelasan di atas maka penelitian ini dilakukan dengan metode kualitatif dengan harapan dapat melihat fenomena yang terjadi dan bisa mendapatkan hasil yang lebih maksimal.

Selain itu menurut Holloway, meskipun penelitian kualitatif memiliki berbagai macam tipe namun mempunyai karakteristik yang hampir sama. Elemen-elemen dari penelitian kualitatif antara lain:

- a. Peneliti harus memfokuskan pada kehidupan sehari-hari narasumber pada kondisi alamiahnya
- b. Teori-teori yang dibangun dapat berubah sesuai dengan data yang ada, karena data yang terkumpul memiliki arti yang lebih penting
- c. Penelitian kualitatif memiliki keterkaitan yang sangat kuat dengan keadaan dan situasi yang ada oleh karena itu peneliti harus lebih sensitif menyikapinya
- d. Peneliti kualitatif berfokus pada perspektif “emic”, yaitu pandangan dari orang-orang yang terlibat serta persepsi, pemahaman dan interpretasi mereka
- e. Peneliti kualitatif menjelaskan secara detail; menginterpretasi dan menganalisa
- f. Hubungan antara peneliti dan yang diteliti cenderung dekat dan didasarkan pada persamaan hak sebagai manusia
- g. Data yang dikumpulkan dan data yang dianalisis biasanya berjalan bersamaan dan berinteraksi satu sama lain.

Diharapkan dengan adanya karakteristik tersebut dapat membantu peneliti untuk dapat melakukan penelitian kualitatif yang maksimal dan mencapai tujuan yang ingin dicapai. Selain hal-hal tersebut di atas, metode kualitatif digunakan oleh peneliti karena peneliti berada di lingkungan yang sama dengan obyek penelitian. Diharapkan dengan adanya kehadiran peneliti sebagai *observer*, maka apa yang diinginkan dalam penelitian dapat tercapai. Menurut Denzin, untuk menjelaskan metode kualitatif dapat digunakan dua macam perspektif, yaitu *emic* (dari dalam/*insider perspective*) dan *etic* (dari luar/*outsider perspective*).

“The etic (outsider) theory brought to bear on an inquiry by an investigator (or the hypotheses proposed to be tested) may have little or no meaning within the emic (insider) view of studied individuals, groups, societies, or cultures.” (Denzin, 1994)

Denzin menjelaskan bahwa perspektif orang dalam mempunyai arti yang lebih banyak dibandingkan orang luar. Biasanya terdapat dalam hasil wawancara yang dilakukan oleh peneliti, apa yang dipikirkan atau pandangan orang tersebut mengenai topik permasalahan yang diangkat dari lingkungan tempatnya bekerja, sedangkan perspektif orang luar biasanya adalah orang yang melakukan penelitian atas permasalahan tersebut. Adapun pandangan *emic* terkait dengan data kualitatif kemudian dijelaskan oleh Denzin yang mengutip dari Glasser & Strauss & Corbin (1967, 1990), *“Qualitative data, it is affirmed, are useful for uncovering emic views; theories, to be valid, should be qualitatively grounded.”* (Denzin, 1994:106). Dengan menggunakan metode kualitatif diharapkan penelitian ini dapat membantu orang lain melihat permasalahan yang tidak tampak sebelumnya sehingga kemudian dapat diteliti kembali jalan keluar yang ideal bagi permasalahan yang ada.

Data penelitian yang digunakan bersifat deskriptif meliputi data-data antara lain: (1) catatan tentang profil organisasi, atribut atau

dokumentasi organisasi lainnya; (2) catatan tentang gagasan, pandangan atau pendapat; serta (3) hasil wawancara diskusi dan hal-hal yang sering diungkapkan.

Penelitian kualitatif bisa bersifat evaluatif karena mengumpulkan informasi mengenai aktivitas, karakteristik, penilaian terhadap hasil dari sebuah program, upaya meningkatkan keefektifan sebuah program, dan lain sebagainya. Hal-hal yang dievaluasi pun termasuk kebijakan, organisasi maupun orang-orang yang terdapat di dalam sebuah organisasi. Penelitian kualitatif dapat menceritakan sebuah program dengan menangkap dan mengkomunikasikan apa yang dialami oleh partisipan yaitu individu-individu yang berada di dalam suatu organisasi birokrasi.

Tujuan dari penelitian kualitatif yang bersifat evaluatif adalah mengumpulkan informasi dan menghasilkan hal-hal penting yang dapat berguna bagi kemajuan sebuah program. Seperti yang diungkapkan oleh Patton (2002), *“qualitative methods are often used in evaluations because they tell the program’s story by capturing and communicating the participants’ stories. ...The purpose of such studies is to gather information and generate findings that are useful”*.

III. 2. Pengumpulan Data

Dalam penelitian kualitatif, sumber data berasal dari kata-kata atau tindakan-tindakan dari narasumber yang diteliti dan didengar oleh peneliti. Patton (2002) menjelaskan bahwa temuan dari penelitian kualitatif biasanya didapatkan melalui tiga jenis teknik pengumpulan data, yaitu melalui (1) wawancara mendalam, (2) observasi langsung, dan atau (3) dokumen tertulis.

Seperti yang telah dijelaskan di sub bab sebelumnya, unit yang diteliti adalah Biro Kepala Daerah dan Kerjasama Luar Negeri (Biro KDH dan KLN) khususnya Bagian Kerjasama Luar Negeri (KLN) yang

secara langsung melaksanakan kerjasama antara Pemprov. DKI Jakarta dengan kota-kota di luar negeri. Narasumber yang akan diambil ialah pegawai yang bekerja di dalam Biro KDH dan KLN khususnya bagian KLN. Sebagai bagian khusus yang menangani kerjasama luar negeri maka pemahaman akan kesulitan dan hambatan yang dihadapi pastinya lebih mendalam dibandingkan pegawai yang tidak berada di dalam bagian tersebut.

Dengan menggali informasi dari narasumber yang telah ditetapkan, diharapkan dapat menjawab keingintahuan peneliti mengenai permasalahan yang terjadi dan bisa menganalisa kebutuhan-kebutuhan yang dibutuhkan untuk dapat mencari jalan keluar bagi permasalahan yang terjadi. Dengan hasil tersebut, diharapkan dapat meningkatkan fungsi dan tugas dari bagian KLN pada khususnya sehingga kerjasama yang terjalin antara Pemprov DKI Jakarta dengan kota sister city-nya berjalan secara maksimal.

Narasumber yang diharapkan oleh peneliti antara lain Kepala Subbag Kerjasama Sister City, Kepala Subbag Organisasi dan Event Internasional, Kepala Subbag Kerjasama Teknik dan Jasa Ekonomi, staf bagian KLN serta tenaga ahli bidang kerjasama internasional yang bekerja di bagian KLN. Penunjukkan Kepala Subbag Kerjasama Sister City dan Organisasi dan Event Internasional serta Kerjasama Teknik dan Jasa Ekonomi sebagai narasumber bertujuan untuk memperoleh informasi mengenai penerapan dari kebijakan-kebijakan yang dimiliki Biro KDH dan KLN sebagai fasilitator dari kerjasama luar negeri yang dimiliki oleh Pemprov. DKI Jakarta.

Selain itu sebagai pejabat yang menangani langsung kerjasama sister city, Kasubbag Kerjasama Sister City tentu saja mengetahui masalah-masalah dan tantangan-tantangan yang dihadapi oleh Bagian KLN selama menjadi fasilitator kerjasama luar negeri dengan unit lain. Sedangkan penunjukkan satu atau dua orang staf bagian KLN,

diharapkan dapat memberikan pandangan serta pendapat bagaimana komunikasi yang terjadi antara Biro KDH dan KLN dengan unit lain serta apa yang dialami oleh narasumber di dalam Bagian KLN itu sendiri. Sebagai pelaksana setiap kegiatan yang berhubungan dengan kerjasama sister city, staf di bagian KLN tentu saja mengetahui kesulitan-kesulitan yang dihadapi dalam pelaksanaan kegiatan-kegiatan tersebut. Selain itu, juga diharapkan dapat menggali informasi mengenai budaya komunikasi yang terjalin di dalam bagian KLN pada khususnya dan Biro KDH dan KLN pada umumnya.

Penunjukkan tenaga ahli bidang kerjasama internasional yang telah bekerja di dalam Bagian KLN diharapkan dapat memberikan penilaian yang lebih objektif karena narasumber bukan pegawai tetap Pemprov. DKI Jakarta tetapi tenaga ahli yang dipekerjakan oleh Pemprov. DKI Jakarta untuk bisa memberikan pengarahan di bidang kerjasama internasional. Pengalamannya selama lebih dari 2 (dua) tahun berada di lingkungan kerja Bagian KLN diharapkan dapat memberikan penilaian terhadap budaya komunikasi yang terbentuk di dalam bagian KLN itu sendiri, masalah komunikasi yang terjadi antara Biro KDH dan KLN dengan unit lain serta hambatan yang dimiliki oleh Biro KDH dan KLN sebagai fasilitator dalam menerapkan kebijakan-kebijakan yang dimilikinya berkaitan dengan kerjasama luar negeri.

Peneliti juga menggunakan hasil observasi sebagai sumber pendukung karena peneliti bekerja dan terlibat secara aktif dalam unit yang diteliti yaitu bagian KLN. Selain hal tersebut, data kualitatif bisa juga diperoleh dari teks-teks seperti catatan lapangan, jurnal-jurnal, hasil rekaman wawancara, surat, catatan harian atau foto dan film.

III. 3. Metode Pengumpulan Data

Dalam mendapatkan data dan informasi dari para narasumber, peneliti mencatat dan merekam data-data yang diperlukan melalui teknik pengumpulan data sebagai berikut:

III. 3. 1. Wawancara Mendalam (In Depth Interview)

Salah satu cara untuk pengumpulan data yang paling sering dilakukan adalah melalui wawancara mendalam. Menurut Prastowo (2010:145) wawancara adalah suatu metode pengumpulan data yang berupa pertemuan dua orang atau lebih secara langsung untuk bertukar informasi dan ide dengan tanya jawab secara lisan sehingga dapat dibangun makna dalam suatu topik tertentu.

Adapun yang dimaksud wawancara mendalam secara umum adalah proses memperoleh keterangan untuk tujuan penelitian dengan cara tanya jawab sambil bertatap muka antara pewawancara dan informan atau orang yang diwawancarai, dengan atau tanpa menggunakan pedoman (guide) wawancara, yaitu pewawancara dan informan terlibat dalam kehidupan sosial yang relatif lama (Bungin dalam Prastowo, 2010:159). Wawancara mendalam biasanya dilakukan berkali-kali dan membutuhkan waktu yang lama bersama informan di lokasi penelitian.

Proses wawancara harus didasari oleh kaidah-kaidah tertentu agar dapat mencapai hasil yang maksimal (Prastowo, 2010:159-162), yaitu:

- a. Sebagai pewawancara harus berperan aktif dalam mengendalikan wawancara. Selain itu juga menciptakan kenyamanan bagi informan dan juga menjaga agar wawancara tidak terganggu karena kehadiran kita sebagai peneliti.
- b. Sebagai peneliti, kita harus memahami tujuan kita melakukan wawancara terhadap informan. Sehingga kita senantiasa terikat

dengan tujuan-tujuan wawancara yang kita tetapkan dan mencapai hasil wawancara yang kita inginkan.

- c. Dalam sebuah wawancara, peran informan tetap pokok walaupun kadang-kadang informan berganti-ganti. Oleh karena itu sebagai pewawancara kita harus menjaga agar peran informan selalu dapat berfungsi sebagaimana perannya dalam proses sosial yang sebenarnya.
- d. Wawancara mendalam dapat dilakukan dengan dua cara, yaitu penyamaran dan terbuka. Penyamaran adalah jika kita menyamar sebagai anggota pada umumnya serta beraktifitas bersama dengan orang yang kita wawancarai. Sedangkan dikatakan terbuka apabila wawancara dengan informan kita lakukan secara terbuka dan informan mengetahui kehadiran kita sebagai peneliti yang bertugas melakukan wawancara di lokasi penelitian (Bogdan dan Taylor, 1993:65-67).
- e. Saat melakukan wawancara mendalam, kita harus menyediakan waktu untuk melakukan pencatatan harian ataupun dilakukan sehabis wawancara.

Menurut Patton (2002), terdapat tiga alternatif cara menggali informasi dari narasumber melalui wawancara, yaitu wawancara informal. Wawancara terstruktur dan wawancara terbuka. *“There are three basic approaches to collecting qualitative data through open-ended interviews....Each approach has strengths and weaknesses, and each serves a somewhat different purposes”*. Masing-masing alternatif memiliki kelebihan sendiri-sendiri. Akan tetapi ketiga alternatif tersebut dapat digunakan sekaligus untuk mendapatkan hasil wawancara yang maksimal.

Berdasarkan hal tersebut, peneliti memutuskan untuk menggunakan ketiga alternatif di atas untuk mendapatkan informasi yang lebih lengkap. Gabungan ketiga alternatif ini memberikan

fleksibilitas bagi pewawancara untuk menggali informasi yang lebih dalam dari narasumber. Yang sering dilakukan oleh peneliti adalah menggunakan wawancara terstruktur namun tidak tertutup kemungkinan untuk mengembangkan pertanyaan untuk menggali informasi yang bisa mendukung tujuan dari peneliti. *“This combined strategy offers the interviewer flexibility in probing and in determining when it is appropriate to explore certain subjects in greater depth, or even to pose questions about new areas of inquiry that were not originally anticipated in the interview instrument’s development”*.

III. 3. 2. Dokumentasi

Teknik dokumentasi juga digunakan untuk melengkapi hasil wawancara mendalam sehingga didapatkan hasil yang lebih menyeluruh. Telaah dokumen adalah cara pengumpulan informasi yang didapatkan dari dokumen, yakni peninggalan tertulis, arsip-arsip, akta ijazah, rapor, peraturan perundang-undangan, buku harian, surat-surat pribadi, catatan biografi dan lain-lain yang memiliki keterkaitan dengan masalah yang diteliti (Pohan, 2007:82).

Dokumen tidak hanya bisa menjadi bukti langsung tetapi juga menjadi petunjuk untuk menggali informasi yang dilakukan dengan observasi langsung dan wawancara. Hal ini dijelaskan oleh Patton dalam bukunya *Qualitative Research and Evaluation Methods*, *“documents prove valuable not only because of what can be learned directly from them but also as stimulus for paths of inquiry that can be pursued only through direct observation and interviewing.”*

Selain itu, kegunaan teknik dokumentasi ini dijelaskan oleh Sugiyono (2007:83) dalam Prastowo(2011:227) sebagai berikut:

- a. Sebagai pelengkap dari penggunaan metode pengamatan dan wawancara.

- b. Menjadikan hasil penelitian dari pengamatan atau wawancara lebih kredibel (dapat dipercaya) dengan dukungan sejarah pribadi kehidupan di masa kecil, di sekolah, di tempat kerja, di masyarakat dan autobiografi. Hasil penelitian juga akan semakin kredibel apabila didukung oleh foto-foto atau karya tulis akademik dan seni yang telah ada.
- c. Dokumen dapat digunakan sebagai sumber data penelitian. Hal ini disebabkan dalam banyak hal dokumen sebagai sumber data dimanfaatkan untuk menguji, menafsirkan, bahkan untuk meramalkan.

Sumber-sumber dokumentasi yang akan digunakan dalam penelitian ini antara lain Peraturan Pemerintah, dokumen kerjasama sister city antara Pemprov. DKI Jakarta dan kota-kota di luar negeri, surat menyurat antara Biro KDH dan KLN dengan unit lain di lingkungan Pemprov. DKI Jakarta tentang kerjasama luar negeri serta catatan-catatan lain yang dapat mendukung penelitian.

III. 4. Analisis Data

Analisis data dalam metode penelitian kualitatif dilakukan secara terus-menerus dari awal hingga akhir penelitian, dengan induktif dan mencari pola, model, tema serta teori. Analisis data perlu dilakukan mengingat bahwa data yang terkumpul dan berhasil dijaring melalui teknik-teknik pengumpulan data masih merupakan data mentah. Oleh karena itu, temuan tersebut masih perlu diolah untuk menjadi temuan penelitian yang sesuai dengan standar ilmiah. Selain melakukan analisis data, perlu dikemukakan pula tentang pengecekan keabsahan data yang telah dianalisa sehingga data yang diperoleh memang benar-benar kredibel dan terpercaya. Analisis data dilakukan setelah peneliti mendapatkan informasi yang dibutuhkan dari narasumber dan juga hasil peneliti sebagai *participant observer*.

Untuk bisa melakukan analisa data, kita harus memiliki data kualitatif terlebih dahulu. Yang dimaksud data kualitatif menurut Pohan dalam Prastowo (2011:237) adalah semua bahan, keterangan, dan fakta-fakta yang tidak dapat diukur dan dihitung secara matematis karena berwujud keterangan verbal (kalimat dan kata). Analisis data dalam penelitian kualitatif pada hakikatnya adalah suatu proses oleh karena itu pelaksanaannya sudah harus dimulai sejak tahap pengumpulan data di lapangan untuk kemudian dilakukan secara intensif setelah data terkumpul seluruhnya.

“Informal data analysis starts at the very moment that fieldnotes, interview, transcriptions, or document are created. It is often helpful to periodically read the archive all the way through. This kind of reading can help the researcher review aspects of certain cases, think about strategic changes in the project and gain a sense of how the different narratives of the researcher corpus are taking shape.” (Lindlof, 2002:212-213)

Proses analisis data menurut Holloway (1997:44) terdiri dari beberapa langkah:

- I. Menyusun dan mengatur data yang terkumpul
- II. Membaca kembali data yang ada
- III. Membagi data yang ada ke dalam beberapa bagian
- IV. Mengidentifikasi dan menggarisbawahi kata-kata yang penting
- V. Membangun, membandingkan dan membedakan kategori
- VI. Mencari kesamaan pola makna yang ada
- VII. Mencari hubungan dan mengelompokkan kategori yang sama
- VIII. Mengenali dan menjelaskan pola, tema dan tipologi
- IX. Menginterpretasikan dan mencari makna

Apabila makna yang diinginkan telah diperoleh maka peneliti dapat membuat kesimpulan-kesimpulan atas sumber data atau informasi yang telah ada. Kesimpulan yang telah didapatkan dari sumber data

diharapkan dapat digunakan untuk menjawab persoalan atau permasalahan yang terjadi antara Biro KDH dan KLN dengan unit lain di Pemprov. DKI Jakarta.

Kemudian teknik evaluasi diperlukan untuk menilai apakah langkah-langkah atau kebijakan-kebijakan yang dibuat oleh Biro KDH dan KLN telah berjalan baik dan mencapai hasil yang maksimal. Holloway (1997) mengatakan “*this research is a form of inquiry in which researchers judge a programme, a treatment or a practice for its success, effectiveness and efficiency*”.

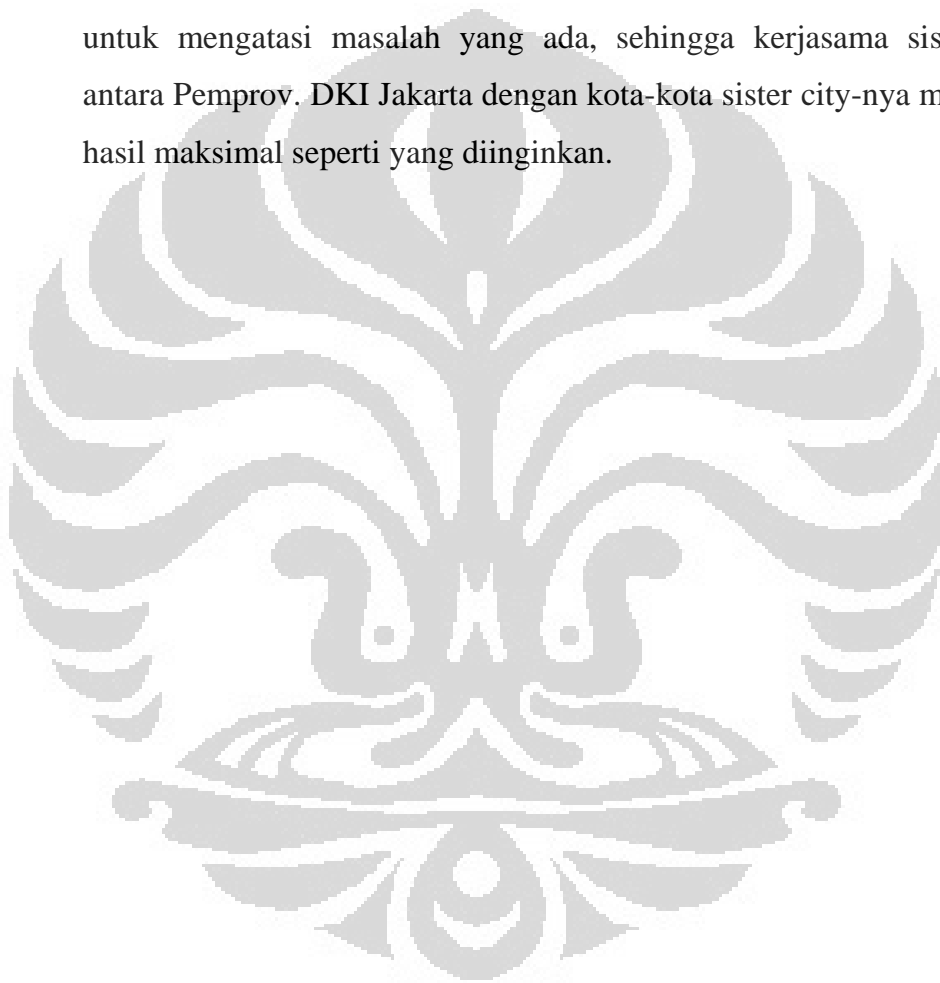
Untuk bisa membuktikan keabsahan atau *validity* dari sebuah penelitian maka diperlukan criteria-kriteria yang dapat mendukung kebenaran penelitian tersebut. Metode yang digunakan oleh peneliti adalah metode triangulasi, yaitu menggabungkan hasil wawancara, observasi dan analisa dokumen sebagai sumber data yang akan dianalisa dan bisa memberikan kredibilitas dengan memperkuat kesimpulan yang akan dihasilkan. Menurut Patton (2002) terdapat 4 (empat) macam metode triangulasi yang bisa berkontribusi untuk memverifikasi dan memvalidasi analisa kualitatif, yaitu:

- a) Metode triangulasi; memeriksa kembali temuan yang konsisten dari berbagai macam bentuk pengumpulan data
- b) Triangulasi sumber data; memeriksa kembali konsistensi sumber-sumber data yang ada dengan metode yang sama
- c) Analisa triangulasi; menggunakan berbagai bentuk analisa untuk melihat kembali temuan-temuan yang didapatkan
- d) Teori/perspektif triangulasi; menggunakan berbagai macam perspektif atau teori-teori untuk menganalisa data yang ada.

Tujuan utama penggunaan triangulasi adalah untuk menguji sebuah konsistensi yang telah ada. Karena sangat dimungkinkan berbagai macam data yang didapat bisa menghasilkan berbagai macam hasil yang berbeda karena menyesuaikan dengan kondisi yang ada saat

ini. Seperti yang disampaikan oleh Patton (2002), *“The point is to test for such consistency. Different kinds of data may yield somewhat different results because different types of inquiry are sensitive to different real world nuances”*.

Setelah hasil analisa yang valid didapatkan maka kesimpulan yang ada dapat digunakan untuk mencari langkah-langkah yang tepat untuk mengatasi masalah yang ada, sehingga kerjasama sister city antara Pemprov. DKI Jakarta dengan kota-kota sister city-nya mencapai hasil maksimal seperti yang diinginkan.



BAB IV

HASIL TEMUAN DAN ANALISIS

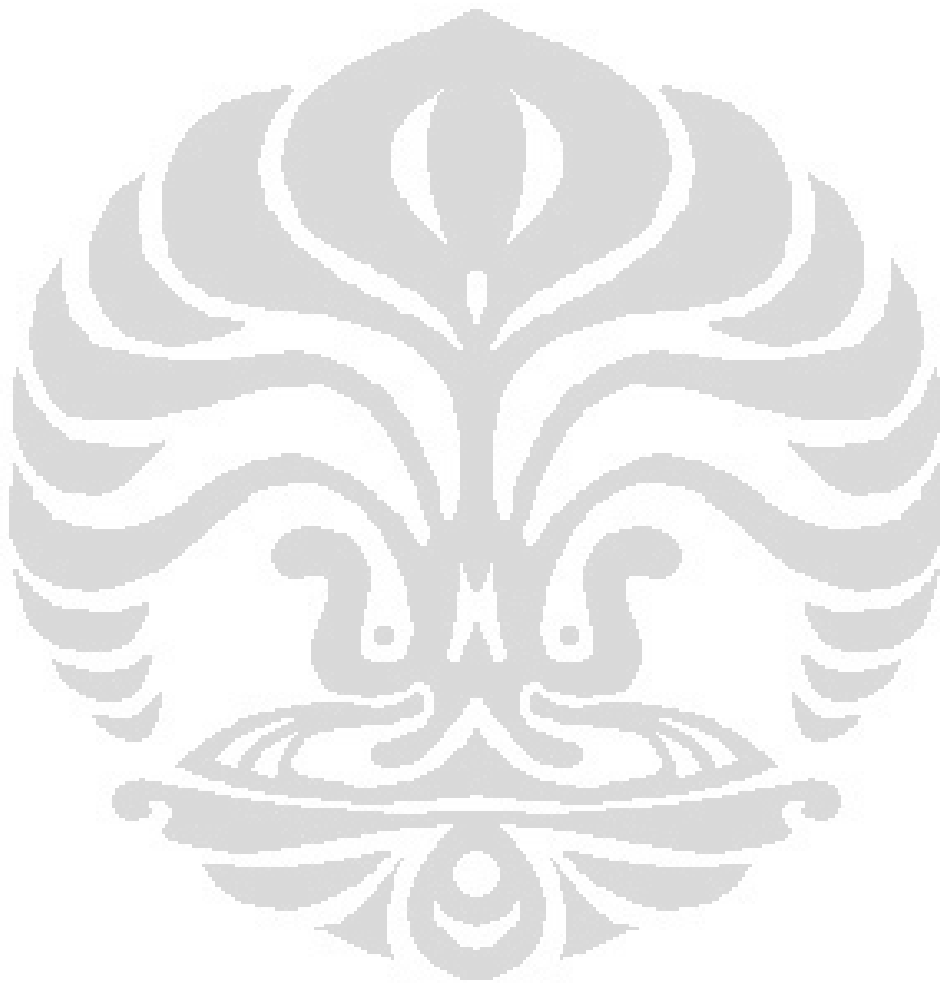
IV. 1. Gambaran Umum Biro Kepala Daerah dan Kerjasama Luar

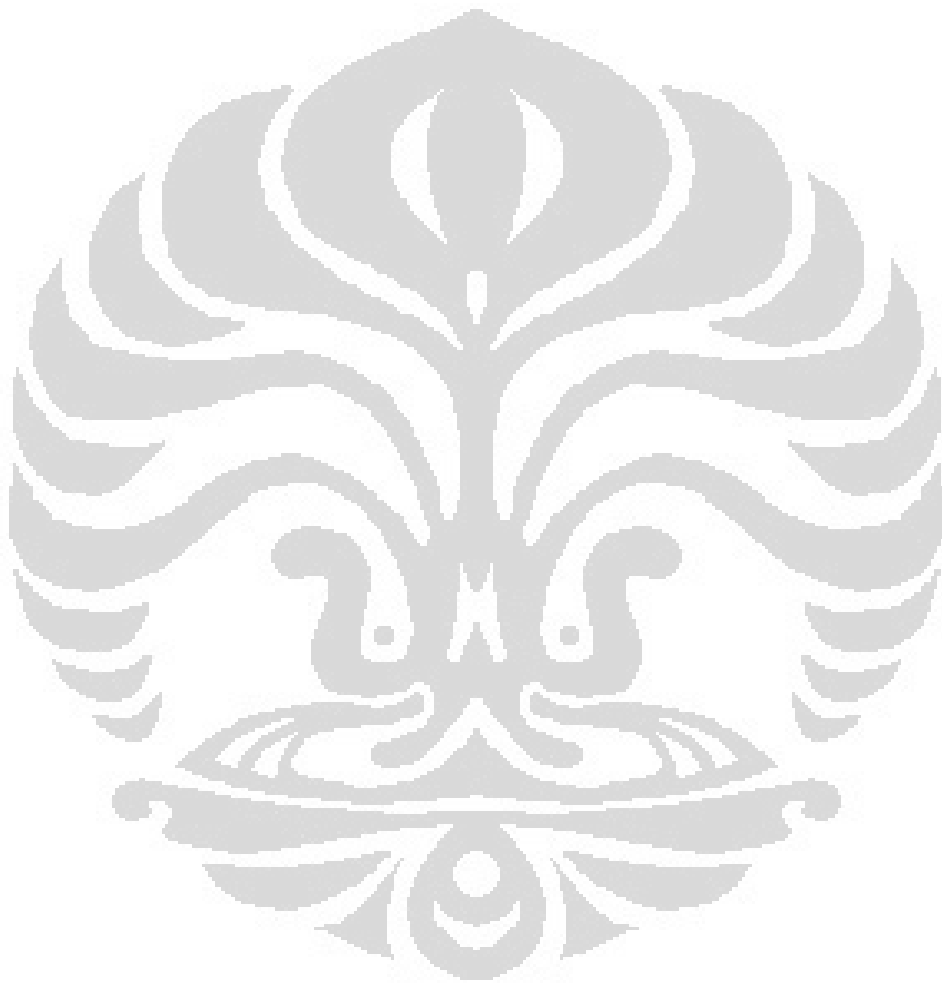
Negeri Setda Provinsi DKI Jakarta

Provinsi DKI Jakarta merupakan daerah yang memiliki kekuasaan tidak hanya sebagai ibukota provinsi tetapi juga sebagai ibukota negara. Dualisme kekuasaan yang dimiliki oleh Provinsi DKI Jakarta membuat dirinya memiliki tanggung jawab yang lebih besar dibandingkan oleh daerah lain di Indonesia. Oleh karena itu Provinsi DKI Jakarta memiliki suatu pemerintahan yang lebih kompleks dari pemerintah daerah yang lain. Selain itu semua pemerintah daerah menjadikan Pemprov.DKI Jakarta sebagai tolak ukur dari setiap kebijakan, peraturan bahkan keberhasilan yang dicapai oleh Pemprov.DKI Jakarta. Tanggung jawab yang besar membuat Pemprov.DKI Jakarta memiliki struktur organisasi yang agak berbeda dari pemerintah daerah lainnya. Salah satunya adalah Biro Kepala Daerah dan Kerjasama Luar Negeri. Tuntutan sebagai ibukota suatu negara juga provinsi membuat Pemprov. DKI Jakarta harus bisa melebarkan kerjasamanya tidak hanya dengan daerah-daerah lain di Indonesia tetapi juga daerah lain di luar negeri. Oleh karena itulah dibentuk Biro Kepala Daerah dan Kerjasama Luar Negeri.

Biro Kepala Daerah dan Kerjasama Luar Negeri (KDH&KLN) merupakan suatu biro yang dibentuk pada tahun 2008 karena adanya penataan ulang organisasi perangkat daerah yang dimiliki oleh Pemerintah Provinsi DKI Jakarta sesuai dengan Peraturan Pemerintah Nomor 41 Tahun 2007 mengenai Organisasi Perangkat Daerah. Biro KDH dan KLN adalah biro yang merupakan gabungan dari 3 (tiga) biro

yang telah ada sebelumnya yaitu Biro Kerjasama Antar Kota dan Daerah, Biro Humas dan Protokol serta sebagian Biro Umum. Oleh karena itu tugas pokok dan fungsi yang dimiliki oleh Biro KDH dan KLN menjadi semakin kompleks.

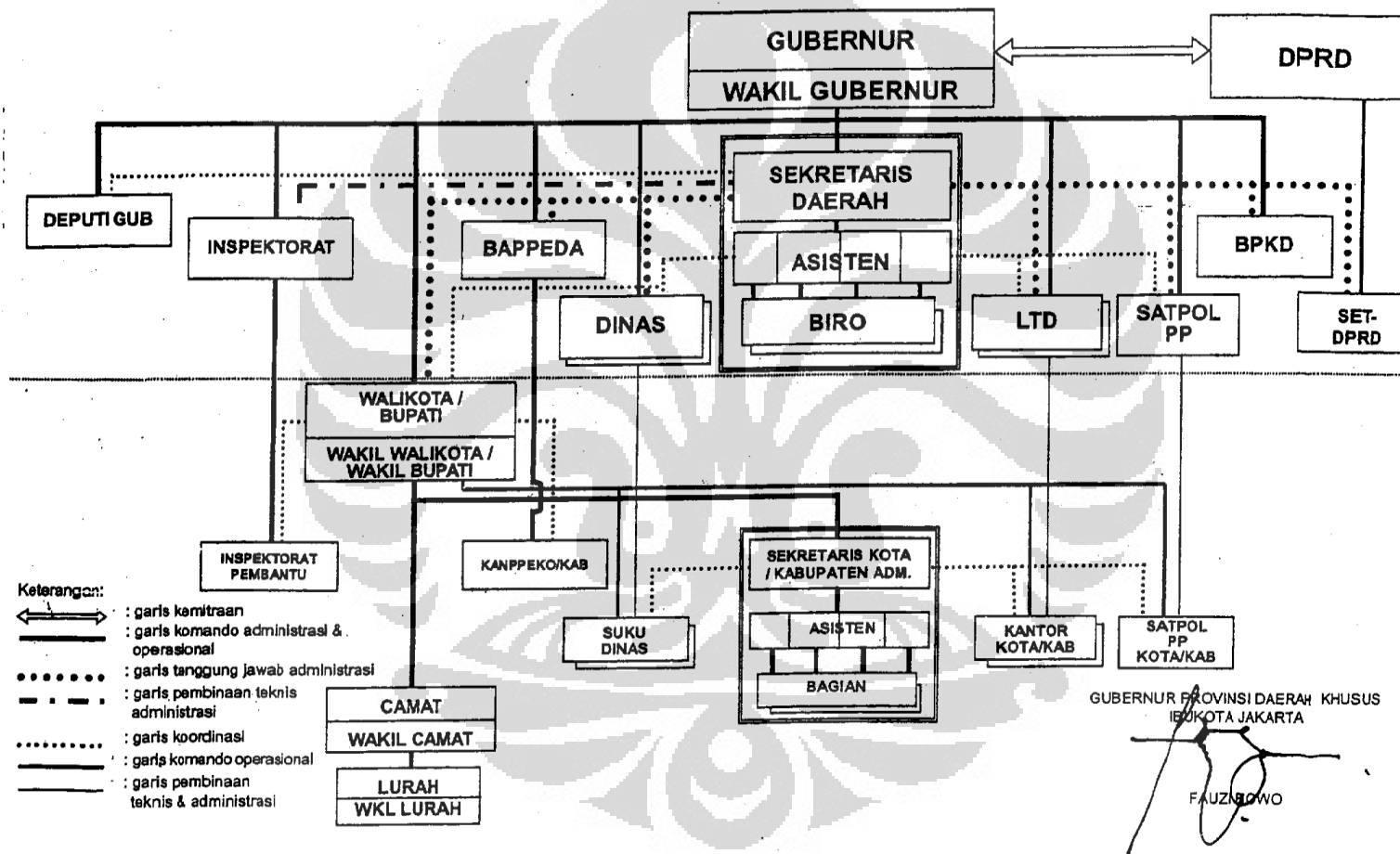




BAGAN POLA ORGANISASI PEMERINTAH DAERAH

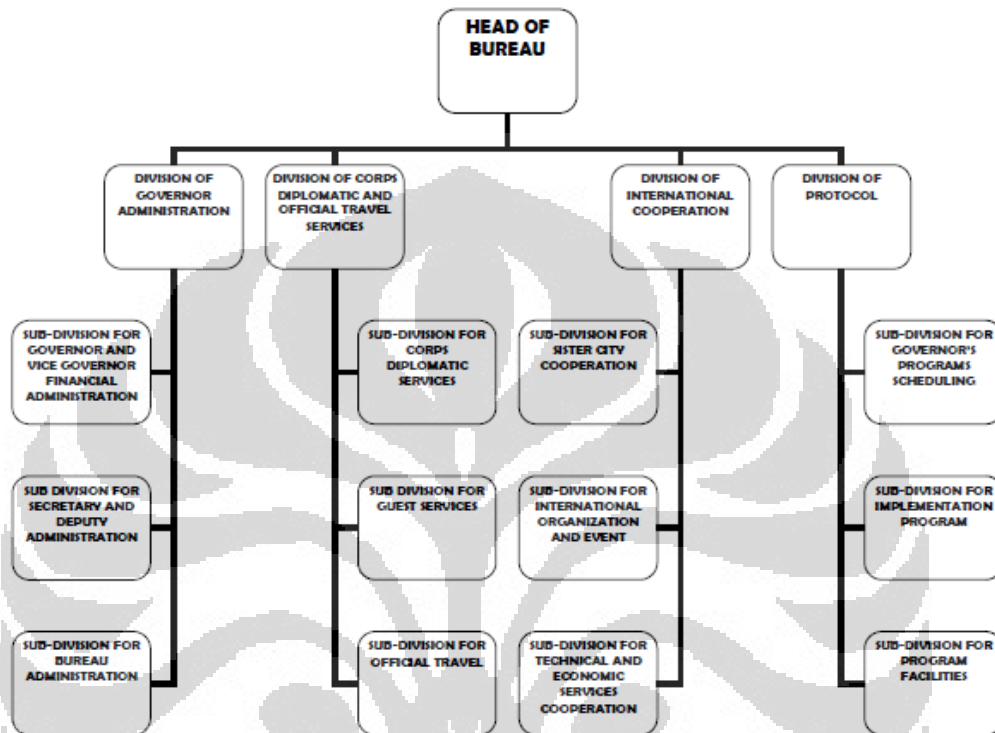
Lampiran 1: Peraturan Daerah Provinsi Daerah Khusus
Ibukota Jakarta

Nomor : 10 Tahun 2008
Tanggal : 24 Desember 2008



Gambar 4 1

**STRUCTURE ORGANIZATION OF BUREAU FOR GOVERNOR AND
INTERNATIONAL COOPERATION JAKARTA CAPITAL CITY GOVERNMENT**



Gambar 4 3

IV. 1. 2. Tugas dan Fungsi

Tugas dari Biro KDH dan KLN adalah melaksanakan administrasi pimpinan, keprotokolan, kerjasama luar negeri, pelayanan tamu dan perjalanan dinas. Sedangkan fungsi dari Biro KDH dan KLN adalah:

- a. penyusunan, dan pelaksanaan rencana kerja dan anggaran biro kepaladaerah dan kerjasama luar negeri;
- b. perumusan kebijakan administrasi pimpinan, keprotokolan, kerjasama luar negeri, pelayanan tamu, dan perjalanan dinas;
- c. pengoordinasian kebijakan keprotokolan, kerjasama luar negeri, pelayanantamu, dan perjalanan dinas;

- d. pelaksanaan administrasi pimpinan, keprotokolan, kerjasama luar negeri, pelayanan tamu, dan perjalanan dinas;
- e. penyiapan bahan sambutan pimpinan;
- f. pengelolaan kepegawaian, keuangan, barang, dan ketatausahaan birokepala daerah dan kerjasama luar negeri; dan pelaporan, dan pertanggungjawaban pelaksanaan tugas dan fungsi.

IV. 1.3. Susunan Organisasi

Susunan organisasi Biro Kepala Daerah dan Kerjasama Luar Negeri, sebagai berikut:

- a. Bagian Tata Usaha Pimpinan, terdiri dari:
 - 1. Subbagian Tata Usaha, dan Keuangan Gubernur dan Wakil Gubernur;
 - 2. Subbagian Tata Usaha Sekretaris Daerah dan Deputi;
 - 3. Subbagian Tata Usaha Biro.
- b. Bagian Pelayanan Korps Diplomatik dan Perjalanan Dinas, terdiri dari:
 - 1. Subbagian Pelayanan Korps Diplomatik;
 - 2. Subbagian Pelayanan Tamu;
 - 3. Subbagian Perjalanan Dinas.
- c. Bagian Kerjasama Luar Negeri, terdiri dari:
 - 1. Subbagian Kerjasama Sister City;
 - 2. Subbagian Organisasi dan Event Internasional;
 - 3. Subbagian Kerjasama Teknik dan Jasa Ekonomi.
- d. Bagian Protokol, terdiri dari:
 - 1. Subbagian Penjadwalan Acara;
 - 2. Subbagian Pelaksanaan Acara;
 - 3. Subbagian Sarana Acara.

IV. 1. 4. Bagian Kerjasama Luar Negeri

Biro Kepala Daerah dan Kerjasama Luar Negeri Setdaprov. DKI Jakarta salah satu tugasnya adalah melaksanakan kerjasama luar negeri antara Pemerintah Provinsi DKI Jakarta dengan pihak-pihak di luar negeri yang dilaksanakan oleh Bagian Kerjasama Luar Negeri. Bagian kerjasama luar negeri memiliki tugas untuk melaksanakan pengoordinasian dan pengembangan kerjasama luar negeri. Selain itu juga memiliki fungsi antara lain:

- a. penyusunan bahan Rencana Kerja dan Anggaran (RKA) dan Dokumen Pelaksanaan Anggaran (DPA) Biro Kepala Daerah dan Kerjasama Luar Negeri sesuai dengan lingkup tugas dan fungsi Bagian Kerjasama Luar Negeri;
- b. pelaksanaan Dokumen Pelaksanaan Anggaran (DPA) Biro Kepala Daerah dan Kerjasama Luar Negeri sesuai dengan lingkup tugas dan fungsi Bagian Kerjasama Luar Negeri;
- c. penyusunan kebijakan kerjasama Pemerintah Daerah dengan pemerintahan lokal/organisasi luar negeri;
- d. penerimaan, analisis dan pemberian pertimbangan usul rencana kerjasama luar negeri;
- e. penyiapan bahan dan penyusunan dokumen kerjasama luar negeri dan perjanjian internasional;
- f. pelaksanaan kerjasama luar negeri dan perjanjian internasional;
- g. pelaksanaan koordinasi dan kegiatan pengembangan kerjasama luar negeri;
- h. pengendalian dan evaluasi pelaksanaan program kerjasama luar negeri;
- i. menghimpun, memelihara, mendokumentasikan dan menyajikan dokumen kerjasama luar negeri dan perjanjian internasional;
- j. pelaksanaan koordinasi dan korespondensi dengan pemerintah local luar negeri, organisasi dan event internasional dalam rangka

menjamin hubungan kerjasama dengan pemerintah daerah serta pemanfaatan bantuan kerjasama teknik dan jasa ekonomi;

- k. pelaksanaan koordinasi, monitoring, pengendalian dan evaluasi pelaksanaan kegiatan pengisian kerjasama yang telah dijalin oleh Pemerintah Daerah;
- l. pelaksanaan fasilitasi perumusan perjanjian internasional antara Pemerintah Daerah dengan pihak luar negeri;
- m. pelaksanaan fasilitasi pemanfaatan bantuan dalam rangka kerjasama teknik dan jasa ekonomi luar negeri;
- n. penganalisaan penerimaan dan distribusi bantuan hibah luar negeri, antara lain bea siswa, barang/peralatan pendidikan dan pelatihan, tenaga ahli asing dan bantuan kemanusiaan;
- o. penyiapan bahan laporan Biro Kepala Daerah dan Kerjasama Luar Negeri yang terkait dengan tugas dan fungsi Bagian Kerjasama Luar Negeri;
- p. pelaporan dan pertanggungjawaban pelaksanaan tugas dan fungsi Bagian Kerjasama Luar Negeri.

Di dalam bagian kerjasama luar negeri terdapat 3 (tiga) sub bagian yaitu sub bagian Kerjasama Sister City, sub bagian Organisasi dan Event Internasional serta sub bagian Kerjasama Teknik dan Jasa Ekonomi. Ketiga sub bagian tersebut secara garis besar melaksanakan kerjasama luar negeri dari berbagai bidang. Secara spesifik, sub bagian Kerjasama Sister City mempunyai tugas, yaitu:

- a. menyusun bahan Rencana Kerja dan Anggaran (RKA) dan Dokumen Pelaksanaan Anggaran (DPA) Biro Kepala Daerah dan Kerjasama Luar Negeri dari Bagian Kerjasama Luar Negeri sesuai dengan lingkup tugasnya;
- b. melaksanakan kegiatan dan anggaran Bagian Kerjasama Luar Negeri sesuai dengan lingkup tugasnya;

- c. melaksanakan kegiatan penyusunan pedoman/petunjuk teknis/petunjuk pelaksanaan kerjasama sister city;
- d. melaksanakan kegiatan penerimaan, analisis dan penyusunan pertimbangan terhadap usul kerjasama sister city pemerintah lokal luar negeri atau dari dalam negeri;
- e. melaksanakan kegiatan penghimpunan bahan dan penyusunan dokumen hukum/perjanjian kerjasama sister city;
- f. melaksanakan kegiatan pengoordinasian pengkajian usul kerja sama sister city;
- g. melaksanakan kegiatan koordinasi, pemantauan, pengendalian dan evaluasi pelaksanaan pengisian kegiatan kerjasama sister city;
- h. melaksanakan kegiatan fasilitasi perumusan perjanjian internasional dalam rangka kerjasama sister city;
- i. melaksanakan kegiatan komunikasi dan korespondensi dengan mitra kerjasama sister city dan/atau pemerintah local luar negeri yang berkeinginan membina hubungan kerjasama sister city dengan Pemerintah Daerah;
- j. melaksanakan kegiatan pengoordinasian program dalam rangka pemberangkatan delegasi Pemerintah Daerah ke kota sister city dan penerimaan tamu dari kota sister city;
- k. melaksanakan kegiatan penghimpunan, pendokumentasian dan penyajian kegiatan program kerjasama sister city;
- l. menyiapkan bahan laporan Bagian Kerjasama Luar Negeri yang terkait dengan tugas Subbagian Kerjasama Sister City;
- m. melaporkan dan mempertanggungjawabkan pelaksanaan tugas Subbagian Kerjasama Sister City.

Bila dilihat dari tugas dan fungsi yang dimilikinya, Subbagian Kerjasama Sister City memiliki tugas utama yaitu memajukan kerjasama sister city dengan cara melakukan program-program kerjasama dengan kota-kota sister city-nya.

Sedangkan Subbagian Organisasi dan Event Internasional mempunyai tugas, yaitu:

- a. menyusun bahan Rencana Kerja dan Anggaran (RKA) dan Dokumen Pelaksanaan Anggaran (DPA) Biro Kepala Daerah dan Kerjasama Luar Negeri dari Bagian Kerjasama Luar Negeri sesuai dengan lingkup tugasnya;
- b. melaksanakan kegiatan dan anggaran Bagian Kerjasama Luar Negeri sesuai dengan lingkup tugasnya;
- c. melaksanakan kegiatan penerimaan, analisis dan penyusunan pertimbangan terhadap permohonan keanggotaan dan kerjasama organisasi internasional dari luar atau dalam negeri;
- d. melaksanakan kegiatan penerimaan, analisis dan penyusunan pertimbangan terhadap permohonan partisipasi dalam event internasional dari luar atau dalam negeri;
- e. melaksanakan kegiatan penghimpunan bahan dan penyusunan dokumen deklarasi bersama;
- f. melaksanakan kegiatan koordinasi, pemantauan dan evaluasi pelaksanaan pengisian kegiatan kerjasama organisasi internasional;
- g. melaksanakan kegiatan fasilitasi perumusan perjanjian internasional dalam rangka kerjasama organisasi internasional;
- h. melaksanakan kegiatan komunikasi dan korespondensi dengan mitra kerjasama organisasi internasional;
- i. melaksanakan kegiatan pengoordinasian program dalam rangka pemberangkatan delegasi Pemerintah Daerah ke event dan kegiatan organisasi internasional;
- j. melaksanakan kegiatan penghimpunan, pendokumentasian dan penyajian kegiatan program kerjasama organisasi internasional;
- k. melaksanakan kegiatan penghimpunan, pendokumentasian dan penyajian keikutsertaan dalam event internasional;

- l. melaksanakan kegiatan penyusunan rencana penyelenggaraan event internasional;
- m. melaksanakan kegiatan evaluasi keikutsertaan Jakarta pada event internasional dan dalam kerjasama organisasi internasional;
- n. melaksanakan kegiatan pelayanan dan bantuan kepada tamu manca negara yang berkunjung ke Pemerintah Daerah dalam rangka event internasional;
- o. menyiapkan bahan laporan Bagian Kerjasama Luar Negeri yang terkait dengan tugas Subbagian Organisasi dan Event Internasional;
- p. melaporkan dan mempertanggungjawabkan pelaksanaan tugas Subbagian Organisasi dan Event Internasional.

Sebagian besar tugas yang dimiliki oleh Subbagian Organisasi dan Event Internasional adalah melakukan kerjasama dengan organisasi internasional yang ada namun organisasi internasional yang aktif diikuti oleh Pemprov. DKI Jakarta antara lain ANMC21, Citynet, UCLG ASPAC.

Subbagian Kerjasama Teknik dan Jasa Ekonomi mempunyai tugas, yaitu:

- a. menyusun bahan Rencana Kerja dan Anggaran (RKA) dan Dokumen Pelaksanaan Anggaran (DPA) Biro Kepala Daerah dan Kerjasama Luar Negeri dari Bagian Kerjasama Luar Negeri sesuai dengan lingkup tugasnya;
- b. melaksanakan kegiatan dan anggaran Bagian Kerjasama Luar Negeri sesuai dengan lingkup tugasnya;
- c. melaksanakan kegiatan penghimpunan data dan penyusunan pedoman/petunjuk teknis pemanfaatan kerjasama teknik dan jasa ekonomi luar negeri;
- d. melaksanakan kegiatan penghimpunan data mengenai kerjasama teknik dan jasa ekonomi antara Pemerintah Daerah dengan pemerintah/lembaga/organisasi di luar negeri;

- e. melaksanakan kegiatan penghimpunan dan pengoordinasian pengkajian peraturan perdagangan internasional yang terkait dengan pembangunan perekonomian daerah;
- f. melaksanakan kegiatan penghimpunan ketentuan perundang-undangan yang berkaitan dengan perjanjian internasional;
- g. melaksanakan kegiatan fasilitasi perumusan naskah perjanjian internasional antara Pemerintah Daerah dengan pihak luar negeri;
- h. melaksanakan kegiatan penyebarluasan informasi peluang bisnis dan investasi di luar negeri kepada Unit-unit Kerja terkait;
- i. mengoordinasikan pemanfaatan bantuan/hibah dalam rangka kerjasama teknik luar negeri;
- j. melaksanakan kegiatan pengoordinasian pengurusan administrasi dan dokumen pemanfaatan bantuan/hibah dalam rangka kerjasama teknik dan luar negeri dengan instansi pusat terkait dan Negara/lembaga donor;
- k. melaksanakan kegiatan penyebarluasan informasi peluang pemanfaatan bantuan/hibah dalam rangka kerjasama teknik luar negeri kepada Satuan Kerja Perangkat Daerah/Unit Kerja Perangkat Daerah (SKPD/UKPD);
- l. mengoordinasikan penyusunan bahan Rencana Kerja dan Anggaran (RKA) dan Dokumen Pelaksanaan Anggaran (DPA) Biro Kepala Daerah dan Kerjasama Luar Negeri;
- m. mengoordinasikan penyusunan laporan (keuangan, kegiatan, kinerja dan akuntabilitas) Bagian Kerjasama Luar Negeri;
- n. melaporkan dan mengevaluasi pemanfaatan bantuan/hibah dalam rangka kerjasama teknik luar negeri;
- o. menyiapkan bahan laporan Bagian Kerjasama Luar Negeri yang terkait dengan tugas Subbagian Kerjasama Teknik dan Jasa Ekonomi;

- p. melaporkan dan mempertanggungjawabkan pelaksanaan tugas Subbagian Kerjasama Teknik dan Jasa Ekonomi.

Subbagian Kerjasama Teknik dan Jasa Ekonomi lebih condong untuk melakukan tugas menyalurkan pelatihan-pelatihan yang ditawarkan oleh kota-kota di luar negeri dan menerima tawaran-tawaran yang tidak berkaitan dengan kerjasama sister city dan organisasi internasional yang diikuti oleh Pemprov.DKI Jakarta.

IV. 2. Analisa mengenai bentuk iklim komunikasi organisasi yang terjadi di Biro Kepala Daerah dan Kerjasama Luar Negeri

IV. 2. 1. Organisasi

Sebagai suatu bagian dari sistem pemerintahan yang pasti dipengaruhi oleh banyak elemen, Biro KDH dan KLN merupakan bentuk organisasi formal yang dipengaruhi oleh berbagai macam faktor dan kebutuhan. Disebut organisasi formal karena didalamnya terdapat struktur yang sudah tersusun dengan baik, tidak bersifat fleksibel dengan sistem hierarki didalamnya.

Dari hasil wawancara dengan berbagai narasumber, diketahui bahwa didalam Biro KDH dan KLN, sistem hierarki yang terbentuk sangat nyata karena sifatnya tidak fleksibel dan cenderung kaku. Walaupun banyak individu yang mempengaruhinya namun tetap saja sistem hierarki yang ada sama dengan organisasi pemerintahan yang lain. Narasumber 1:

“the communication is mainly between the bosses and the Heads of Sub-Division, but rather not with the staff itself”

Hal itulah yang membuat organisasi formal seperti Biro KDH dan KLN bersifat kaku dan mempengaruhi seluruh elemen yang ada di dalam biro tersebut.

Narasumber 6:

“ini kan biro yang cukup besar ya yang tugas pokoknya itu kadang-kadang tidak berhubungan antara satu dengan yang lain, sehingga hubungan antar divisi itu tidak terlalu erat”.

Namun keadaan seperti itu, tidak terjadi di dalam bagian KLN yang merupakan bagian dari Biro KDH dan KLN. Di dalam bagian ini, yang memiliki tugas dan fungsi sebagai pelaksana kerjasama luar negeri, sifat organisasi formal yang kaku dan tidak fleksibel cenderung tidak terlihat. Yang terlihat adalah organisasi yang bersifat fleksibel, komunikasi yang ada pun terjalin dua arah walaupun masih sedikit tersisa sifat-sifat organisasi formal.

Narasumber 2:

“berjalan dua arah komunikasinya, baik atasan maupun bawahan bisa saling memberi tahu, mengoreksi terhadap suatu pekerjaan.”

Perlu diketahui bahwa Biro KDH dan KLN adalah unit organisasi yang merupakan restrukturisasi dari unit organisasi yang telah ada sebelumnya. Karena ada perubahan dalam sistem struktur yang ada yang telah ditetapkan oleh Pemerintah Daerah, maka ada beberapa struktur organisasi yang direstrukturisasi menjadi organisasi baru yang merupakan gabungan dari beberapa unit yang ada. Biro KDH dan KLN adalah unit organisasi yang terbentuk dari tiga unit lain yaitu Biro Umum, Biro Humas dan Protokol serta Biro Kerjasama Antar Kota dan Daerah. Ketiga unit tersebut direstrukturisasi menjadi satu unit organisasi baru yang memiliki sifat organisasi yang berlainan.

Biro Umum dan Biro Humas dan Protokol memiliki sifat organisasi yang sama dengan organisasi formal lainnya. Hubungan antara atasan dan bawahan cenderung kaku dan tidak fleksibel. Komunikasi yang berjalan pun lebih pada satu arah yaitu

antara atasan ke bawahan. Berbeda halnya dengan Biro Kerjasama Antar Kota dan Daerah, unit organisasi tersebut memiliki sifat yang cukup berbeda dengan unit organisasi pemerintah lainnya. Hal ini diketahui oleh peneliti karena peneliti merupakan pegawai yang berasal dari Biro Kerjasama Antar Kota dan Daerah sebelum direstrukturisasi ke dalam unit organisasi yang baru yaitu Biro KDH dan KLN. Peneliti mengalami dan melihat bahwa sifat organisasi pemerintah yang biasanya kaku dan tidak fleksibel, tidak dirasakan oleh peneliti selama berada di dalam unit organisasi tersebut.

Saat Biro Kerjasama Antar Kota dan Daerah direstrukturisasi ke dalam Biro KDH dan KLN dan menjadi Bagian KLN, sifat organisasinya tidak berubah dan itu yang menjadi perbedaan dengan divisi-divisi lain yang ada di dalam Biro KDH dan KLN. Karena sebagian besar pegawai Biro Kerjasama Antar Kota dan Daerah menjadi pegawai di dalam Bagian KLN maka komunikasi yang terjadi di dalamnya pun tidak berubah. Hasil wawancara dengan salah satu narasumber yang juga merupakan pegawai yang berasal dari Biro Kerjasama Antar Kota dan Daerah menguatkan hal tersebut.

Narasumber 4:

“Hubungan komunikasi antara atasan dan bawahan serta antara sesama staf baik di masing-masing sub bagian maupun antar sub bagian berlangsung baik dan aktif”

Bila merujuk pada hasil wawancara yang telah dilakukan oleh peneliti maka dapat diketahui bahwa di dalam suatu organisasi formal seperti organisasi pemerintah sekalipun terkadang terdapat perbedaan sifat organisasi di dalamnya. Hasil penelitian di atas menunjukkan bahwa sifat-sifat organisasi bisa membentuk suatu iklim tertentu dimana iklim tersebut mempengaruhi anggota organisasi dan juga organisasi itu sendiri.

IV. 2. 2. Birokrasi

Tidak bisa dipungkiri bahwa di dalam suatu organisasi pemerintahan pasti terdapat sistem birokrasi didalamnya. Dimana anggotanya telah di atur sedemikian rupa oleh peraturan yang ada sehingga anggotanya tidak bisa bertindak dan berkehendak sesuai dengan apa yang mereka inginkan. Mereka harus menuruti apa yang diperintahkan oleh struktur hierarki yang ada di atasnya, dalam hal ini atasan. Mereka yang berada di sistem hierarki di tingkat atas memiliki pengaruh yang lebih besar terhadap mereka yang berada di sistem hierarki tingkat bawah.

Hal yang sering terjadi ialah atasan hanya memberikan perintah kepada bawahannya tanpa melihat apa yang menjadi kebutuhan bawahannya dan apa yang sedang terjadi disekelilingnya.

Narasumber 1:

“I think that the “bosses” and the staff have different stages of relations, also in terms of communication...The communication is rather randomly that means that the frequency of meetings depends on actual tasks but is not regularly and hardly documented.”

Salah seorang narasumber yang berasal dari Jerman mengatakan bahwa apa yang terjadi di Indonesia berbeda dengan apa yang terjadi di negara asalnya. Seorang atasan tidak hanya memberikan perintah kepada bawahannya tetapi ia juga menginginkan agar bawahannya bisa berpikir dan bertindak sesuai dengan apa yang dibutuhkannya dan harus diselaraskan dengan tanggung jawab pekerjaannya.

Narasumber 1:

“What were also very strange to me were the relationships between “bosses” and staff. It seems that the staffs should merely carry out orders, but not think or act themselves... also in Germany the Head of a Department sets objectives and also bears the responsibility. But he/she also expects the staff to think and act by themselves, to take responsibility and solve problems.”

Sistem birokrasi yang ada di pemerintahan berbeda dengan sistem birokrasi yang ada di organisasi yang lain. Seperti yang disampaikan oleh salah satu narasumber mengenai sistem birokrasi yang ada di perusahaan swasta tempat ia dulu bekerja.

Narasumber 3:

“Bekerja sesuai dengan sistem dan prosedur yang ada namun masih bisa fleksibel dan tidak bertele-tele. Sistem di instansi pemerintah terkadang mematikan kreatifitas karena terbentur aturan yang berlaku.”

Bila birokrasi terlalu diterapkan sesuai dengan aturan yang ada kadangkala menjadi penghambat bagi kemajuan juga kreatifitas anggotanya sehingga keputusan-keputusan akan suatu tindakan menjadi terlalu lama dan akibatnya tujuan dimiliki oleh suatu organisasi tidak tercapai secara maksimal.

Narasumber 6:

“Namun untuk bisa berkomunikasi di tingkat atasan memerlukan waktu yang cukup lama karena terbentur masalah birokrasi sehingga keputusan-keputusan penting yang seharusnya cepat diambil menjadi bertele-tele karena menunggu disposisi atasan.”

Dilihat dari hasil wawancara yang telah dilakukan oleh peneliti, kondisi yang terjadi menunjukkan bahwa birokrasi juga memiliki andil yang cukup besar dalam pembentukan iklim organisasi.

IV. 2. 3. Komunikasi Organisasi

Sebagaimana telah diketahui bahwa di dalam suatu organisasi dibutuhkan komunikasi yang baik untuk bisa mencapai tujuan dari organisasi tersebut. Komunikasi yang ada tidak hanya bertindak sebagai alat tetapi juga sebagai wadah bagi anggota organisasi tersebut untuk bisa memahami dan menjalankan semua tugas dan fungsi yang melekat pada organisasi tersebut. Namun yang menjadi pembeda antara komunikasi yang terjadi dalam lingkup kelompok kecil dengan lingkup organisasi yang besar terutama organisasi birokrasi adalah adanya sistem hierarki.

Sebuah organisasi akan semakin berkembang apabila anggotanya memiliki banyak kebebasan dan komunikasi yang interaktif. Dalam arti bahwa proses komunikasi yang terjadi di dalam organisasi tersebut berjalan dua arah. Yang dimaksud berjalan dua arah adalah terdapat komunikasi vertikal yaitu komunikasi ke atas (upward communication) maupun komunikasi ke bawah (downward communication) serta komunikasi horizontal. Meskipun komunikasi vertical memiliki kecenderungan bersifat formal namun di dalam bagian KLN komunikasi vertikal berjalan cukup fleksibel. Bila kedua hal tersebut terjadi maka komunikasi bisa berjalan dengan baik. Di dalam bagian KLN khususnya, komunikasi sudah berjalan dua arah dan itu membuat suasana kerja menjadi lebih nyaman terutama bagi para pegawainya.

Narasumber 5:

“Komunikasi yang terbentuk? Dua arah, atasan memberikan arahan ke pada bawahan dan tidak menutup kemungkinan atas mau mendengarkan saran bawahan. Ga bos-bosan banget gitu.”

Selain itu komunikasi horizontal yaitu komunikasi antar sesama staf di dalam bagian KLN sejauh ini berjalan cukup baik.

Narasumber 6:

“komunikasi antara sesama individu sudah berjalan cukup baik”

Walaupun hubungan secara personal tidak bisa dikatakan harmonis karena diantara setiap individu pasti ada perbedaan kepentingan dan keinginan. Salah satu narasumber pun merasakan hal yang sama seperti yang dirasakan oleh peneliti.

Narasumber 3:

“Terasa ada gap antara junior-senior, lebih mementingkan tatakrma dibandingkan hasil pekerjaan, kekeluargaan lumayan kuat,...terlihat harmonis dari luar namun sesungguhnya tidak harmonis di dalam”

Selain sebagai alat untuk proses penukaran informasi, komunikasi juga digunakan untuk mencapai tujuan dari sebuah organisasi. Di dalam bagian KLN, komunikasi yang terjadi antar atasan dan bawahan maupun antar sesama staf tidak berjalan maksimal sehingga tujuan organisasi sebagai pelaksana kerjasama luar negeri pun tidak mencapai hasil yang maksimal. Seringkali perintah atasan tidak dikerjakan oleh bawahannya sehingga pembagian tugas menjadi tidak merata.

Narasumber 4:

“sikap anak buah terhadap pimpinan kalo di wilayah itu lebih dihormati kan gitu tapi kalo disini kurang dihormati.”

Banyak pegawai yang tidak melakukan tanggung jawab pekerjaannya dan mau tidak mau pekerjaan tersebut menjadi tanggung jawab pegawai yang lain.

Narasumber 5:

“...tapi kalo udah soal kerjaan, yang kerja ya itu2 aja orangnya, yg milih untuk ga peduli sama kerjaan ya cuek aja.”

Hal ini terjadi terutama pada para staf junior yang ada di dalam bagian KLN. Perasaan bahwa staf senior seperti memiliki wewenang yang lebih besar sehingga bisa melimpahkan tugasnya kepada staf junior.

Narasumber 3:

“...pembagian kerja di subbag masing-masing tidak merata (ada yg terus-terusan dikasih kerjaan, sementara staf yg lain menghilang entah kemana dan tidak pernah ada teguran)...”

Meskipun komunikasi yang terbentuk di dalam bagian KLN belum ideal dalam arti masih banyak hal-hal yang perlu diperbaiki setidaknya masih lebih baik bila dibandingkan dengan komunikasi yang terbentuk di dalam Biro KDH dan KLN.

Di dalam Biro KDH dan KLN, komunikasi yang terbentuk cenderung bersifat satu arah. Hanya terjadi komunikasi vertikal dengan sifat yang tidak fleksibel. Hal ini membuat bentuk komunikasi di dalam Biro KDH dan KLN menjadi kaku dan membuat ketidaknyamanan bagi pegawai di dalamnya. Meskipun demikian ketidaknyamanan tersebut tidak ditunjukkan secara langsung mengingat pengaruh sistem hierarki yang terdapat di dalam suatu organisasi birokrasi. Yang terjadi

kemudian hanyalah pikiran-pikiran prasangka diantara individu yang ada sehingga tujuan organisasi tidak bisa tercapai dengan baik.

Prasangka yang dimiliki oleh masing-masing individu membuat jarak diantara divisi-divisi yang ada di Biro KDH dan KLN, terutama antar individu yang ada. Terdapat perasaan ketidaknyamanan dalam bekerjasama dengan divisilain yang ada di dalam Biro KDH dan KLN.

Narasumber 3:

“...then again karena disini orang gak terbuka bilang terus terang kalau ada masalah sehingga masalah tidak pernah terpecahkan dan menjadi bola salju, ego antar bagian begitu keras, koordinasi lemah, money oriented.”

Keadaan ini tidak hanya dirasakan oleh pegawai yang baru bekerja di Biro KDH dan KLN, tetapi juga dirasakan oleh pegawai yang telah memilikijabatan di Biro KDH dan KLN khususnya bagian KLN.

Narasumber 6:

“...hubungan antar divisi itu tidak terlalu erat karena secara pekerjaan memang sebetulnya jauh...hubungan kerjanya jauh misalnya dengan sarana acara ya, kita kan kerjaannya ga langsung jadinya hubungan kerjanya pun tidak terlalu terasa gitu.”

Komunikasi sebagai unsur yang penting dalam sebuah organisasi juga merupakan unsur pembentuk iklim organisasi. Apabila komunikasi yang terjalin dalam suatu organisasi tidak berjalan dengan baik maka iklim yang terbentuk pun mau tidak mau bukan iklim organisasi yang bisa memberikan pengaruh positif bagi anggota organisasi itu sendiri.

IV. 2. 4. Budaya Komunikasi Organisasi

Pada bab II telah dijelaskan bahwa budaya berkaitan erat dengan komunikasi. Budaya bisa menjadi unsur pembentuk komunikasi dan komunikasi mempertahankan budaya yang ada.

Telah dijelaskan sebelumnya bahwa Biro KDH dan KLN adalah unit organisasi baru yang merupakan gabungan dari beberapa unit organisasi lain. Masing-masing unit organisasi tersebut memiliki budaya komunikasi yang berbeda-beda. Dan budaya tersebut mau tak mau terbawa ke dalam unit organisasi baru yaitu Biro KDH dan KLN.

Di dalam Biro KAKDA, komunikasi yang terbentuk bisa dibalangseimbang yaitu terjadi komunikasi formal seperti komunikasi horizontal dan komunikasi vertikal, dalam hal ini komunikasi ke bawah (*downward communication*) dan komunikasi ke atas (*upward communication*) serta komunikasi informal yang lebih bersifat fleksibel. Oleh karena itu hubungan diantara para pegawainya cenderung lebih santai dan tidak kaku. Komunikasi yang terjalin pun lebih baik sehingga pesan yang ingin disampaikan dalam proses komunikasi bisa tercapai walaupun tetap masih ada hambatan-hambatan.

Sedangkan dalam Biro Umum dan Biro Humas dan Protokol, komunikasi yang terjadi lebih bersifat *upward* dan *downward communication*. Sehingga komunikasi yang tercipta cenderung kaku dan lebih formal. Budaya-budaya tersebut terbawa ke dalam biro yang baru yaitu Biro KDH dan KLN sehingga bentuk komunikasi yang tercipta tidak sama diantara divisi-divisi yang ada. Salah seorang narasumber yang ditanyakan pendapatnya mengenai budaya komunikasi yang terbentuk di Biro KDH dan KLN mengatakan hal sebagai berikut.

Narasumber 3:

“Dan kalo Biro, kurang kompak, saling iri-irian antar bagian, cenderung suka menyalahkan antar bagian dibandingkan

mencari solusi ke arah yang lebih baik, tidak adanya transparansi dalam bekerja, masing-masing bagian kurang paham tupoksinya masing-masing dan tidak saling membantu, koordinasi yang lemah, ...”

Bagian KLN merupakan unsur yang terbentuk dari Biro Kerjasama Antar Kota dan Daerah. Oleh karena itu, bentuk komunikasi yang tercipta pun lebih santai dan fleksibel. Komunikasi antara atasan dan bawahan bisa berjalan cukup baik bila dilihat secara umum.

Narasumber 1:

”The inter-personal communication is mostly the same, i.e. good and trustful, even if we may have much more “open” conflicts to solve.”

Namun tetap saja terdapat banyak hal yang menjadi hambatan dalam pelaksanaan komunikasi dua arah yang ideal. Dan seringkali hambatan tersebut berasal dari sistem birokrasi yang terjadi di dalam suatu organisasi pemerintah.

Narasumber 6:

“antara atasan dan bawahan karena kepala biro memiliki tugas yang terlalu banyak hingga komunikasi yang ada seringkali terhambat terutama karena atasan tidak memiliki waktu yang cukup.”

Budaya komunikasi tercipta dari kebiasaan yang ada di dalam suatu lingkungan dan sangat dipengaruhi oleh adat dan kebiasaan yang ada. Walaupun tetap saja ada bentuk yang ideal dari sebuah budaya komunikasi tetapi pada realitanya budaya yang terbentuk dipengaruhi oleh faktor-faktor lain yang ada di lingkungannya.

Budaya komunikasi yang tercipta di dalam suatu organisasi yang ada di Indonesia berbeda dengan budaya komunikasi yang ada di negara lain seperti Jerman. Di Jerman, orang-orang secara bebas dapat mengeluarkan pendapatnya, perasaannya dan pikirannya. Sedangkan di Indonesia yang menganut adat ketimuran, seseorang memiliki kecenderungan untuk sebisa mungkin menutupi perasaannya.

Narasumber 1:

“...The difference is that people in Indonesia rarely show their feelings especially when it comes to anger, disappointment etc., i.d. negative feelings. But that doesn't mean that they don't have it or feel that way. In Germany, people are much more open and “true”. They show and say when they are angry or upset...”

Selain perbedaan budaya bangsa, yang kemudian berbeda adalah bagaimana budaya kerja yang terdapat di Indonesia jika dibandingkan dengan budaya kerja di negara lain. Salah satu narasumber yang merupakan tenaga ahli yang berasal dari Jerman mengungkapkan keterkejutannya saat ia mendapati bahwa budaya kerja yang ia lihat di bagian KLN sangat berbeda jauh dengan apa yang ia lihat sebelumnya di negara asalnya.

Narasumber 1:

“Civil servants in Germany have much more space at their desks, much better equipment and sit not so close together... It is hard to concentrate if so many people share one office, talking, watching television (no TV in Germany, never!) and so on. Civil servants in Germany would hardly accept this situation in their offices.”

Menurutnya budaya kerja yang terjadi di bagian KLN membuat para pegawai kesulitan untuk berkonsentrasi dan mengakibatkan tujuan

organisasi tidak tercapai secara maksimal. Namun apa yang disampaikan oleh narasumber tersebut tidak sepenuhnya benar.

Menurut peneliti yang juga bekerja di dalam bagian KLN, budaya kerja yang ada memang kadangkala membuat para pegawai mengalami kesulitan dalam berkonsentrasi. Tapi hal tersebut tidak semerta-merta membuat tugas dan fungsi yang dimiliki oleh bagian KLN tidak tercapai secara maksimal. Masih banyak hal lain yang menjadi indikator ketidaktercapaian kerjasama luar negeri yang maksimal.

Hal-hal seperti yang telah dijelaskan di atas memang dapat menjadi faktor penghambat bagi pencapaian kerjasama luar negeri yang maksimal. Oleh karena itu, Biro KDH dan KLN yang berfungsi sebagai pelaksana kerjasama luar negeri tidak bisa mencapai hasil yang maksimal jika hubungan komunikasi didalamnya masih mengalami hambatan. Tujuan organisasi tidak akan tercapai karena masing-masing individu masih memiliki hambatan dalam berkomunikasi dengan individu yang lain. Komunikasi yang terhambat membuat penyampaian pesan menjadi terhambat dan memiliki bias makna sehingga isi pesan tidak tersampaikan dengan baik.

Narasumber 3:

“komunikasi dua arah yang informal dan lebih personal sehingga dengan begitu dapat tercipta keterbukaan dan komunikasi yang lebih efektif sehingga kualitas pekerjaan pun akan lebih baik.”

Selain hal-hal di atas, masih banyak unsur-unsur yang membentuk budaya komunikasi yang ada di dalam suatu organisasi khususnya organisasi pemerintah. Dalam hal ini peneliti mengkhususkan pada iklim organisasi yang terbentuk di dalam bagian KLN dimana diasumsikan bahwa budaya komunikasi memiliki andil dalam pembentukan iklim itu sendiri. Selain itu penelitian dilakukan

didalam bagian KLN karena peneliti merupakan pegawai yang bekerja di dalam bagian tersebut, sehingga peneliti juga bersifat sebagai *participant observer*. Walaupun tidak tertutup kemungkinan budaya komunikasi yang terbentuk di dalam bagian KLN tidak mempengaruhi pembentukan iklim organisasi di dalam Biro KDH dan KLN.

Untuk mendapatkan hasil tersebut, peneliti telah mengajukan pertanyaan kepada beberapa narasumber mengenai pendapat mereka tentang bentuk budaya komunikasi yang terbentuk dan terjadi di dalam bagian KLN, dimana budaya tersebut dapat membentuk suatu iklim organisasi yang bisa berimplikasi kepada pelaksanaan kerjasama luar negeri.

Dari jawaban-jawaban yang diperoleh, menurut para narasumber terdapat hal-hal yang bisa berimplikasi terhadap pelaksanaan kerjasama luar negeri dan membentuk iklim organisasi yang kurang ideal bagi pencapaian tujuan suatu organisasi. Yang pertama, komunikasi harus terjalin dengan baik dalam arti terjalin secara efisien, efektif, terbuka dan transparan.

Narasumber 1:

“An office is a workplace, so communication is first and foremost to service the efficiency, effectivity and the result of the work. Regular, transparent and open information is crucial to achieve this.”

Kedua, setiap orang yang memiliki tanggung jawab atas suatu pekerjaan harus bisa memberikan informasi yang jelas kepada rekannya sehingga informasi yang dimiliki adalah milik bersama bukan informasi milik perseorangan. Sehingga distribusi informasi menjadi merata dan setiap orang merasa memiliki tanggung jawab yang sama.

Narasumber 1:

“The information in KLN are mostly distributed informally, i.e. from one colleague to another or within the Sub-Division...But it also means that information get lost if somebody is out of office for sometime and also if job rotation takes place.”

Ketiga, perlu adanya pengetahuan mengenai bagaimana manajemen administrasi yang baik agar informasi yang terkumpul tidak hilang begitu saja.

Narasumber 1:

“The knowledge management is rather bad at the DKI Jakarta administration because it is hard to find sufficient information about a project for an outsider. The file management is very confusing and not efficient.”

Keempat, perlu adanya pelatihan maupun pertemuan antara atasan dan bawahan untuk bisa mengevaluasi pekerjaan yang telah dilakukan, memberikan motivasi yang lebih agar pekerjaan menjadi lebih baik, berbagi pengalaman bagaimana mengatasi kendala yang ada dan mencari solusi yang baik atas setiap permasalahan yang ada. Hal semacam ini belum pernah dilakukan sebelumnya di organisasi pemerintahan. Oleh karena itu, individu yang ada hanya berkutat dengan pekerjaan rutinitas tanpa mengetahui esensi dari pekerjaan itu sendiri. Permasalahan-permasalahan yang terjadi pun dibiarkan begitu saja tanpa ada pemecahannya dan seringkali pegawai diharuskan mencari solusinya sendiri yang seharusnya menjadi tugas dari atasan.

Narasumber 3:

“Mungkin ada baiknya dilakukan coaching and counselling antara atasan dan bawahan setidaknya setahun dua kali untuk mengevaluasi pekerjaan, memberikan motivasi, sharing

pengalaman, bertanya apakah kendala dalam pekerjaan dan bagaimana solusi yang baik...”

IV. 2. 5. Iklim Komunikasi Organisasi

Iklim komunikasi organisasi merupakan salah satu aspek dalam organisasi dimana komunikasi memainkan peranan yang penting dan sangat dekat dengan budaya. Sebuah iklim terbentuk melalui komunikasi dan mempengaruhi anggota organisasi di dalamnya.

Iklim organisasi tidak bisa diukur secara objektif dan bisa bersifat positif maupun negatif tergantung bagaimana anggota organisasi tersebut membentuk dan dipengaruhi. Secara tidak langsung iklim dan budaya memiliki pengertian yang tidak berbeda jauh. Budaya merupakan nilai-nilai yang dibawa oleh anggota organisasi sedangkan iklim bisa terbentuk dari budaya yang dibawa oleh anggota organisasi dan dikembangkan oleh anggota organisasi.

Sebuah iklim yang terbentuk di dalam suatu organisasi bisa dipengaruhi oleh lingkungan kerja dimana anggota organisasi tersebut menyerap nilai-nilai budaya yang ada.

Narasumber 6:

“lingkungan kerjanya menyenangkan meskipun kadang2 hubungan antara atasan bawahan itu karena ini birokrasi ya kadang2 harus lebih punya waktu untuk menunggu keputusan2 yang kadang2 penting”

Di dalam Biro KDH dan KLN, adanya sistem birokrasi membuat hubungan antara atasan dan bawahan menjadi terhambat. Setiap keputusan yang diambil seringkali membutuhkan waktu yang lama sehingga membuat waktu kerja menjadi tidak efisien dan efektif.

Iklim yang terbentuk di dalam Biro KDH dan KLN berkembang karena adanya interaksi antara sifat-sifat organisasi yang ada dengan persepsi individu atas sifat-sifat itu. Seperti yang dijelaskan dalam profil Biro KDH dan KLN, organisasi ini memiliki tugas dan fungsi yang memang berlainan antar divisinya. Hal inilah yang membuat hubungan kerja diantara divisi-divisi yang ada tidak terjalin dengan baik.

Narasumber 6:

“tugas pokoknya itu kadang-kadang tidak berhubungan antara satu dengan yang lain, sehingga hubungan antar divisi itu tidak terlalu erat...disini itu bidang kerjanya berbeda-beda.”

Perhatian pimpinan pun menjadi tidak fokus karena terlalu banyaknya beban pekerjaan yang diembannya. Setiap divisi yang seharusnya mendapatkan perhatian yang seimbang tidak lah terjadi di dalam Biro KDH dan KLN.

Narasumber 6:

“situasinya kurang berjalan dengan baik karena atasan tidak memiliki cukup waktu untuk memberikan perhatian lebih pada bagian ini.”

Sebagai divisi yang melaksanakan tugas kerjasama luar negeri yang idealnya mendapatkan perhatian dari pimpinan tidak didapatkan oleh bagian KLN. Hal ini membuat tujuan dari kerjasama luar negeri tidak tercapai secara maksimal.

Narasumber 2:

“kurang memadai sebenarnya, karena selama ini pimpinan tidak menaruh perhatian penuh terhadap kerjasama luar negeri.”

Di dalam iklim organisasi, dukungan pimpinan memiliki faktor penting yang bisa membuat iklim organisasi yang tercipta bersifat positif. Namun yang terjadi adalah seringkali pimpinan belum bisa memberikan dukungan yang penuh terhadap organisasi yang ada. Keadaan ini tidak hanya menjadi kesalahan seorang pimpinan tetapi juga bisa didasari oleh situasi yang memang sudah terbentuk sejak lama sehingga pimpinan tidak memiliki kekuatan untuk mengubahnya.

Narasumber 6:

“sebenarnya mendukung, tetapi karena beliau tidak punya cukup waktu jadinya kurang begitu focus.”

Menurut narasumber yang lain, pimpinan seharusnya memiliki wewenang yang cukup untuk bisa merubah keadaan yang ada menjadi lebih baik.

Narasumber 5:

“kalo atasannya melempem ya bawahannya payah. Karena pada akhirnya setiap pekerjaan itu butuh keputusan dan arahan pimpinan. Kalo bawahannya oke dan mampu memberi saran ya baik kepada pimpinan, tapi pimpinannya narrow minded alias sempit, ya ga bakalan maju-maju.”

Perbedaan pendapat tersebut bisa dipahami karena narasumber memiliki sudut pandang yang memang berbeda. Perbedaan masa kerja diantara narasumber yang ada membuat penilaian tergantung idealisme yang dimiliki oleh narasumber. Bukan berarti narasumber yang memiliki masa kerja yang lebih lama tidak memiliki idealisme, tetapi mereka lebih memahami apa yang terjadi di dalam suatu organisasi birokrasi seperti organisasi pemerintah. Idealisme di dalam suatu organisasi pemerintah bisa menjadi berkurang karena keadaan dan situasi yang memang kurang mendukung.

Selain dukungan pimpinan, beban pekerjaan yang dimiliki oleh seorang pegawai idealnya merata dan proporsional namun kenyataannya di dalam suatu organisasi pemerintah seperti Biro KDH dan KLN, beban pekerjaan dirasakan tidak merata. Pimpinan pun kadangkala kurang menghargai hasil pekerjaan pegawainya karena menganggap itu adalah tugas dan kewajiban seorang pegawai.

Narasumber 3:

“pimpinan tidak tegas dalam bersikap maupun memberikan arahan, pembagian kerja di subbag masing-masing tidak merata”.

Iklm komunikasi organisasi yang ada di dalam organisasi birokrasi pasti berbeda bila dibandingkan dengan iklim komunikasi di dalam organisasi swasta, dalam hal ini sektor swasta. Hal ini disampaikan oleh salah seorang narasumber yang memang memiliki pengalaman sebelumnya bekerja di dalam sektor swasta.

Narasumber 3:

“Setiap orang paham tupoksinya dan bertanggung jawab terhadap pekerjaannya. Penilaian pekerjaan berdasarkan Key Performance Indicator yang dibuat di awal tahun dengan target tertentu, dan setiap tiga bulan ada review...”.

Sedangkan narasumber lain mengatakan bahwa iklim komunikasi sebenarnya sudah berjalan cukup baik, akan tetapi pembagian tugas atau wewenang belum berjalan secara merata sehingga tujuan organisasi belum tercapai.

Narasumber 3:

“Cukup baik, hanya saja ada sedikit kekurangan yaitu pembagian tugas kerja yang belum merata dan komunikasi dua

arah yang belum maksimal serta belum ada pemimpin yang tegas dan bisa merangkul setiap orang dengan kepentingannya masing-masing dalam satu tujuan yang sama.”

Apabila dianalisa lebih lanjut, keadaan ini tidak hanya terjadi di dalam Biro KDH dan KLN tetapi juga terjadi di unit organisasi lain di lingkungan Pemrov. DKI Jakarta. Iklim komunikasi yang tidak baik membuat koordinasi dan hubungan diantara unit organisasi di lingkungan Pemprov. DKI Jakarta tidak berjalan dengan baik.

Narasumber 3:

“komunikasi dan koordinasi masih belum berjalan dengan baik. Penyebabnya si biasanya kurang pahamnya unit terhadap tupoksinya, ego unit tinggi, pimpinan suka asal memberikan disposisi, kurang perhatian dan tanggung jawab terhadap pekerjaan, terlalu banyak unit dengan tupoksi yang tumpang tindih, tidak satu pintu, money oriented not result oriented.”

Penyebab kurang baiknya hubungan antara Biro KDH dan KLN dengan unit organisasi lain dalam bidang pekerjaan adalah kurang terintegrasinya tugas-tugas yang dimiliki oleh setiap unit dan komunikasi yang tidak memiliki orientasi target.

Narasumber 1:

“According to my experiences, the communication is always smooth but not always target-oriented.”

Dari hasil wawancara dengan berbagai narasumber yang ada, didapatkan beberapa faktor yang menjadi penyebab mengapa iklim organisasi di lingkungan Pemprov. DKI Jakarta tidak berjalan dengan baik. Faktor-faktor yang membuat iklim komunikasi organisasi tidak berjalan dengan baik menurut peneliti, antara lain:

- a. tidak memiliki target pekerjaan yang jelas
- b. kurangnya inisiatif dari para pegawai yang ada
- c. tidak ada rencana kerja yang jelas, seringkali tidak mengerti apa yang harus dilakukan
- d. tidak ada pertemuan rutin sesama pegawai untuk membahas pekerjaan yang sedang dilakukan sehingga informasi bisa berjalan dengan cepat dan terbaharui
- e. sebisa mungkin menghindari konflik diantara masing-masing staf meskipun sebaiknya konflik yang ada diselesaikan bukan disembunyikan
- f. kurangnya tanggung jawab terhadap pekerjaan serta kurangnya pegawai memahami fungsi pekerjaannya
- g. proses birokrasi yang terlalu bertele-tele sehingga waktu yang dibutuhkan untuk bisa berkoordinasi dengan unit lain berjalan lama
- h. mental para pegawai yang cenderung lebih *money oriented* bukan *result oriented*, yang diutamakan hanyalah hasil apa yang didapatkan untuk keuntungan pribadi bukan untuk kepentingan organisasi.

IV. 2. 6. Strategi Komunikasi

Sebagai organisasi pemerintah, Biro KDH dan KLN memiliki tugas dan fungsi yang harus dicapai agar tujuan dari Pemprov.DKI Jakarta pun tercapai. Untuk bisa mencapai tujuan organisasi yang maksimal diperlukan strategi komunikasi yang tepat. Strategi komunikasi diperlukan untuk menyebarluaskan pesan komunikasi dalam upaya memperoleh hasil yang optimal. Selain itu strategi komunikasi yang tepat bisa membuat sebuah organisasi dapat tumbuh dan berkembang di tengah-tengah masyarakat.

Walaupun Biro KDH dan KLN tidak bersentuhan langsung dengan masyarakat seperti unit teknis lainnya, tetapi sebagai unit organisasi yang salah satu tugasnya adalah melaksanakan kerjasama

luar negeri maka diharapkan hasil dari kerjasama luar negeri tersebut bermanfaat bagi kemajuan kota Jakarta. Kerjasama luar negeri tidak bisa berjalan dengan maksimal jika unit organisasi yang melaksanakannya tidak memiliki strategi komunikasi yang jelas dan tepat.

Hampir seluruh narasumber menyadari bahwa Biro KDH dan KLN khususnya Bagian KLN yang memiliki tugas dan fungsi sebagai pelaksana kerjasama luar negeri belum bisa melaksanakan kerjasama secara maksimal. Tidak hanya karena kekurangan sumber daya manusia tetapi juga karena organisasi itu sendiri tidak memiliki target tujuan yang pasti.

Narasumber 5:

“Belom maksimal, soalnya ga ada pola paten dalam menjalankan kerjasama luar negeri.”

Salah satu strategi komunikasi yang dirasa penting adalah sumber daya manusia yang memiliki kualitas dan pengetahuan yang cukup mengenai kerjasama luar negeri. Yang dimaksud memiliki kualitas yang cukup adalah mampu berbahasa asing minimal bahasa Inggris karena sebagai divisi yang mengurus kerjasama luar negeri, kemampuan bahasa sebagai penunjang komunikasi dengan negara lain di luar negeri sangat dibutuhkan. Selain itu memiliki pengetahuan dan wawasan mengenai kerjasama luar negeri, dalam arti memahami apa yang dibutuhkan oleh Pemprov. DKI Jakarta untuk mengembangkan kotanya dan bagaimana mengambil manfaat dari kerjasama luar negeri itu sendiri. Sebagai suatu ibukota, Jakarta memiliki keistimewaan untuk bisa menjalin kerjasama dengan kota-kota besar lain di dunia serta mengambil manfaat untuk digunakan mengembangkan kota Jakarta semaksimal mungkin.

Narasumber 6:

“sumber daya manusia yang qualified, minimal harus bisa berbahasa Inggris karena itu adalah modal awal kerjasama luar negeri, staf yang memiliki wawasan kerjasama luar negeri dan mau terus belajar mengenai kerjasama luar negeri...”

Kesadaran akan arti pentingnya kerjasama luar negeri harus dimiliki oleh setiap pimpinan di dalam lingkungan Pemprov. DKI Jakarta. Apabila pemimpin mengerti dan memahami sepenuhnya manfaat kerjasama luar negeri maka hasil yang akan diperoleh pun bisa menjadi maksimal.

Narasumber 3:

“Belum, bagian ini masih mengerjakan pekerjaan yang sifatnya administratif cenderung menjadi travel agent bagi pejabat yang akan ke luar negeri, belum menjadi unit strategis yang menjalankan fungsinya secara benar...bagian kerjasama luar negeri ini seharusnya menjadi unit strategis yang menjadi pintu utama dalam hubungan luar negeri antara Jakarta dengan dunia internasional.”

Untuk bisa mencapai hasil yang optimal dibutuhkan komitmen yang kuat dari pimpinan untuk mengembangkan dan meningkatkan kerjasama luar negeri yang telah dimiliki oleh Pemprov. DKI Jakarta.

Narasumber 2:

“selama ini pimpinan tidak menaruh perhatian penuh terhadap kerjasama luar negeri. Seharusnya yang bisa merubah baik kualitas maupun kuantitas dari kerjasama luar negeri minimal adalah Sekretaris Daerah ataupun Gubernur sebagai pimpinan tertinggi.”

Faktor lain yang bisa membuat kerjasama luar negeri mencapai hasil maksimal adalah adanya peraturan yang menjelaskan secara detail mengenai tugas dan tanggung jawab setiap unit organisasi yang berkaitan dengan kerjasama luar negeri. Biro KDH dan KLN hanyalah unit organisasi yang menjalankan fungsinya sebagai coordinator kerjasama luar negeri. Pada prakteknya, unit-unit kerja lain yang memiliki tanggung jawab melaksanakan program-program kerjasama luar negeri yang telah disepakati sebelumnya. Tanpa adanya kesadaran dan juga peraturan yang mengikat maka manfaat kerjasama luar negeri tidak bisa tercapai secara maksimal.

Narasumber 4:

“perlu juga dibuat suatu aturan yang lebih spesifik tentang mekanisme koordinasi pelaksanaan program kerjasama luar negeri, yang mengatur tugas dan fungsi serta tanggung jawab dan kewajiban setiap unit kerja terkait, serta adanya penegasan mengenai unit kerja yang menjadi coordinator kerjasama luar negeri.”

Sehubungan dengan penjelasan di atas, dapat diketahui bahwa kerjasama luar negeri yang ideal itu tidak bisa dilakukan tanpa bantuan dari unit organisasi yang lain yang ada di lingkungan Pemprov. DKI Jakarta.

Narasumber 5:

“Unit lain harus terus dimonitor dan dipaksa untuk memaksimalkan tugas, artinya saat pengawasan berkurang, unit lain cenderung masa bodoh sama pekerjaan. Untuk bisa maksimal, tiap unit harus mulai berpikir bahwa pada dasarnya ‘kerjasama luar negeri’ itu punya Jakarta, dan bukan punya KLN saja.”

Yang terjadi di dalam Pemprov.DKI Jakarta adalah kesadaran dari unit organisasi yang terkait dengan kerjasama luar negeri untuk berintegrasi dengan Biro KDH dan KLN sebagai koordinator dari kerjasama luar negeri sangatlah kurang.Masing-masing unit organisasi hanya melaksanakan kerjasama luar negeri untuk kepentingan unitnya sendiri.

Narasumber 2:

“kerjasama luar negeri harusnya terintegrasi antara unit satu dengan unit yang lain. Setiap unit lain melakukan kerjasama luar negeri harusnya memberitahu Biro KDH sebagai koordinator.”

Setiap unit organisasi di Pemprov. DKI Jakarta melakukan kerjasama luar negeri hanya tergantung dari kebutuhannya unitnya saja tanpa berkoordinasi dengan unit lain sehingga pelaksanaannya menjadi tidak terarah dan tidak jelas tujuannya.

Narasumber 1:

“the activities are rather randomly and not very well coordinated with other units. Everybody is doing their job without following a coordinated strategy, set targets and objectives and without a proper evaluation of the outcome of the activities”

Oleh karena itu bentuk kerjasama luar negeri yang ideal harus segera ditentukan untuk bisa mencapai kerjasama luar negeri yang maksimal.

Narasumber 2:

“menurut saya pertama penentuan tujuan jangka panjang luar negeri oleh Pemda DKI Jakarta. Kedua menentukan strategi untuk mencapai tujuan.”

Tanpa adanya penentuan tujuan kerjasama luar negeri yang jelas, Pemprov. DKI Jakarta tidak bisa mencapai kerjasama luar negeri yang maksimal juga. Dengan adanya tujuan yang jelas, maka strategi yang dibutuhkan dan bagaimana cara mencapainya juga menjadi jelas.

Narasumber 1:

“Every municipal government has to define its objectives first and then see how international cooperation can help to achieve these objectives.”

Pelaksanaan kegiatan yang selama ini hanya berjalan seadanya dan tidak terarah bisa dikurangi bahkan dihilangkan. Kegiatan yang dilaksanakan hanyalah kegiatan yang selaras dengan tujuan yang ada demi mencapai kota Jakarta yang berkembang.

Narasumber 1:

“International Cooperation of a Municipality is not a purpose for itself but a vehicle for prosperity and good living conditions of its population. Each municipality has to define the objectives and means (working procedures, administrative structures, communication processes) by themselves.”

Selain hal-hal di atas, Pemprov. DKI Jakarta harus melihat apa yang dimaksud dengan kerjasama luar negeri yang ideal. Banyak hal yang terkait didalamnya antara lain komitmen yang kuat diantara kedua kota yang bekerjasama.

Narasumber 4:

“Kerjasama luar negeri (antar kota) yang ideal adalah kerjasama yang saling mengisi diantara kedua pemerintah kota,

dimana kedua pemerintah kota mempunyai komitmen yang kuat terhadap pengisian dan pelaksanaan program kerjasama”

Pengisian program kerjasama luar negeri diantara kedua kota harus disesuaikan dengan apa yang dibutuhkan oleh kedua kota tersebut, bukan hanya kebutuhan salah satu kota. Bila hal ini tidak tercapai maka kerjasama yang terjalin tidak bisa dibilang efektif.

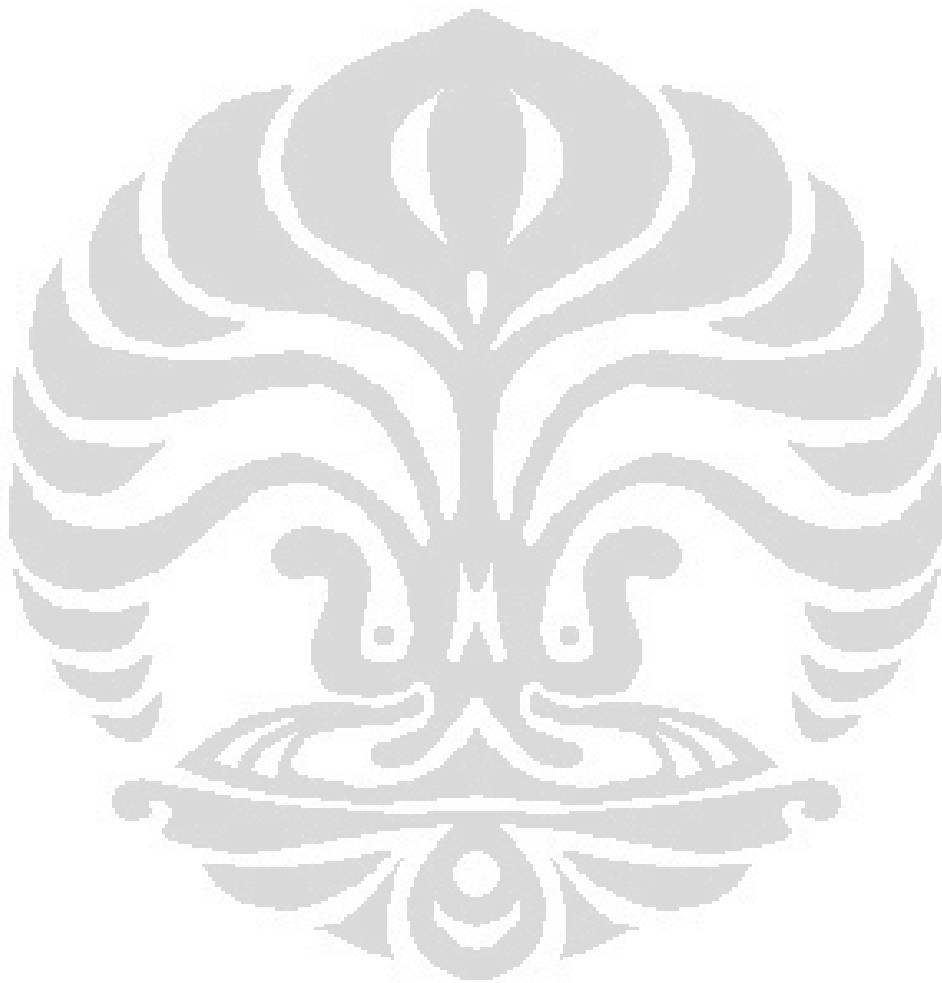
Narasumber 6:

“kerjasama luar negeri yang ideal itu sebaiknya saling menguntungkan atau mutual benefit. Meskipun tidak harus sama, tetapi kedua belah pihak yang bekerjasama harus dapat benefit.”

Oleh karena itu perlu dirumuskan strategi dan rencana kerja kerjasama luar negeri antara Pemprov. DKI Jakarta dengan kota-kota besar lain di dunia. Rencana kerja tersebut harus ditentukan sesuai dengan area kerja yang dibutuhkan serta target yang diinginkan oleh kedua kota yang bekerjasama. Setelah rencana kerja ditentukan maka pelaksanaannya harus dilakukan dan dipatuhi oleh seluruh elemen yang ada di lingkungan Pemprov.DKI Jakarta.

Narasumber 1:

“a comprehensive strategy and middle-term working plan is needed for the next 5 years with the focus on particular working areas and target markets.This strategy is valid for all units at DKI Jakarta who are partly or fully occupied with International Relations, so that all activities serve the same objectives and make a bigger impact.”



IV. 3. Diskusi mengenai hasil analisa iklim komunikasi organisasi

IV. 3. 1. Organisasi

Sebagai suatu organisasi pemerintah, Biro KDH dan KLN termasuk organisasi formal karena memiliki struktur organisasi yang terumuskan dengan baik, memiliki tugas pokok dan fungsi yang jelas dan terperinci. Daniels, Spiker & Papa (1997), *“In many organizations, the formal system of communication is specified in policy manuals and organization charts”*.

Biro KDH dan KLN juga memiliki sistem hierarki kekuasaan yang jelas pula sehingga wewenang yang dimiliki oleh penghuni sistem hierarki di tingkat atas lebih besar dibandingkan dengan penghuni sistem hierarki di tingkat bawah. Seperti yang diungkapkan oleh Hicks, yang dikutip oleh Winardi (2003), bahwa pemerintah termasuk dari organisasi yang bersifat formal oleh karena itu bersifat tidak fleksibel dengan sistem hierarki didalamnya.

Di dalam sistem hierarki tentu saja terdapat konsep-konsep yang menggambarkan aliran komunikasi yang ada. Begitu juga yang terjadi di dalam Biro KDH dan KLN. Aliran komunikasi yang terbentuk sangat dipengaruhi oleh sistem hierarki yang memang terjadi di setiap unit organisasi khususnya organisasi pemerintahan.

“The concept of hierarchy is so ingrained in organizational life that formal communication usually is described in terms of the three directions of message flow within a hierarchical system: downward, upward and horizontal” (Daniels, Spiker & Papa, 1997).

Namun sifat organisasi pemerintah yang formal tidak begitu terlihat pada bagian KLN dimana hubungan antar atasan dan bawahan serta hubungan sesama staf yang ada tidak begitu kaku dan cenderung fleksibel. Oleh karena itu teori mengenai organisasi formal tidak terjadi pada bagian KLN, tetapi tradisi sibernetika yang mempengaruhi suatu

sistem organisasi tetap terjadi karena individu-individu yang ada di bagian KLN dan mempengaruhi sifat organisasi tersebut berbeda dengan individu-individu yang mempengaruhi Biro KDH dan KLN.

Komunikasi yang terjadi di dalam bagian KLN menurut peneliti adalah komunikasi informal, dimana aliran komunikasi yang ada lebih fleksibel dan tidak terumuskan dengan baik. Seperti yang disampaikan oleh Daniels, Spiker dan Papa (1997) mengutip dari Hawthorne Studies menjelaskan bahwa komunikasi terbesar yang terdapat dalam sebuah organisasi adalah komunikasi informal. Dengan adanya komunikasi informal maka bagian KLN bisa digolongkan seperti organisasi informal walaupun Biro KDH dan KLN dipengaruhi oleh system organisasi formal. Menurut Hawthorne, organisasi informal bisa lebih baik dalam mengembangkan organisasi dan mencapai tujuannya jika dibandingkan dengan bentuk organisasi formal.

IV. 3. 2. Birokrasi

Birokrasi merupakan suatu sistem yang mempengaruhi sebuah organisasi khususnya organisasi pemerintahan. Biro KDH dan KLN sebagai bagian dari organisasi pemerintah tentu saja memiliki sistem birokrasi di dalamnya.

Sistem birokrasi di dalam Biro KDH dan KLN terlihat sangat jelas dan mempengaruhi seluruh elemen yang ada di dalamnya. Di dalam sebuah birokrasi, setiap anggotanya telah diatur sedemikian rupa oleh sebuah sistem yang dibentuk sesuai dengan kebutuhan dan tujuan dari organisasi itu sendiri.

“members use the ideal type conception of bureaucracy to understand the conduct of the members and to guide their own actions, because they all act in pattern organized by the ideal type, their actions coordinate in such a way that organizations

consequentially and meaningfully exist” (Putnam & Nicotera, 2009)

Birokrasi yang tercipta di dalam Biro KDH dan KLN membuat semua tindakan dantingkah laku terutama yang berhubungan dengan tugas dan fungsi yang dimiliki oleh organisasi tersebut menjadi kaku dan menimbulkan ketidaknyamanan. Keputusan-keputusan yang diambil oleh atasan yang berwenang pun bukan karena kebutuhan nyata dari organisasi tersebut tetapi karena kebutuhan yang bersifat berjenjang dalam arti memenuhi keinginan dari atasan yang berada di jenjang yang lebih tinggi.

“The bureaucracy is characterized by highly routine operating tasks achieved through specialization, very formalized rules and regulations, tasks that are grouped into functional departments, centralized authority, narrow spans of control, and decision making that follows the chain of command” (Robbins & Judge, 2010: 243).

Sesuai dengan yang dijelaskan oleh Robbins, tugas-tugas pekerjaan yang dijalankan hanya bersifat rutin dan pastinya menimbulkan kebosanan bagi para pegawai yang ada di dalamnya. Hal inilah yang terjadi di dalam Biro KDH dan KLN, banyak pegawai yang berada di dalamnya mengalami kebosanan karena tidak adanya inovasi dan terbatasnya inisiatif yang dapat mereka lakukan untuk menghilangkan kerutinitasan tersebut. Kebosanan tentu saja membuat kinerja para pegawai yang ada menjadi tidak maksimal dan mengakibatkan apa yang menjadi tujuan dari organisasi tidak tercapai secara maksimal.

Namun yang terjadi di dalam Biro KDH dan KLN berbeda dengan apa yang terjadi di dalam bagian KLN. Walaupun bagian KLN merupakan bagian dari Biro KDH dan KLN tetapi sistem birokrasi yang terbentuk tidak sama dengan apa yang terjadi di dalam Biro KDH dan KLN. Di dalam bagian KLN, sistem birokrasi tidak terlalu kental

sehingga para pegawai masih dapat melakukan inisiatif dan inovasi terhadap tugas-tugas yang dimiliki oleh masing-masing pegawai. Meskipun demikian, tetap saja bagian KLN harus terintegrasi dengan Biro KDH dan KLN, oleh karena itu walaupun para pegawai yang berada di bagian KLN dapat melakukan inisiatif dan inovasi terhadap pekerjaan, apabila sudah berhubungan dengan divisi lain di dalam Biro KDH dan KLN maka inisiatif dan inovasi yang telah dilakukan menjadi tidak maksimal karena terhambat adanya birokrasi.

Selain sistem birokrasi yang kental, bentuk komunikasi maupun hubungan antara sesama staf sangat tergantung dengan sistem hierarki yang ada. Sistem hierarki yang berada di tingkat atas sangat mempengaruhi bentuk komunikasi dan hubungan sistem hierarki yang ada di tingkat bawah. Menurut Kondalkar (2007), salah satu bentuk otoritas yang ada di dalam suatu organisasi dinamakan *legal authority*, dimana seseorang memegang suatu otoritas didasarkan oleh posisi yang dimiliki di dalam suatu hierarki. Hal inilah yang sering terjadi di dalam organisasi pemerintahan. Kekuasaan dan pengaruh yang dimiliki adalah akibat dari posisi yang dimiliki oleh seseorang bukan karena keluarga maupun bakat alami yang dimilikinya. Orang lain mematuhi hanya karena posisi yang dimiliki dan kekuasaan yang dipegangnya. Oleh karena itu saat seseorang sudah tidak memiliki lagi posisi yang berkuasa maka tidak ada orang yang akan mematuhi dan menghormatinya. Hal-hal semacam inilah yang membuat banyak pejabat di lingkungan Pemprov. DKI Jakarta mengalami banyak tekanan saat ia tidak memiliki posisi yang tinggi lagi.

Selain hilangnya posisi yang tinggi, tekanan yang dialami oleh seorang mantan pejabat diakibatkan adanya penyalahgunaan dari apa yang disebut oleh Weber, yang dikutip oleh Thoha (2003), sebagai tipe ideal birokrasi yang rasional. Salah satunya adalah pernyataan bahwa setiap pejabat diseleksi atas dasar kualifikasi profesionalitasnya. Di

dalam lingkup pemerintahan, seperti Pemprov. DKI Jakarta, profesionalitas bukan hal pertama yang menjadi acuan dalam memilih seorang pemimpin, tetapi unsur subyektifitas dari pimpinan yang lebih tinggi dan memiliki kekuasaan akan orang lain. Unsur profesionalisme hanya berada di urutan sekian dan digunakan sekedar basa-basi agar pejabat yang terpilih dianggap memiliki profesionalitas yang cukup untuk menjadi seorang pejabat. Selain itu pernyataan tersebut, seharusnya seorang pejabat tidak dibenarkan menjalankan jabatannya untuk kepentingan pribadi. Tetapi yang terjadi adalah sebaliknya, banyak pejabat yang seringkali memanfaatkan kekuasaan dan wewenang yang dimilikinya untuk memenuhi kepentingan pribadi.

Selain itu, sifat birokrasi yang tidak fleksibel membuat banyak kegiatan ataupun keputusan-keputusan yang harusnya diputuskan secara efisien dan efektif menjadi terlalu lama karena harus mengikuti sistem birokrasi yang ada. Terutama yang berkaitan dengan kerjasama luar negeri. Seharusnya para petinggi di pemerintahan menyadari bahwa pengambilan keputusan yang terlalu lama dapat membuat kesempatan akan sesuatu hal menjadi terhambat bahkan hilang. Sistem birokrasi yang ada di luar negeri lebih efisien dan efektif sehingga hubungan kerjasama yang ada seringkali tidak maksimal dan menyebabkan kerjasama luar negeri yang dimiliki oleh Pemprov. DKI Jakarta tidak bisa maju dengan pesat dan sulit beradaptasi dengan kebutuhan yang ada di masa kini maupun di masa mendatang. Sistem birokrasi yang ada saat ini tidak menyediakan ruang kosong bagi sebuah organisasi untuk dapat melakukan perubahan-perubahan yang diperlukan untuk bisa memajukan kerjasama luar negeri.

“When cases arise that don’t precisely fit the rules, there is no room for modification. The bureaucracy is efficient only as long as employees confront problems that they have previously encountered

and for which programmed decision rules have already been established” (Robbins & Judge, 2010:244).

Untuk bisa beradaptasi dengan kemajuan yang di masa kini dan masa yang akan datang, Pemerintah Provinsi DKI Jakarta dalam hal ini Biro KDH dan KLN harus mampu keluar dari kekangan sistem birokrasi walaupun tidak sepenuhnya lepas. Dengan kata lain, Biro KDH dan KLN ahrus berani mengambil inisiatif dan melakukan inisiatif yang memang diperlukan untuk bisa memajukan kerjasama luar negeri pada khususnya.

IV. 3. 3. Komunikasi Organisasi

Goldhaber (1993) memberikan definisi komunikasi organisasi sebagai proses penciptaan dan saling menukar pesan dalam satu jaringan hubungan yang saling tergantung satu sama lain untuk mengatasi lingkungan yang tidak pasti atau yang selalu berubah-ubah. Untuk itu komunikasi sangat dibutuhkan oleh organisasi agar bisa berkembang dan mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Namun adakalanya komunikasi yang ada tidak berjalan dengan baik sehingga tujuan dari organisasi tidak tercapai dengan maksimal.

Hal ini juga terjadi di dalam Biro KDH dan KLN, dimana komunikasi yang terjadi tidak berjalan dengan baik sehingga tujuan organisasi tidak tercapai. Terkait dengan kerjasama luar negeri, bentuk komunikasi antara Biro KDH dan KLN dengan unit lain tidak berjalan dengan baik sehingga pemanfaatan kerjasama luar negeri menjadi tidak maksimal. Padahal menurut Marcos Omeno dalam bukunya *“Managing Corporate Brands: A New Approach to Corporate Communication”*, ia mengatakan bahwa komunikasi dalam organisasi merupakan sebuah proses transmisi mengirimkan pesan, bertujuan untuk mendapatkan sebuah respon, melibatkan target sasaran yang diinginkan dan

memenuhi tujuan organisasi. Apabila pesan yang ingin disampaikan tidak jelas maka tujuan yang diinginkan pun tidak akan tercapai.

“Communication in organizations is generally understood to be the goal-oriented transmission of a message aimed at eliciting cognitive, affective or behavioural responses from a target audience. A brief review of this conceptualisation allows for a number of key observations. Communication in organisations (1) implies the transmission of a message, (2) explicitly attempts to elicit some kind of response, (3) involves the existence of an identified target audience, and (4) satisfies organizational goals”(Omeno, 2007:33).

Dengan demikian bisa disimpulkan bahwa komunikasi memegang peranan yang sangat penting dalam sebuah organisasi. Tidak adanya komunikasi yang baik akan membuat sebuah organisasi menjadi pincang bahkan bisu karena tidak mampu menyampaikan keinginannya dan bila sebuah organisasi tidak mampu menyampaikan keinginannya maka tujuan yang ingin dicapai tidak akan terwujud. Apabila tujuan organisasi tidak terwujud yang terjadi adalah organisasi akan menjadi lumpuh dan lambat laun akan mati. West and Turner (2010:37), *organizational communication pertains to communication within and among large, extended environments.*

Seperti yang telah diuraikan pada bab II mengenai komunikasi organisasi, Griffin menyadur 3 (tiga) pendekatan untuk membahas komunikasi organisasi. Yaitu pendekatan sistem Karl Weick, pendekatan budaya Clifford Geertz, dan pendekatan kritik Stan Deetz. Ketiga pendekatan tersebut memberikan andil terhadap bentuk komunikasi organisasi yang ada di masyarakat. Diantara ketiga pendekatan tersebut, pendekatan sistem yang digaungkan oleh Karl

Weick memiliki sedikit kesamaan dengan apa yang terjadi di dalam Biro KDH dan KLN khususnya Bagian KLN.

Sesuai dengan hasil wawancara yang dilakukan oleh peneliti terhadap narasumber terutama narasumber yang memiliki jabatan di dalam bagian KLN, hampir sebagian besar mengatakan bahwa komunikasi yang terjadi di dalam Bagian KLN sudah berjalan dengan cukup baik. Komunikasi yang berjalan cukup baik membuat situasi kerja menjadi lebih nyaman bagi para pegawai yang ada di dalamnya.

Di dalam komunikasi itu sendiri pun, terdapat dua model komunikasi yang mampu mempengaruhi sebuah organisasi, yaitu komunikasi vertikal dan komunikasi horizontal. Menurut sebagian narasumber, komunikasi vertikal maupun horizontal sudah berjalan dengan sewajarnya, walaupun dalam komunikasi vertikal tetap ada hambatan dalam pelaksanaannya.

Di dalam Biro KDH dan KLN, komunikasi yang terjalin seharusnya lebih santai dan bersifat informal sehingga pesan yang ingin disampaikan dapat tercapai secara maksimal seperti teori yang disampaikan oleh Rogers dan Agarwala. Bahwa komunikasi horizontal yaitu komunikasi antara sesama staf atau pegawai yang sejajar kedudukannya seharusnya terjalin lebih informal dan santai, tidak kaku maupun ada batasan. Namun pada kenyataannya, komunikasi horizontal yang terjadi diantara sesama staf di lingkup Biro KDH dan KLN terutama di luar bagian KLN bersifat kaku dan formal bahkan terasa ada jarak. Hal inilah yang menyebabkan hubungan pekerjaan di dalam lingkup Biro KDH dan KLN sendiri menjadi tidak terlalu baik dan membuat tujuan organisasi tidak tercapai secara maksimal.

Selain itu, seperti yang sudah dijelaskan dalam bab II bahwa komunikasi vertikal memiliki dua unsur yaitu *downward* and *upward*. Komunikasi *downward* yang terjadi di Biro KDH dan KLN merupakan bentuk komunikasi yang paling sering digunakan karena sifatnya yang

hanya memberikan perintah dan biasa digunakan oleh atasan kepada bawahannya. Bentuk-bentuk pesan yang tercermin dalam *downward communication* yang dilakukan oleh pejabat di Biro KDH dan KLN dijelaskan oleh Katz dan Kahn.

Menurut Katz and Kahn dalam Daniels (1997) mengidentifikasi lima tipe pesan yang biasanya tercermin dalam *downward communication*, yaitu:

- f. *Job instructions*; meliputi tugas-tugas yang harus dikerjakan dan arahan untuk melaksanakan tugas tersebut.
- g. *Job rationales*; menjelaskan tujuan dari tugas atau pekerjaan dan hubungannya dengan aktivitas atau sasaran organisasi yang lain.
- h. *Procedures and practices information*; menyinggung kebijakan-kebijakan organisasi, aturan dan manfaat.
- i. *Feedback*; memberikan bawahan atau pegawai penghargaan atas prestasi mereka.
- j. *Indoctrination of organizational ideology*; mencoba mengembangkan komitmen dari anggota organisasi terhadap nilai-nilai, tujuan dan sasaran organisasi.

Berbeda halnya dengan penerapan *downward communication* yang berjalan dengan baik, pelaksanaan *upward communication* tidak berjalan dengan baik di dalam Biro KDH dan KLN. Kecenderungan yang terjadi ialah para pegawai merasa segan apabila melakukan *upward communication* terhadap atasannya. Begitu juga dengan para atasan yang seringkali tidak peduli dengan komunikasi yang dilakukan oleh bawahannya. Komunikasi yang terjadi hanyalah sebatas laporan pekerjaan dari bawahan kepada atasannya. Selain itu tidak ada hal lain yang membuat atasan mau mendengarkan komunikasi yang dilakukan oleh bawahannya. Robbins & Judge (2010), "*It's used to provide feedback to higher-ups, inform them of progress toward goals, and relay current problems*". Memberikan

feedback atau pendapat kepada atasan dan juga melaporkan permasalahan yang ada kepada atasan jarang dilakukan di dalam Biro KDH dan KLN. Padahal menurut Katz dan Kahn, *upward communication* sangat bermanfaat untuk mengetahui secara riil apa yang menjadi permasalahan di dalam suatu organisasi, dan hal itu bisa didapatkan dari komunikasi yang dilakukan bawahan kepada atasannya.

Unsur-unsur yang terdapat dalam *upward communication*, yaitu:

- e. Pelaksanaan akan tugas dan masalah-masalah yang berhubungan dengan tugas yang ada.
- f. Berteman dengan bawahan dan masalah-masalah mereka.
- g. Persepsi bawahan atau karyawan atas kebijakan-kebijakan dan praktek-praktek organisasi.
- h. Tugas dan prosedur untuk mencapainya.

Upward communication juga bisa digunakan atasan untuk lebih dekat dengan bawahannya sehingga tugas dan pekerjaan yang dilimpahkan kepada bawahan dapat tercapai secara maksimal. Karena tidak bisa dipungkiri bahwa atensi seorang atasan terhadap bawahan mampu membuat kinerja pegawai menjadi lebih baik. Hal inilah yang bisa membuat tujuan organisasi bisa tercapai.

“Upward communication keeps managers aware of how employees feel about their jobs, coworkers, and the organization in general. Managers also rely on upward communication for ideas on how things can be improved” (Robbins & Judge, 2010).

Perbedaan terasa jelas jika dibandingkan dengan komunikasi yang terjadi di dalam bagian KLN. Komunikasi yang terjadi baik horizontal maupun vertikal bisa dikatakan berjalan lebih baik jika dibandingkan dengan Biro KDH dan KLN. Dalam bagian KLN,

fleksibilitas masih bisa terjadi sehingga para pegawai yang ada di dalamnya lebih mudah mencari solusi dari masalah yang ada.

“Horizontal communication introduces flexibility in organizational structure. It facilitates problem solving, information sharing across different work groups, and task coordination between departments or project teams” (Daniels, Spiker & Papa, 1997).

Komunikasi vertikal pun bisa berjalan lebih baik walaupun tidak bisa dikatakan ideal sesuai dengan pengertian yang ada. Namun para pegawai yang ada di bagian KLN masih dapat mengembangkan inovasi dan inisiatifnya untuk melaksanakan tugas yang didapatnya serta melakukan *upward communication* dengan lebih bebas kepada atasannya.

Dengan mampu melakukan *upward communication* yang lebih baik maka tujuan yang diinginkan dicapai bisa lebih mudah terpenuhi.

IV. 3. 4. Budaya Komunikasi Organisasi

Budaya komunikasi juga berperan dalam pertumbuhan dan perkembangan suatu organisasi, karena budaya membentuk komunikasi dan bisa mempertahankan organisasi yang ada.

Budaya dapat dipergunakan dalam berbagai bentuk, seperti yang disampaikan oleh Alvesson (2002).

“The concept of culture seems to lend itself to very different uses as collectively shared forms of for example, ideas and cognition, as symbols and meanings, as values and ideologies, as rules and norms, as emotions and expresiveness, as the collective unconscious, as behaviour patterns, structures and practices, etc”.

Begitu juga yang terjadi di dalam Biro KDH dan KLN dan bagian KLN pada khususnya. Bentuk komunikasi yang tercipta saat ini di dalam Biro KDH dan KLN adalah budaya yang tercipta dari tiga biro yang telah direstrukturisasi menjadi satu unit organisasi yang baru. Perubahan tersebut tentu saja mempengaruhi budaya komunikasi yang ada di Biro KDH dan KLN. Budaya yang telah dimiliki oleh unit-unit sebelumnya bercampur menjadi satu ke dalam unit yang baru.

Tidak bisa dipungkiri bahwa budaya yang terbawa bisa memberikan pengaruh positif maupun negatif. Budaya dan komunikasi mempunyai hubungan timbal balik, budaya menjadi bagian dari perilaku komunikasi dan pada gilirannya komunikasi turut menentukan, memelihara, mengembangkan atau mewariskan budaya.

Menurut Edward T. Hall (1990) mengatakan bahwa budaya sebagai kepribadian, cara seseorang memecahkan masalah, mengekspresikan diri, cara berfikir. Budaya komunikasi tercipta dari suatu kebiasaan yang ada di dalam suatu lingkungan. Walaupun tidak bisa dipungkiri bahwa nilai-nilai yang diambil merupakan turunan dari apa yang telah ada di dalam lingkungan tersebut. Keadaan inilah yang terjadi di Biro KDH dan KLN, budaya komunikasi yang terbentuk merupakan turunan dari nilai-nilai yang telah ada sebelumnya kemudian berkembang menjadi positif maupun negative dan mempengaruhi anggota organisasi yang ada.

Bentuk komunikasi yang terdapat di sebuah negara pun memiliki pengaruh bagi pembentukan budaya komunikasi karena memiliki nilai-nilai tradisional negara yang melekat sebagai identitas negara tersebut. Indonesia sebagai negara yang memiliki adat ketimuran yang tinggi membentuk budaya komunikasi yang pastinya berbeda dengan negara lain. Seperti yang disampaikan oleh Goldhaber (1993) bahwa komunikasi adalah proses penciptaan dan saling menukar pesandalam satu jaringan hubungan yang saling tergantung satu

samalah untuk mengatasi lingkungan yang tidak pasti atau yang selaluberubah-ubah.

IV. 3. 5. Iklim Komunikasi Organisasi

Iklim komunikasi organisasi dibentuk oleh keadaan yang mempengaruhi organisasi tersebut. Menurut Ruben and Stewart (2006), *an organization's climate is the atmosphere or tone members of the organization experience as they go about their daily routines*. Iklim organisasi akan selalu mempengaruhi anggota organisasi karena selalu berada disekelilingnya dan dihadapi setiap hari.

Litwin and Stringer (1968) menjelaskan bahwa iklim organisasi yang terbentuk di dalam suatu organisasi merupakan efek dari sistem formal yang ada, gaya kepemimpinan seorang pimpinan, faktor-faktor lingkungan seperti tingkah laku, kepercayaan, nilai-nilai dan motivasi yang berasal dari anggota organisasi itu sendiri. Di dalam Biro KDH dan KLN, iklim yang terbentuk merupakan cerminan dari sifat organisasi yang formal dan kaku serta dipengaruhi oleh sistem birokrasi yang sangat kuat.

Terdapat empat dimensi dari iklim organisasi, seperti yang telah dijelaskan oleh Campbell and associates (1970), Yang pertama otonomi individu atau seberapa banyak kebebasan bagi individu untuk mengambil keputusan dan inisiatif. Kedua, struktur organisasi tercermin dari tingkat posisi atau jabatan yang dimiliki seseorang yang berfungsi menyampaikan tugas pekerjaan dan bagaimana menyelesaikannya. Ketiga, orientasi penghargaan, dimana individu merasa dihargai apabila dapat menyelesaikan pekerjaannya dengan baik dan organisasi menunjukkan penghargaan itu. Keempat, pengertian, kehangatan dan dukungan yang diberikan oleh atasan.

Bila disesuaikan dengan teori yang disampaikan oleh Campbell and associates (1970), maka iklim organisasi yang ada di organisasi

birokrasi belum bisa dikatakan ideal bahkan memenuhi kriteria yang ada. Selain hal-hal di atas, seringkali dalam organisasi birokrasi pembagian tugas atau tanggung jawab dan wewenang yang dimiliki setiap divisi tidak berkaitan sehingga tujuan umum organisasi tidak tercapai.

Bowditch and Buono (2007) juga menguraikan bahwa *“Organizational culture is with the nature of belief and expectations about organizational life, while climate is an indicator of whether those beliefs and expectations are being fulfilled”*. Oleh karena itu bila iklim yang terbentuk di dalam suatu organisasi baik maka tujuan organisasi bisa tercapai secara maksimal dalam hal ini kerjasama luar negeri.

IV. 3. 6. Strategi Komunikasi

Strategi komunikasi diperlukan untuk menyebarluaskan pesan komunikasi dalam upaya memperoleh hasil yang optimal. Onong Uchjana Effendi (1981) mengatakan

“.... strategi komunikasi merupakan panduan dari perencanaan komunikasi (communication planning) dan manajemen (communications management) untuk mencapai suatu tujuan. Untuk mencapai tujuan tersebut strategi komunikasi harus dapat menunjukkan bagaimana operasionalnya secara taktis harus dilakukan, dalam arti kata bahwa pendekatan (approach) bisa berbeda sewaktu-waktu tergantung dari situasi dan kondisi”.

Penetapan tujuan adalah hal terpenting pertama yang harus dilakukan oleh sebuah organisasi khususnya organisasi pemerintah. Tanpa adanya tujuan yang jelas maka perencanaan tahapan untuk mencapai tujuan tersebut tidak akan terarah.

Untuk mencapai sebuah tujuan, maka harus ditentukan strategi yang dibutuhkan dalam hal ini strategi komunikasi. Sebagai sebuah biro

yang tugasnya antara lain melaksanakan kerjasama luar negeri maka strategi komunikasi yang baik harus ditetapkan. Selain Onong, menurut Schermerhorn, Jr (1998), strategi dalam sebuah organisasi sangatlah penting. *“Organizational strategy is the process of positioning the organization in its competitive environment and implementing actions to compete successfully”*.

Tanpa adanya strategi yang tepat maka apa yang menjadi tujuan organisasi dan sasaran dari sebuah organisasi tidak akan tercapai. Selain itu pelaksanaan tugas-tugas organisasi tersebut menjadi tidak terarah dan memiliki kecenderungan tumpang tindih antara satu dengan yang lain. Pengawasan akan tugas dan fungsi yang ada pun menjadi sulit karena masing-masing pegawai tidak mengetahui pasti apa yang akan dicapainya dan bagaimana cara mencapainya.

Tyson and Jackson (1992) juga menyampaikan bahwa strategi dan struktur organisasi bersifat dinamis tidak statis. Perubahan-perubahan yang terjadi akan menimbulkan reaksi dari strategi dan struktur organisasi yang ada. Bila strategi yang ditetapkan bisa berhasil dengan baik maka tujuan organisasi akan tercapai secara maksimal.

Biro KDH dan KLN sebagai unit organisasi yang salah satu tugasnya adalah melaksanakan kerjasama luar negeri maka diharapkan hasil dari kerjasama luar negeri tersebut bermanfaat bagi kemajuan kota Jakarta. Kerjasama luar negeri tidak bisa berjalan dengan maksimal jika unit organisasi yang melaksanakannya tidak memiliki strategi komunikasi yang jelas dan tepat. Oleh karena itu yang paling krusial dalam upaya mencapai kerjasama luar negeri yang maksimal adalah mencanangkan apa yang ingin dicapai oleh organisasi tersebut dalam hal ini Biro KDH dan KLN dalam melaksanakan kerjasama luar negeri dan membuat strategi komunikasi yaitu tahapan-tahapan yang harus dilakukan untuk mencapai hal tersebut.

BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

V. 1. Kesimpulan Penelitian

Pada bab terakhir ini, peneliti akan memberikan kesimpulan atas penelitian yang telah dilakukan. Poin-poin penting yang didapatkan oleh peneliti dalam penelitian akan dibahas dalam bab ini. Dengan menjelaskan poin-poin yang didapatkan dalam penelitian, diharapkan permasalahan yang terjadi bisa tergambarkan dengan baik sehingga bisa mengatasi permasalahan yang ada.

Hasil penelitian dengan menggunakan metode wawancara mendalam dengan para pegawai yang ada di dalam bagian KLN menghasilkan beberapa poin penting tentang bagaimana iklim komunikasi organisasi yang terbentuk di dalam Biro Kepala Daerah dan Kerjasama Luar Negeri dan bagian Kerjasama Luar Negeri pada khususnya.

Dari hasil penelitian yang telah dilakukan dan berdasarkan identifikasi masalah yang ada dapat disimpulkan:

1. Sebagai unit organisasi pemerintahan yang sangat dipengaruhi oleh sistem birokrasi, Biro KDH dan KLN memiliki permasalahan dalam berkomunikasi tidak hanya diantara sesama pegawai yang ada tetapi juga antara atasan dan bawahan. System birokrasi yang terlalu kaku dan mengikat membuat komunikasi tidak berjalan lancar. Hal ini mengakibatkan hubungan antara sesama pegawai dan juga kepada atasan menjadi kaku dan tidak fleksibel. Kekakuan yang ada membuat tugas dan tanggung jawab pekerjaan menjadi tumpang tindih. Semua orang bekerja hanya berdasarkan perintah, tidak ada

kreatifitas dan juga inisiatif yang diberikan oleh pegawai kepada atasannya sehingga pekerjaan yang dihasilkan pun monoton dan tidak bisa memberikan perubahan yang bisa membawa organisasi ke arah yang lebih baik.

2. Budaya komunikasi yang terbentuk di dalam Biro KDH dan KLN mempengaruhi semua aspek organisasi yang ada. Budaya tersebut diikuti dan dipertahankan oleh anggota organisasi yang berada di dalamnya. Walaupun demikian masih ada divisi lain yang tidak terlalu dipengaruhi oleh budaya komunikasi yang tercipta di dalam Biro KDH dan KLN. Divisi yang dimaksud adalah bagian KLN yang memiliki tugas melaksanakan kerjasama luar negeri. Budaya komunikasi yang tercipta di dalam bagian KLN lebih baik jika dibandingkan dengan Biro KDH dan KLN walaupun tidak bisa dikatakan ideal sesuai dengan criteria komunikasi yang baik. Setidaknya komunikasi berjalan tidak kaku dan lebih fleksibel. Pegawai yang ada bisa memberikan masukan kepada atasannya sehingga tanggung jawab pekerjaan bisa didiskusikan bersama-sama. Ada sebagian pegawai yang telah bisa melakukan inisiatif atas beban pekerjaan yang ditugaskan dan mencapai hasil yang baik tetapi ada juga pegawai yang masih harus menunggu perintah dari atasan dan kadangkala tidak melakukan apapun bila atasan tidak memberikan perintah.
3. Sebagai fasilitator dan coordinator dalam pelaksanaan kerjasama luar negeri, bagian KLN belum bisa melaksanakan tugas dan fungsinya secara maksimal. Banyak factor yang menyebabkan hal ini terjadi antara lain kurangnya sumber daya manusia yang memiliki kemampuan untuk melakukan kerjasama luar negeri, kurangnya wawasan yang dimiliki mengenai tujuan kerjasama luar negeri, kurang terintegrasinya koordinasi yang dilakukan dengan unit lain, tidak adanya tujuan yang pasti mengenai kerjasama luar negeri,

situasi serta kondisi pekerjaan yang kurang mendukung terutama dari pimpinan yang ada, tidak adanya strategi yang diterapkan sehingga pelaksanaan kerjasama luar negeri menjadi tidak terarah dan cenderung tumpang tindih.

4. Iklim komunikasi yang terbentuk di dalam Biro KDH dan KLN ternyata dipengaruhi oleh bentuk organisasi itu sendiri, system birokrasi yang ada, budaya komunikasi yang terjadi dan strategi komunikasi yang diterapkan. Iklim organisasi yang terbentuk adalah iklim organisasi yang kaku, tidak fleksibel dengan system komunikasi ke bawah yang kental. Selain itu kurangnya dukungan serta penghargaan yang berasal dari atasan kepada bawahannya membuat para pegawai yang ada tidak memiliki inisiatif untuk mengembangkan organisasinya. Selain itu komunikasi antar individu pun ternyata tidak berjalan dengan baik sehingga penyampaian pesan menjadi terhambat dan seringkali salah penafsiran. Strategi komunikasi yang kurang terstruktur pun membuat pelaksanaan kerjasama luar negeri sebagai salah satu tupoksi menjadi tidak maksimal. Bisa dikatakan bahwa iklim organisasi yang terbentuk di dalam Biro KDH dan KLN memberikan dampak yang kurang positif bagi anggota organisasinya maupun organisasi itu sendiri.

V. 2. Implikasi

Seperti yang telah disampaikan pada tujuan penelitian di bagian pendahuluan, penelitian ini bertujuan untuk mencoba mencari tahu bagaimana iklim organisasi yang terbentuk di Biro KDH dan KLN serta apakah budaya dan strategi komunikasi bisa mempengaruhi pembentukan iklim komunikasi dan apakah hal tersebut bisa berimplikasi terhadap pelaksanaan kerjasama luar negeri.

Iklim organisasi di sebuah organisasi pemerintahan seharusnya memiliki factor-faktor yang sama dengan organisasi yang lain sehingga

iklim yang terbentuk memberikan dampak yang positif bagi anggota organisasinya. Tetapi pada kenyataannya, organisasi pemerintahan cenderung tidak memedulikan hal-hal yang dapat membentuk iklim organisasi yang ideal. Kurangnya dukungan atasan, penghargaan terhadap para pegawai yang berprestasi, tujuan organisasi yang kurang terstruktur membuat iklim yang terbentuk pun sebagian besar berdampak negative bagi anggotanya.

Bagi Biro KDH dan KLN sendiri, faktor yang menjadi hambatan yang paling berpengaruh adalah tidak adanya penetapan tujuan mengenai kerjasama luar negeri. Kerjasama luar negeri hanya dilakukan sebatas memenuhi kebutuhan jangka pendek. Tidak adanya tujuan yang terstruktur, membuat manfaat yang dihasilkan hanya bersifat sementara. Seharusnya Pemda DKI Jakarta membuat tujuan jangka panjang mengenai kerjasama luar negeri. Sebagai sebuah pemerintah daerah yang juga sebagai ibukota suatu negara, Pemda DKI Jakarta seharusnya lebih berkonsentrasi untuk memaksimalkan kerjasama luar negeri. Dengan adanya tujuan-tujuan jangka panjang yang telah ditetapkan maka arah dan strategi yang akan diterapkan menjadi lebih terarah dan bisa lebih maksimal.

Dengan tidak adanya tujuan yang jelas maka strategi untuk mencapainya pun menjadi tidak jelas. Pemda DKI Jakarta tidak memiliki strategi yang pasti untuk melaksanakan kerjasama luar negeri. Dengan demikian hasil yang diperoleh pun tidak maksimal. Hasil yang diperoleh hanya bersifat sementara dan tidak berimplikasi pada kemajuan Pemda DKI Jakarta. Oleh karena itu strategi harus ditetapkan sehingga pelaksanaan kerjasama luar negeri menjadi lebih terarah. Biro KDH dan KLN pun sebagai pelaksana kerjasama luar negeri memiliki dasar yang kuat untuk melaksanakan setiap kegiatan yang berkaitan dengan kerjasama luar negeri. Setiap kegiatan yang dilaksanakan bisa mencapai hasil yang maksimal karena didukung oleh tahapan-tahapan perencanaan

yang jelas dan pasti. Dengan adanya pelaksanaan kerjasama luar negeri yang terarah maka manfaat yang didapatkan pun tidak hanya bersifat sementara tetapi merupakan manfaat jangka panjang bagi kemajuan Pemda DKI Jakarta.

Selain hal-hal tersebut di atas, kegiatan-kegiatan yang telah dilaksanakan oleh unit-unit organisasi di Pemda DKI Jakarta menjadi tidak terintegrasi dan terkoordinasi sehingga efek yang dirasakan oleh Pemda DKI Jakarta tidak mencapai hasilnya. Kegiatan-kegiatan yang dilakukan hanya sebatas kebutuhan unit itu sendiri tidak didasarkan oleh kebutuhan Pemda DKI Jakarta. Oleh karena itu hasil yang diperoleh tidak terintegrasi dengan baik dan memberikan implikasi yang positif bagi Pemda DKI Jakarta.

V. 3. Rekomendasi

V. 3. 1. Rekomendasi Akademis

Penelitian ini membahas mengenai iklim organisasi yang terbentuk di dalam Biro KDH dan KLN. Dalam melakukan penelitian ini, peneliti menggunakan pendekatan kualitatif dengan studi deskriptif sehingga hanya menggambarkan keadaan yang terjadi di dalam sebuah unit organisasi pemerintah dalam hal ini Biro KDH dan KLN.

Oleh karena itu tidak menutup kemungkinan dalam penelitian selanjutnya, akan ada yang mengangkat permasalahan yang sama namun menggunakan sudut pandang yang berbeda ataupun menggunakan pendekatan yang berbeda seperti pendekatan kuantitatif. Dengan pendekatan kuantitatif dapat dibahas mengenai hasil-hasil pelaksanaan kerjasama luar negeri yang telah dilakukan oleh Biro KDH dan KLN dan seberapa manfaat yang diperoleh setelah melakukan kegiatan pelaksanaan kerjasama luar negeri.

V. 3. 2. Rekomendasi Praktis

Untuk bisa membuat pelaksanaan kerjasama luar negeri yang maksimal, Pemda DKI Jakarta sebaiknya mulai membuat tujuan jangka panjang mengenai kerjasama luar negeri. Kemudian merumuskan strategi terbaik untuk bisa mencapai tujuan jangka panjang tersebut. Setelah itu dilakukan tahapan-tahapan kegiatan yang lebih terperinci mengenai strategi yang telah ditetapkan sehingga pelaksanaan kerjasama luar negeri menjadi lebih terarah dan focus.

Selain itu perlu adanya pertimbangan lebih lanjut mengenai sumber daya manusia yang dimiliki oleh divisi yang khusus menangani kerjasama luar negeri. Dengan adanya sumber daya yang kompeten dan berkualitas maka pelaksanaan kerjasama luar negeri bisa lebih maksimal.

Diharapkan dengan adanya langkah-langkah seperti di atas, kerjasama luar negeri bisa mencapai hasil yang maksimal dan dapat memberikan manfaat yang tidak hanya bersifat sementara tetapi juga bersifat jangka panjang sehingga mampu memberikan kemajuan dan perkembangan bagi Pemda DKI Jakarta pada khususnya dan Jakarta pada umumnya.

DAFTAR PUSTAKA

Alvesson, Mats. (2002). *Understanding Organizational Culture*. London: Sage Publications Ltd.

Argenti, Paul A. (1998). *Corporate Communication*. USA: The McGraw-Hill Companies, Inc.

Barnard, Chester I. (1982). *Fungsi Eksekutif*. Jakarta: PT. Pustaka Binaman Pressindo.

Daniels, Tom D, Barry K. Spiker & Michael J. Papa. (1997). *Perspectives on Organizational Communication*. USA: Times Mirror Higher Education Group, Inc.

Denzin, Norman L. & Yvonna S. Lincoln. (1994). *Handbook of Qualitative Research*. California: SAGE Publications, Inc.

Goldhaber, Gerald M. (1993). *Organizational Communication*. New York: McGraw-Hill.

Griffin, Em. (2003). *A First Look At Communication Theory*. New York: McGraw-Hill.

Griffin, Em. (2011). *A First Look At Communication Theory*. New York: McGraw-Hill.

Gudykunst, William B & Young, (1992). *Communicating with Strangers*. New York: McGraw-Hill.

- Hall, Edward T. (1990). *Understanding Cultural Differences*. Boston: Intercultural Press, Ltd.
- Harris, O. Jeff & Sandra J. Hartman.(2002). *Organizational Behavior*. New York: The Haworth Press, Inc.
- Holloway, Immy.(1997). *Basic Concepts for Qualitative Research*.Oxford: Blackwell Science Ltd.
- Jablin, Fredric M & Linda L. Putnam.(2001). *the New Handbook of Organizational Communication*. California: Sage Publications, Inc.
- Kondalkar, V.G. (2007). *Organizational Behaviour*. India: New Age International Limited.
- Lindlof, Thomas R. & Bryan C. Taylor. (2002). *Qualitative Communication Research Methods*.California: SAGE Publication.
- Litwin, George H & Robert A. Stringer.(1968). *Motivation and Organizational Climate*. Cambridge, MA: Division of Research. Harvard Business School.
- McPhee, Robert D & Phillip K. Tompkins. (1985). *Organizational Communication: Traditional Themes and New Directions*. California: SAGE Publications, Inc.
- Muhammad, Dr. Arni. (1995). *Komunikasi Organisasi*. Jakarta: BumiAksara.
- Omeno, Marcos. (2007). *Managing Corporate Brands: A new approach to Corporate communication*.

- Pace, Wayne R & Don F. Faules. (1994). *Organizational Communication*. New Jersey: Prentice Hall.
- Patton, Michael Quinn. (2002). *Qualitative Research and Evaluation Methods*. California: Sage Publications.
- Prastowo, Andi. (2010). *Menguasai Teknik-teknik Koleksi Data Penelitian Kualitatif*. Jogjakarta: Diva Press.
- Putnam, Linda L & Anne Maydan Nicotera. (2009). *Building Theories of Organization, The Constitutive Role of Communication*. New York: Routledge.
- Putnam, Linda L & Michael E. Pacanowsky. (1983). *Communication and Organizations, An Interpretive Approach*. California: Sage Publications, Inc.
- Robbins, Stephen P & Mary K. Coulter. (2007). *Management*. Indiana University: Pearson Prentice Hall.
- Robbins, Stephen P & Timothy A. Judge. (2010). *Essentials of Organizational Behavior*. New Jersey: Pearson.
- Rogers, Everett M & Rekha Agarwala. (1976). *Communications in Organizations*. New York: The Free Press.
- Ruben, Brent D & Lea P. Stewart. (2006). *Communication and Human Behavior*. USA: Pearson Education, Inc.

Schein, Edgar H. (1992). *Organizational Culture and Leadership*. San Fransisco: Jossey-Bass Publisher.

Schermerhorn, Jr, John R, Hunt, James G & Richard N. Osborn. (1998). *Basic Organizational Behavior*. New York: John Wiley & Sons, Inc.

Sekaran, Uma. (1992). *Research Methods For Business: A Skill Building Approach , Second Edition*. Canada: John Wiley & Sons, Inc.

Thoha, Prof. Dr. Miftah. (2003). *Birokrasi & Politik di Indonesia*. Jakarta: PT RajaGrafindo Persada.

Tyson, Shaun & Tony Jackson. (1992). *The Essence of Organizational Behaviour*. London: Prentice Hall International (UK) Ltd.

West, Richard & Lynn H. Turner. (2010). *Introducing Communication Theory*. New York: McGraw-Hill.

Winardi, Prof. Dr. J. (2003). *Teori Organisasi dan Pengorganisasian*. Jakarta: PT. RajaGrafindo Persada.

Lampiran 2

Transkrip Wawancara 1

Narasumber : Tenaga Ahli *International Cooperation* (1)
Hari/tgl : Rabu, 30 Mei 2012
Waktu : 11.00 WIB
Tempat : Bagian Kerjasama Luar Negeri

T: Pagi, boleh minta tolong jadi informan saya....

J: untuk apa Ika?

T: untuk tesis aku...

J: oh okay....

T: O iya, interviewnya dalam bahasa Indonesia apa bahasa Inggris?

J: I prefer in English

T: Okay....

T: Could you explain me about your life background? Such as education and where are you come from, etc?

J: I was born and bred in Schleswig-Holstein, the utmost northern Province in Germany near the Danish Border. After finishing High School, I studied Political Science in Kiel, Germany, without any clear idea what to do with it later on. After I graduated, I did some research assigned by the Provincial Government and also worked on several assignments for the Provincial Ministries and the State Chancellery. I worked in different areas and gained a lot of experiences in different work fields.

T: How about your field of work? Could you explain it in briefly?

J: I send you attached my CV, since it is very complicated to explain all the different fields I have worked in...

My last job was in Rostock where I was working a kind of organizational and political personal assistant of the Mayor but also have been responsible for the

Department for International Relations, Protocol and General Affairs of the Mayor. Within these activities, I was also in charge for the city network “Union of the Baltic Sea Cities” with about 200 member cities. If I would try to summarize my working experiences so far, I would mention three working areas:

- Consultant & Advisor for Political and General Managerial Affairs, especially in the International context
- Press and PR, Speechwriting
- Academic Research & Studies

T: Since when you start to work here, I mean in GIZ and also when you start work in Pemprov. DKI Jakarta?

J: I started to work in July 2009 at Pemprov DKI. It was also my first assignment by GIZ/CIM as Integrated Experts.

T: May I know, what is your purpose working here?

J: My assignment here is defined by Pemprov. Jakarta, since they applied for having an Integrated Expert at their Government. Pemprov. Jakarta and I agree upon “Agreement on Results” for 2 Years. My overall purpose is to improve the performance of the International Relations of DKI Jakarta, to make it more focused, effective and efficient.

T: What’s make you willing to work in Indonesia especially in Biro KDH dan KLN?

J: GIZ called me and told me about the vacant position in Jakarta. It sounded very challenging and interesting. I had a general description about the position, but didn’t know about the division before I started at KDH & KLN. So I didn’t choose the position or the department, it has been chosen by the Governor... But of course I am happy to work here.

T: And how long have you been here?

J: Since July 2009

T: Could you tell me, about your position in Pemprov. DKI Jakarta?

J: My official position is “Integrated Expert”, but I have no idea how and to what extent my position is equivalent to the positions and ranks at DKI Jakarta. In Germany, I have been something like Head of Bureau.

T: After you are working here, could you tell me about the working situation in this office, since you came from different countries?

J: The working situation is very different from what I know from Germany. First, it was a real shock for me. Civil servants in Germany have much more space at their desks, much better equipment and sit not so close together. Actually, it is not common that more than three people share a room. It is hard to concentrate if so many people share one office, talking, watching television (no TV in Germany, never!) and so on. Civil servants in Germany would hardly accept this situation in their offices. What were also very strange to me were the relationships between “bosses” and staff. It seems that the staffs should merely carry out orders, but not think or act themselves. Of course, also in Germany the Head of a Department sets objectives and also bears the responsibility. But he/she also expects the staff to think and act by themselves, to take responsibility and solve problems. The staff is much more in charge for their work area and is expected to give recommendations.

T: Are there any differences between your past offices with this office? The situation, how we communicate, anything related with?

J: The work is much more “scheduled” in Germany, i.e. we have clear working plans with a timeline to implement the project ideas and we have much more “regulated” communication, i.e. regular internal meetings of the divisions with protocols and to-do-lists, comprehensive information of the progress of a project (emails in cc to the staff; copies of memos etc.) and also information on internal websites and so on.

The inter-personal communication is mostly the same, i.e. good and trustful, even if we may have much more “open” conflicts to solve.

T: In your opinion, what do you think about personal relation between all the staff in this office especially Bagian KLN and Biro KDH dan KLN?

J: At first sight, it seemed to me that the personal relationships are really good at KLN. I got that impression due to the fact that people sitting in the office quite close together without any obvious conflicts or tensions between the staff of KLN. They talked and shared things and seemed to be friends. But after some time I wasn't that sure anymore that my first impression is perfectly right. The difference is that people in Indonesia rarely show their feelings especially when it comes to anger, disappointment etc., i.d. negative feelings. But that doesn't mean that they don't have it or feel that way. In Germany, people are much more open and "true". They show and say when they are angry or upset. That gives the other part the possibility to ask for forgiveness or to explain misunderstandings. Me personally, I feel much better if I have this possibility. People smiling at me but maybe thinking or feeling negative about me seems not "right" for me.

So considering that, frankly speaking, I don't know much about the personal relations of the staff of KDH & KLN. Anyway, I assume that the personal relationships are good and trustful. And I have to add that nearly everyone always behaved nicely and helpfully towards me. And I appreciate that very much since it is not always easy to work as a foreigner in an office like that.

T: What do you think about the relation and communication between the boss and staff in this office is there any obstacle?

J: Actually, it is hard for me to answer that question due to the job rotation regarding the position of Kepala KLN. I am working now since almost three years at KLN and had already 2 Kepala and 2 acting Kepala.

I think that the "bosses" and the staff have different stages of relations, also in terms of communication. IMHO, the communication is mainly between the bosses and the Heads of Sub-Division, but rather not with the staff itself. The communication is rather randomly that means that the frequency of meetings depends on actual tasks but is not regularly and hardly documented.

T: And how about the relation between personal individual?

J: I think that the personal relationship between the Head of the Division or the Head of Bureau and the staff is good and respectful.

T: What is your opinion about ideal communication in the office?

J: An office is a workplace, so communication is first and foremost to service the efficiency, affectivity and the result of the work. Regular, transparent and open information is crucial to achieve this.

The information in KLN is mostly distributed informally, i.e. from one colleague to another or within the Sub-Division. This makes sense since all the colleagues sit very close together and have short and direct ways to inform each other. But it also means that information get lost if somebody is out of office for some time and also if job rotation takes place. The knowledge management is rather bad at the DKI Jakarta administration because it is hard to find sufficient information about a project for an outsider. The file management is very confusing and not efficient

T: Related to the work condition and situation, is this office already fulfill the criteria of being the good office? If not, could you explain me why that could happen?

J: What are the criteria of a “good office”? From my point of view, this is an office where the tasks are done efficiently, effectively and with a high output, but also an office where the staff likes to work and to do their job and where they can use their potentials, skills and experiences. I think in this respect with regard to KLN, there is still much room for improvement ha ha. But don’t get me wrong... Anybody in KLN is doing their job according to the regulations and procedures of the whole administration. My description above is a general description in terms of “Good Governance”. Having a clear organizational purpose and set of objectives is a hallmark of good governance. If this purpose is communicated effectively, it can guide people’s actions and decisions at all levels in an organization. As I also mentioned before, the lack of clear objectives is one of the most important reasons why KLN or other units don’t work as effective as they could be.

T: How do you think about the communication between this unit with other unit in Pemprov. DKI Jakarta? Is already smooth? If not, please explain to me the cause of it?

J: According to my experiences, the communication is always smooth but not always target-oriented. I experienced, that in meetings is it not always clear who is doing what, who is responsible for what and what is expected next. I guess this is why in this working culture in Indonesia it is supposed to be not so polite to be in a (open) conflict with another unit about responsibilities and tasks. Now and then, there are misunderstandings about the different tasks, or one unit who is supposed to work on a particular part of the project is simply not doing their job. In case of International Relations, the communication and coordination can be improved if the targets and working areas are coordinated. Example: Focus on Istanbul as sister city, tourism and city marketing in Istanbul, Foreign Business Promotion in Istanbul, Sports Events between Istanbul and Jakarta... and so on. Units concentrate on focus areas and target markets and coordinate their activities. They meet regularly and evaluate their results. They plan activities considering the cultural, economic and social aspects etc.

T: This office has task to do international cooperation, what do you think about it? Is this office already doing the job maximize? Could you tell me what is the obstacles?

J: Of course, the office and the staff is doing a good job. Jakarta has already a wide and stable network of cooperation with cities, city networks and different international organizations benefitting the prosperity of Jakarta.

What is most missing is an overall strategy to make a bigger impact. IMHO, the activities are rather randomly and not very well coordinated with other units. Everybody is doing their job without following a coordinated strategy, set targets and objectives and without a proper evaluation of the outcome of the activities. This, of course, is not the responsibility of the unit itself, but has to be improved by the administrative and/or political leaders.

T: In your opinion, how to maximize the task that this office has, especially in international cooperation?

J: According to my answer before, a comprehensive strategy and middle-term working plan is needed for the next 5 years with the focus on particular working areas and target markets.

This strategy is valid for all units at DKI Jakarta who are partly or fully occupied with International Relations, so that all activities serve the same objectives and make a bigger impact.

T: As far as you know, is this kind of obstacles only happen in this unit or it happens in all unit in Pemprov. DKI Jakarta?

J: This is hard for me to tell but I guess that this applies to most of the units of Pemprov. DKI Jakarta. My German colleagues who work in Ministries or other administrative units in Indonesia also confirmed that this has more to do with a work culture than with personal habits and preferences or individual leadership.

T: Is there any connection between what happen in this office with the leadership of the head of bureau and also how he takes any decision according international cooperation matters?

J: To answer this question properly is hardly possible for me, because I don't have enough insights of the connection between the SOP's, budget requirements, regulations etc. and the individual leadership of the Head of Bureau. Generally, I would answer that the leadership is of course very important for what happens in the office. The organizational structure at KDH & KLN requires that the Head of Bureau is very much occupied with other, also important matters besides International Relations. I would therefore recommend changing this structure to some extent.

As I already pointed out, the working culture is very different in Indonesia, compared with what I experienced in Germany. Also the way how to deal with career patterns and promotion, salary patterns and so on, is very different in Indonesian public services. All these aspects contribute very much to the actual output of the work of the civil servants.

Public services are nearly everywhere in the world much slower when it comes to reform processes than the private sector. That is why I think that one leader cannot make such a big difference because he/she has also to follow rules and regulations and cannot change them from one day to the other.

T: And do you think the head of bureau already support the international cooperation maximize?

J: Yes, I think that it is a very good idea from the Head of Bureau to establish a “Grand Design” for International Relations. The target of this “Grand Design” is to define a strategy for the next five years which is supposed to be the guideline for the activities in these years. Also part of the “Grand Design” is the evaluation of the SOP’s and if necessary, revises them.

So especially in this respect, but also generally, I think that the Head of Bureau is supporting the improvement of the International Relations very much.

T: What is the ideal form for international cooperation?

J: The ideal form is the one that supports perfectly the needs and interest of both cooperation partners. International Cooperation of a Municipality is not a purpose for itself but a vehicle for prosperity and good living conditions of its population. It is crucial to know for both sides what to expect and to achieve by the cooperation, otherwise the cooperation will never be effective.

Every municipal government has to define its objectives first and then see how international cooperation can help to achieve these objectives. That means that there is no such thing like “the ideal form of international cooperation”. There is no solution “one fits all”. Each municipality has to define the objectives and means (working procedures, administrative structures, communication processes) by themselves.

T: And finally, what kind of ideal working situation which is supporting to maximize the international cooperation?

J: An organizational structure (the working situation) has to match the history, the conditions and even more the needs and aims of any local government. So in case

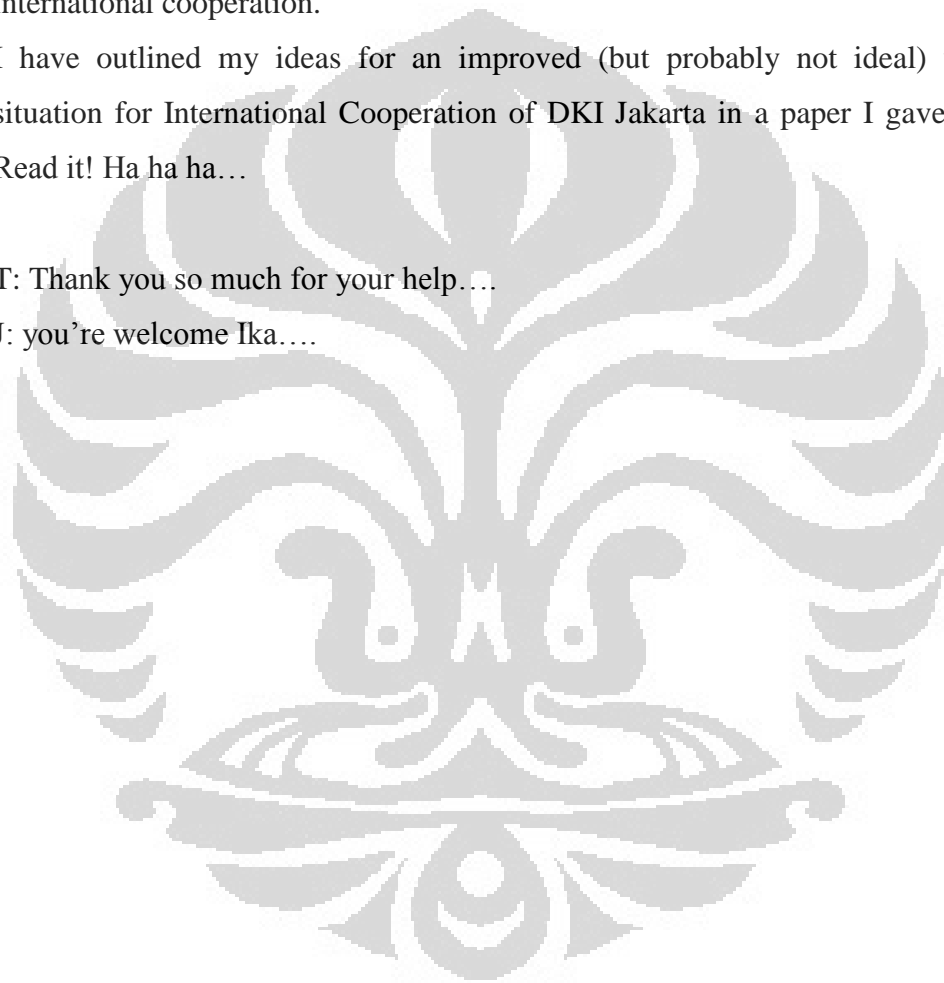
of DKI Jakarta, it should put in place to set out the structures and ways of working that drive and support the vision and mission of DKI Jakarta the most, considering the working culture and ethics of the nation and society.

It is helpful, though, if the technical equipment will allow undisturbed communication with the counterparts abroad, if the budget is big enough for visits and face-to-face encounters with the colleagues from other cities and countries and so on. The working conditions can, of course, either support or hinder international cooperation.

I have outlined my ideas for an improved (but probably not ideal) working situation for International Cooperation of DKI Jakarta in a paper I gave to you. Read it! Ha ha ha...

T: Thank you so much for your help....

J: you're welcome Ika....



Lampiran 3

Transkrip Wawancara 2

Narasumber : Kepala Subbagian Kerjasama Sister City (2)
Hari/tanggal : Rabu, 23 Mei 2012
Waktu : 09.00 WIB
Tempat : Bagian Kerjasama Luar Negeri

T: Pagi Pak, mau tanya-tanya soal kerjasama luar negeri.

J: Tumben, buat apa tho?

T: Buat tesis aku pak....

T: Bapak latar belakangnya apa?

J: latar belakang apa ni...

T: pendidikan pak....

J: pendidikannya S1 administrasi Negara Universitas Sebelas Maret, S2 nya Magister Manajemen Sumber Daya Manusia, IPB

T: tolong jelasin dong pak pekerjaan bapak itu apa?

J: Kasubbag Sister City

T: jelasin dong pak pekerjaannya?

J: iya, pegawai yang menangani kerjasama dengan kota-kota sister city Jakarta

T: trus mulai bekerja disini kapan pak?

J: tahun 2001 di Biro Kakda lalu tahun 2009 di KDH dan KLN. KDH dan KLN itu pecahan dari Biro Kakda.

T : tujuan bapak bekerja disini apa?

J: ya mencari uang tho untuk menghidupi keluarga

T: alasannya apa pak mau kerja disini?

J: karena pekerjaannya penuh tantangan

T: jadinya sudah berapa lama kerja disini?

J: sudah 11 tahun

T : posisi bapak apa disini?

J: kan tadi udah

T: ya ga pa2 pak

J: Kasubbag kerjasama sister city

T: pendapat bapak mengenai kondisi lingkungan kerja di kantor ini?

J: lingkungan itu apa, fisik kurang mendukung, ruangan sempit, terus internet agak sering kurang baik sambungannya. Non fisik, hubungan antar pegawai bagus, memuaskan

T: apakah ada perbedaan antara kondisi kerja bapak di tempat yang lama dengan yang sekarang pak?

J: ada, misalnya sikap anak buah terhadap pimpinan kalo di wilayah itu lebih dihormati kan gitu tapi kalo disini kurang dihormati.

T: menurut bapak, bagaimana hubungan antara masing-masing individu di kantor ini?

J: baik-baik saja

T: Baik gimana pak?

J: ya baik-baik aja gada masalah antar personal

T: hubungan antara atasan dan bawahannya gimana pak? Sudah berjalan baik belum?

J: sudah berjalan dengan baik

T: bagaimana komunikasi yang terbentuk diantara masing-masing individu, atasan dan bawahan atau antar sesama staf?

J: berjalan dua arah komunikasinya, baik atasan maupun bawahan bisa saling memberi tahu, mengoreksi terhadap suatu pekerjaan.

T: komunikasinya sudah berjalan baik belum pak?

J: sudah berjalan dengan baik

T: bagaimana dengan situasi kerjanya pak, sudah berjalan baik belum? Kalo belum tolong jelasin ya pak?

J: standar ruangnya tidak bagus, udaranya pengap trus SDMnya kurang tenaga artinya orang yang ada tidak cukup untuk beban pekerjaan yang banyak.

T: bagaimana soal komunikasi yang terjalin antara unit KDH dengan unit lain di Pemprov. DKI Jakarta? Sudah baik belum pak? Dan misalkan belum penyebabnya apa pak?

J: koordinasinya belum baik terkendala persepsi pegawai tentang pekerjaan masing-masing. Perlu adanya pengarahan untuk para pegawai agar lebih memahami pekerjaannya masing-masing jadinya koordinasi bisa berjalan lebih baik lagi.

T: unit ini kan memiliki tugas untuk melakukan kerjasama luar negeri, menurut bapak apakah sudah maksimal tugasnya dilaksanakan? Kalo memang belum, penyebabnya apa pak?

J: unit ini belum melakukan tugasnya dengan maksimal, masih jauh sekali. Penyebabnya belum ada tujuan kerjasama luar negeri yang jelas oleh Pemda DKI Jakarta. Maksudnya tujuan jangka panjangnya belum jelas mau jadi apa nantinya kerjasama luar negeri. Terus perencanaan jangka panjangnya belum ada. Bagaimana mau ada perencanaan kalau tujuannya saja belum jelas. Arahnya juga belum jelas, jadinya belum tahu mau dibawa kemana kerjasama luar negeri. Ukuran keberhasilan itu tergantung dari unit-unit yang memang melaksanakan kerjasama luar negeri. Unit ini kan hanya sebagai coordinator dan fasilitator dan yang melaksanakan teknis kerjasama luar negeri itu ya unit-unit lain. Jadi setelah unit lain melakukan kerjasama luar negeri, yang bisa menilai sampai mana

keberhasilannya ya unit itu sendiri. Yang terakhir itu kerjasama luar negeri harusnya terintegrasi antara unit satu dengan unit yang lain. Setiap unit lain melakukan kerjasama luar negeri harusnya memberitahu Biro KDH sebagai coordinator.

T: kalau menurut bapak, apa yang dapat diupayakan untuk bisa memaksimalkan tugas yang dimiliki oleh unit ini?

J: menurut saya pertama penentuan tujuan jangka panjang luar negeri oleh Pemda DKI Jakarta. Kedua menentukan strategi untuk mencapai tujuan. Ketiga, program-program atau kegiatan untuk mencapai tujuan. Keempat, integrasi kerjasama luar negeri diantara unit-unit di lingkungan Pemda DKI Jakarta.

T: apakah keadaan ini hanya terjadi di unit ini atau terjadi di unit lain di Pemprov. DKI Jakarta?

J: ada di seluruh unit kerja di Pemda DKI Jakarta

T: menurut bapak, ada hubungannya tidak antara kondisi kerja yang terjadi saat ini dengan kebijakan pimpinan?

J: tidak ada, karena Kepala Biro tidak punya wewenang yang besar untuk bisa merubah keadaan yang terjadi saat ini

T: bagaimana dukungan pimpinan terhadap kerjasama luar negeri yang ada selama ini?

J: kurang memadai sebenarnya, karena selama ini pimpinan tidak menaruh perhatian penuh terhadap kerjasama luar negeri. Seharusnya yang bisa merubah baik kualitas maupun kuantitas dari kerjasama luar negeri minimal adalah Sekretaris Daerah ataupun Gubernur sebagai pimpinan tertinggi. Seorang kepala biro tidak bisa merubah kebijakan yang telah ada karena memiliki wewenang yang tidak terlalu besar terhadap kebijakan kerjasama luar negeri. Kedua, integrasi kerjasama luar negeri diantara unit-unit yang ada di Pemda DKI Jakarta perlu didukung dengan memberikan wewenang yang lebih bagi unit ini sebagai koordinator kerjasama luar negeri.

T: bagaimana dukungan pimpinan terhadap kondisi ideal dari suatu pekerjaan?

J: ya itu tadi, kalo secara fisik, kurang mendukung karena ruangan yang sempit, fasilitas yang kurang memadai, SDMnya kurang, itu yang membuat kondisi kerja menjadi tidak ideal. Secara non fisik, sebenarnya mendukung tetapi karena keterbatasan perhatian, sebenarnya pimpinan mengerti arti dari kerjasama luar negeri, tetapi implementasinya kurang karena wewenang yang terbatas dan keterbatasan waktu yang tersisa untuk pekerjaan yang lain jadinya tidak focus.

T: menurut bapak, bagaimana bentuk kerjasama luar negeri yang ideal itu?

J: seharusnya kerjasama luar negeri itu memiliki tujuan yang pasti, misalnya 20 tahun lagi bentuk kerjasama luar negeri yang seperti apa yang ingin dimiliki oleh Pemda DKI Jakarta sehingga untuk mencapai itu ada strategi yang diterapkan, ada tahap-tahap yang harus dilakukan untuk mencapai tujuan tersebut. Tapi karena Pemda DKI Jakarta tidak mempunyai tujuan pasti makanya kerjasama luar negeri yang ada jadi tidak terarah dan terkontrol. Ya jadinya seperti ini, amburadul.

T: kondisi bekerja seperti apa sih Pak, yang bisa dibilang ideal untuk bisa mendukung kerjasama luar negeri?

J: ya kalo secara fisik, ruangnya harus disesuaikan dengan jumlah SDMnya, fasilitasnya mendukung, internetnya cepet ga putus-putus, trus SDMnya harus mengerti apa itu kerjasama luar negeri dan apa yang harus dilakukan.

T: makasih ya pak udah mau aku interview.

J: yo sama-sama.

Lampiran 5

Transkrip Wawancara 4

Narasumber : Kepala Subbagian Kerjasama Teknik dan Jasa Ekonomi (4)
Hari/tanggal : Rabu, 25 Mei 2012
Waktu : 10.00 WIB
Tempat : Bagian Kerjasama Luar Negeri

T: Pagi Pak, minta tolong jadi narasumber saya pak.

J: narasumber apa Ka?

T: Buat tesis aku pak....

T: Mau tanya latar belakang pendidikan bapak apa ya?

J: Sarjana Hubungan Internasional, dan Pasca Sarjana Manajemen Pembangunan Sosial

T: bisa tolong jelasin pak, pekerjaan bapak itu sebagai apa?

J: Pegawai Negeri Sipil pada Pemprov DKI Jakarta pada Biro Kerjasama Antar Kota dan Daerah (KAKDA) yang kemudian restrukturisasi organisasi menjadi Biro KDH dan KLN Setdaprov DKI Jakarta

T: mulai bekerja disini kapan pak?

J: Sejak tahun 1997 di Biro KAKDA dan sejak tahun 2009 – sekarang di Biro KDH dan KLN

T: boleh tahu pak tujuan bekerja disini apa?

J: Mengabdikan pada Masyarakat dan Pemerintah Provinsi DKI Jakarta serta Bangsa dan Negara Indonesia pada umumnya

T: alasannya bapak mau bekerja disini?

J: Karena ingin meniti karir

T: jadinya sudah berapa lama pak kerja disini?

J: 15 tahun

T: posisi bapak di kantor ini sebagai apa pak? Bisa tolong dijelaskan pak?

J: Kepala Sub Bagian Kerjasama Tehnik dan Jasa Ekonomi yang mempunyai tugas pokok dan fungsi mengelola kerjasama kerjasama tehnik dan jasa ekonomi luar negeri dilingkungan Pemprov DKI Jakarta.

T: menurut bapak kondisi lingkungan kerja di kantor ini bagaimana?

J: Pada umumnya kondisi hubungan kerja diantara staf dan pimpinan baik

T: ada perbedaan tidak pak antara kondisi kerja bapak di tempat yang lama dengan yang sekarang?

J: Secara spesifik tidak ada perbedaan pekerjaan pada saat di Biro KAKDA maupun di Biro KDH dan KLN, yaitu mengelola kegiatan kerjasama luar negeri di lingkungan Pemprov DKI Jakarta

T: menurut bapak, bagaimana hubungan antara masing-masing individu di kantor ini?

J: Pada umumnya baik

T: hubungan antara atasan dan bawahannya gimana pak? Sudah berjalan baik belum?

J: Pada umumnya baik

T: bagaimana komunikasi yang terbentuk diantara masing-masing individu, atasan dan bawahan atau antar sesama staf?

J: Hubungan komunikasi antara atasan dan bawahan serta antara sesama staf baik di masing-masing sub bagian maupun antar sub bagaian berlangsung baik dan aktif

T: komunikasinya sudah berjalan baik belum pak?

J: Sudah berjalan dengan baik

T: bagaimana dengan situasi kerjanya pak, sudah berjalan baik belum?

J: Situasi kerja juga cukup baik dengan adanya sarana dan fasilitas pendukung pekerjaan yang cukup memadai

T: bagaimana soal komunikasi yang terjalin antara unit KDH dengan unit lain di Pemprov. DKI Jakarta? Sudah baik belum pak? Dan kalau belum penyebabnya apa pak?

J: Hubungan komunikasi antar unit di Pemprov DKI Jakarta pada umumnya berlangsung dengan baik, yang dilakukan melalui mekanisme formal seperti rapat koordinasi dan surat menyurat. Namun hal ini perlu ditingkatkan, terutama dalam hal mekanisme informal baik diantara pimpinan unit maupun diantara pejabat dan staf

T: unit ini memiliki tugas untuk melakukan kerjasama luar negeri, menurut bapak apakah sudah maksimal tugasnya dilaksanakan? Kalau belum, penyebabnya apa pak?

J: Belum maksimal, khususnya dalam hal koordinasi dengan unit-unit kerja yang juga mempunyai tugas pokok dan fungsi kerjasama dan promosi luar negeri. Walaupun sudah ada Perda/Pergub yang mengatur hal koordinasi tersebut, namun dalam prakteknya tidak selalu unit kerja melakukan koordinasi dengan Biro KDH dan KLN.

T: kalau menurut bapak, apa yang dapat diupayakan untuk bisa memaksimalkan tugas yang dimiliki oleh unit ini?

J: Upaya yang perlu dilakukan antara lain perlu adanya ketegasan dari pimpinan, dalam hal ini khususnya Gubernur dan Sekda, serta dukungan dari unit kerja bidang perencanaan dan pengawasan seperti Bappeda dan Inspektorat untuk lebih mengawasi/memonitor pelaksanaan program-program kerjasama dan promosi luar negeri dilingkungan Pemprov DKI Jakarta.

Disamping upaya pengawasan, perlu juga dibuat suatu aturan yang lebih spesifik tentang mekanisme koordinasi pelaksanaan program kerjasama luar negeri, yang mengatur tugas dan fungsi serta tanggung jawab dan kewajiban setiap unit kerja terkait, serta adanya penegasan mengenai unit kerja yang menjadi koordinator kerjasama luar negeri.

T: keadaan seperti ini hanya terjadi di unit ini atau terjadi di unit lain di Pemprov. DKI Jakarta?

J: Sejauh yang saya ketahui koordinasi diantara unit-unit terkait dilingkungan Pemprov DKI Jakarta umumnya berlangsung baik, namun tentunya perlu ditingkatkan

T: menurut bapak, ada hubungannya tidak antara kondisi kerja yang terjadi saat ini dengan kebijakan pimpinan?

J: Tentu, dengan adanya kebijakan pimpinan yang baik dan bijaksana, akan dapat menciptakan kondisi kerja yang baik pula

T: menurut bapak, bagaimana dukungan pimpinan terhadap kerjasama luar negeri yang ada selama ini?

J: Dukungan pimpinan cukup baik, namun perlu ditingkatkan dalam hal pengawasannya

T: bagaimana dukungan pimpinan terhadap kondisi ideal dari suatu pekerjaan?

J: Dukungan pimpinan sangat penting untuk terciptanya kondisi ideal

T: menurut bapak, bentuk kerjasama luar negeri yang ideal itu seperti apa?

J: Kerjasama luar negeri (antar kota) yang ideal adalah kerjasama yang saling mengisi diantara kedua pemerintah kota, dimana kedua pemerintah kota mempunyai komitmen yang kuat terhadap pengisian dan pelaksanaan program kerjasama, sesuai dengan kebutuhan masing-masing kota dan sesuai dengan yang telah disepakati dalam perjanjian kerjasama (MoU, Agreement, dll). Dalam hal

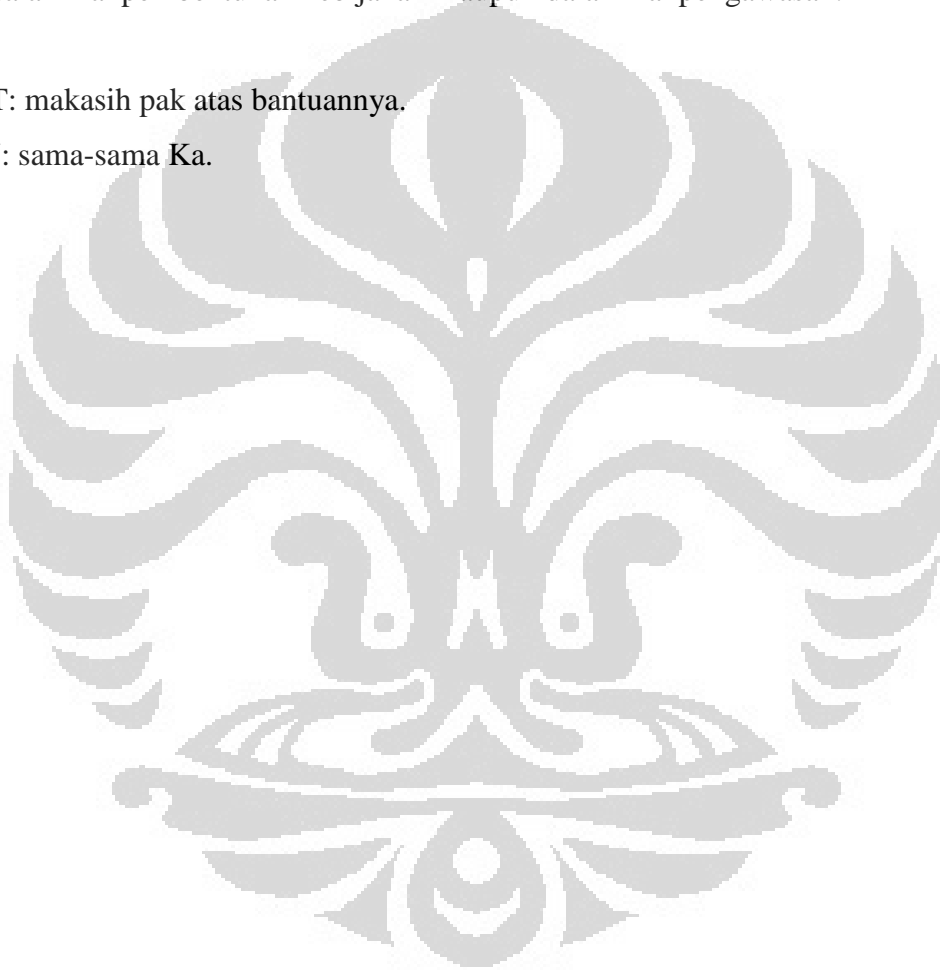
ini, tentunya kedua pemerintah kota komitmen untuk mengalokasikan anggaran untuk pelaksanaan program kerjasama dimaksud.

T: kondisi bekerja seperti apa sih Pak, yang bisa dibilang ideal untuk bisa mendukung kerjasama luar negeri?

J: Kondisi bekerja yang memiliki hubungan komunikasi yang baik diantara pimpinan dan staf maupun diantara staf, yang juga didukung oleh pimpinan baik dalam hal pembentukan kebijakan maupun dalam hal pengawasan.

T: makasih pak atas bantuannya.

J: sama-sama Ka.



Lampiran 4

Transkrip Wawancara 3

Narasumber : Staf Bagian Kerjasama Luar Negeri (3)
Hari/tanggal : Selasa, 15 Mei 2012
Waktu : 08.00 WIB
Tempat : Bagian Kerjasama Luar Negeri

T: Pagi, minta bantuannya untuk menjawab pertanyaan dari saya ya. Saya sedang mengerjakan tesis mengenai budaya komunikasi di Biro KDH dan KLN. Mohon bantuannya...

T: Boleh tahu latar belakang pendidikannya apa ya?

J: S1 Komunikasi

T: di kantor ini pekerjaannya apa?

J: saya staf di bagian KTJE

T: KTJE itu apa ya?

J: Kerjasama Teknik dan Jasa Ekonomi

T: trus mulai bekerja disini kapan?

J: mulai Mei 2010

T: bisa tolong dijelaskan tujuan kamu bekerja disini ?

J: yah tujuannya sama seperti orang bekerja pada umumnya, cari uang cari pengalaman, cari wawasan

T: alasannya apa kok mau bekerja disini?

J: Bingung juga kalau ditanya, karena sistem di instansi pemerintah kan tidak bisa memilih sesuai background pendidikan atau posisi berdasarkan lowongan yang tersedia melainkan penempatan dari BKD. Ga jawab pertanyaan ya? Intinya mau bekerja karena memang sudah ditempatkan disini dan kebetulan jobdesknya tidak

jauh beda dengan pekerjaan yang dulu jadi ya dilaksanakan dengan sebaik2nya aja.

T: jadinya sudah berapa lama kerja disini?

J: 2 tahun

T: posisinya apa disini, tolong dijelaskan ya?

J: Staf subbag KTJE, lingkup pekerjaan sih administratif banget yah, bikin surat/nota dinas berisi saran atau rekomendasi, koordinasi dengan unit lain di Pemprov DKI Jakarta ataupun di instansi pusat maupun pihak luar, fasilitator penawaran pelatihan dan kerjasama baik dari dalam maupun luar negeri, terlibat dalam forum atau event internasional juga, etc.

T: setelah bekerja di kantor ini, apa pendapat kamu soal kondisi lingkungan kerja di kantor ini?

J: Di kantor ini tuh maksudnya di bagian KLN atau di biro ya? Kalo di KLN, dibandingkan dengan bagian lain, mungkin ini bagian yang tidak terlalu birokratis dan feodal. Setiap orang bebas mengeluarkan pendapat, kritik atau saran. Masih ada orang-orang yang bekerja dan bertanggung jawab dengan pekerjaannya, sistem kekeluargaannya lumayan terasa, suasana kerja dinamis, jam kerja fleksibel (dalam artian hanya lembur jika terpaksa dan jika dibutuhkan saja). Pembagian kerja per subbag cukup jelas, meski kadang ada bagian yang kerjanya banyak bener sementara bagian lain malah gak ada kerjanya. Trus pimpinan tidak tegas dalam bersikap maupun memberikan arahan, pembagian kerja di subbag masing-masing tidak merata (ada yg terus-terusan dikasih kerjaan, sementara staf yg lain menghilang entah kemana dan tidak pernah ada teguran), kurang kompak (baik pimpinannya maupun anak buahnya), kurang tanggung jawab dan cenderung suka menyalahkan orang lain, apa lagi ya? Dan kalo Biro, kurang kompak, saling iri-irian antar bagian, cenderung suka menyalahkan antar bagian dibandingkan mencari solusi ke arah yang lebih baik, tidak adanya transparansi dalam bekerja, masing-masing bagian kurang paham tupoksinya masing-masing dan tidak saling

membantu, koordinasi yang lemah, sebenarnya ada beberapa karyawan yang kompeten namun kurang diberdayakan secara benar dan masih banyak lagi deh.

T: ada perbedaan enggak antara kondisi kerja di tempat kerja yang dulu dibandingin sama tempat kerja sekarang?

J: Beda sekali ya. Dulu saya bekerja di perusahaan swasta milik keluarga namun dikelola secara profesional. Setiap orang paham tupoksinya dan bertanggung jawab terhadap pekerjaannya. Penilaian pekerjaan berdasarkan Key Performance Indicator yang dibuat di awal tahun dengan target tertentu, dan setiap tiga bulan ada review, coaching&counselling dimana kita bisa 'curhat' mengenai pekerjaan apakah ada kendala atau ada kesulitan atau ada masalah dengan rekan kerja yang menghambat pekerjaan dll. Semua dilakukan secara fair. Bekerja sesuai dengan sistem dan prosedur yang ada namun masih bisa fleksibel dan tidak bertele-tele. Sistem di instansi pemerintah terkadang mematikan kreatifitas karena terbentur aturan yang berlaku.

T: kalo menurut kamu, bagaimana hubungan antara masing-masing individu di kantor ini?

J: Terasa ada gap antara junior-senior, lebih mementingkan tatakrama dibandingkan hasil pekerjaan, kekeluargaan lumayan kuat, ada kelompok-kelompok tersendiri hmmm wajar si sebenarnya karena di perusahaan swasta juga begitu, terlihat harmonis dari luar namun sesungguhnya tidak harmonis di dalam....then again, karena disini orang gak terbuka bilang terus terang kalau ada masalah dengan satu pihak dan cari solusi melainkan cari aman sehingga masalah tidak pernah terpecahkan dan menjadi bola salju, ego antar bagian begitu terasa, koordinasi lemah, money oriented, duh kok jeleknya semua ya? Segi positifnya apa ya?

T: trus gimana hubungan antara atasan dan bawahan disini, apakah berjalan dengan baik atau tidak?

J: Kalau saya melihat si hubungannya masih komunikasi satu arah.

T: kalau soal komunikasi yang terbentuk diantara masing-masing individu, antara atasan dan bawahan, serta sesama staf?

J: Komunikasi linier, formal hubungan pekerjaan.

T: apakah komunikasi yang terjadi sudah berjalan dengan baik? Bila tidak, bagaimana komunikasi yang baik menurut kamu?

J: Mungkin ada baiknya dilakukan coaching and counselling antara atasan dan bawahan setidaknya setahun dua kali untuk mengevaluasi pekerjaan, memberikan motivasi, sharing pengalaman, bertanya apakah kendala dalam pekerjaan dan bagaimana solusi yang baik, komunikasi dua arah yang informal dan lebih personal sehingga dengan begitu dapat tercipta keterbukaan dan komunikasi yang lebih efektif sehingga kualitas pekerjaan pun akan lebih baik.

T: bagaimana dengan situasi kerja yang ada, apakah sudah berjalan dengan baik? Bila belum, bisa tolong jelasin apa penyebabnya?

J: Cukup baik, hanya saja ada sedikit kekurangan yaitu pembagian tugas kerja yang belum merata dan komunikasi dua arah yang belum maksimal serta belum ada pemimpin yang tegas dan bisa merangkul setiap orang dengan kepentingannya masing-masing dalam satu tujuan yang sama.

T: menurut kamu, bagaimana komunikasi yang terjalin antara unit ini dengan unit lain yang ada di Pemprov. DKI Jakarta? Apakah sudah berjalan dengan baik? Bila belum, tolong jelaskan penyebabnya?

J: Di beberapa unit, koordinasi sudah berjalan dengan baik dan lancar serta saling mendukung, biasanya situasi ini terjadi karena terlibat dalam satu project yang sama dimana tanggung jawab masing-masing unit sudah jelas tertuang dalam aturan yang baku. Namun dalam hal lainnya, komunikasi dan koordinasi masih belum berjalan dengan baik. Penyebabnya si biasanya kurang pahamnya unit terhadap tupoksinya, ego unit tinggi, pimpinan suka asal memberikan disposisi, kurang perhatian dan tanggung jawab terhadap pekerjaan, terlalu banyak unit dengan tupoksi yang tumpang tindih, tidak satu pintu, money oriented not result oriented.

T: unit ini merupakan unit yang memiliki tugas untuk melakukan kerjasama luar negeri, menurut kamu apakah tugas tersebut sudah dijalankan secara maksimal?

J: Belum, bagian ini masih mengerjakan pekerjaan yang sifatnya administratif cenderung menjadi travel agent bagi pejabat yang akan ke luar negeri, belum menjadi unit strategis yang menjalankan fungsinya secara benar. Menurut saya, bagian kerjasama luar negeri ini seharusnya menjadi unit strategis yang menjadi pintu utama dalam hubungan luar negeri antara Jakarta dengan dunia internasional.

T: trus menurut kamu, apa yang dapat diupayakan untuk bisa memaksimalkan tugas yang dimiliki oleh unit ini?

J: Memiliki visi dan misi yang jelas, roadmap yang jelas dengan activity plan yang juga terukur.

T: sejauh yang kamu ketahui, apakah keadaan ini hanya terjadi disini atau terjadi di setiap unit yang ada di Pemprov. DKI Jakarta?

J: Saya tidak tahu juga, tapi saya rasa di unit lain pun masalah seperti ini pasti ada.

T: menurut kamu, apakah ada hubungannya antara kondisi kerja yang terjadi di unit ini dengan kebijakan pimpinan?

J: Tentu saja ada. Seorang pemimpin itu harus memiliki visi, misi, dan tujuan yang jelas mau diapakan unit ini ke depannya. Apakah dia punya program untuk mengubah unit ini menjadi lebih baik? Dengan cara bagaimana? Apakah dia dapat merangkul setiap orang di unit ini untuk bersama-sama bekerja ke arah yang lebih baik? Apakah dia mampu bertindak tegas jika ada pelanggaran di unitnya? Pemimpin yang process-oriented not just result-oriented. Pemimpin yang mampu stands out dan dihargai oleh orang lain karena jiwa kepemimpinannya.

T: kemudian menurut kamu, bagaimana dukungan pimpinan terhadap kerjasama luar negeri yang ada selama ini?

J: Masih belum maksimal. Seperti yang saya bilang sebelumnya, kalau unit ini lebih banyak bertindak sebagai travel agent dibandingkan melakukan kajian strategis mengenai hubungan luar negeri. Fokus pimpinan belum ada di unit ini, karena terpecah dengan tugas lainnya.

T: bagaimana dengan dukungan pimpinan terhadap kondisi ideal dari suatu pekerjaan?

J: Mungkin secara pemikiran sudah ada karena sekarang kan sedang dikaji mengenai grand design kerjasama luar negeri, namun itu tadi masalahnya, pimpinan kurang fokus dan kurang perhatian sehingga penyusunan kajian ini masih belum maksimal dilaksanakan padahal hasilnya menurut saya akan sangat berguna bagi masa depan unit ini nantinya.

T: bagaimana bentuk kerjasama luar negeri yang ideal menurut kamu?

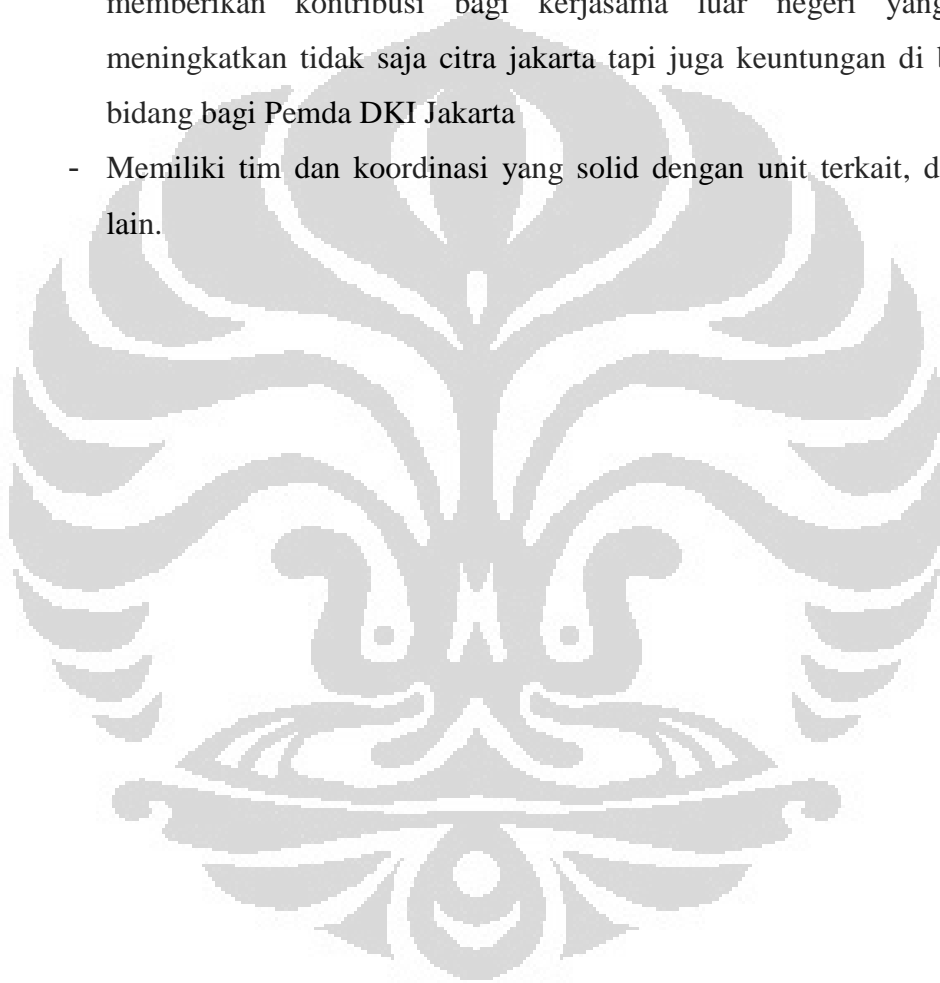
J: Punya plan yang jelas dengan activity yang terukur dan ada evaluasi untuk penyusunan plan di tahun berikutnya. Bagian kerjasama luar negeri:

- menyusun program kerjasama luar negeri/hubungan luar negeri
- Menyelenggarakan kerjasama luar negeri (penawaran kerjasama, sister city, organisasi internasional)
- Perumusan kebijakan pemda tentang pelaksanaan hubungan luar negeri
- Penetapan kebijakan pemda di bidang kerjasama baik dengan pihak pemerintah luar negeri maupun organisasi internasional
- Memberikan bimbingan (konsultasi) kepada unit lain perihal kerjasama luar negeri
- Pelaksanaan koordinasi dengan unit/instansi lain terkait kerjasama luar negeri
- Pengawasan dan pengendalian kerjasama luar negeri yang dijalankan oleh unit lain
- Dan lain-lain

T: kemudian kondisi bekerja yang seperti apa yang bisa dikatakan ideal untuk bisa mendukung kerjasama luar negeri yang maksimal?

J: - Pemimpin yang memiliki visi, misi, dan tujuan yang jelas dan didukung oleh staf-stafnya yang kompeten dan juga memiliki visi, misi serta tujuan yang sama

- Setiap staf kerjasama luar negeri memahami peraturan mengenai hubungan kerjasama luar negeri pemerintah daerah antara lain perjanjian internasional, aturan hibah, penawaran beasiswa, kerjasama, dll
- Mau terus belajar mengenai hubungan luar negeri sehingga bisa memberikan kontribusi bagi kerjasama luar negeri yang dapat meningkatkan tidak saja citra jakarta tapi juga keuntungan di berbagai bidang bagi Pemda DKI Jakarta
- Memiliki tim dan koordinasi yang solid dengan unit terkait, dan lain-lain.



Lampiran 6

Transkrip Wawancara 5

Narasumber : Staf Bagian Kerjasama Luar Negeri (5)

Hari/tanggal : Rabu, 25 Mei 2012

Waktu : 09.00 WIB

Tempat : Bagian Kerjasama Luar Negeri

T: halo, bantuin aku jadi informan ya buat tesis aku...

J: sip mbak, aku bantuin deh

T: latar belakang pendidikan kamu apa dit?

J: Hubungan Internasional, Universitas Budi Luhur mbak

T: bisa jelasin pekerjaan kamu apa?

J: PNS

T: mulai kapan dit kerja disini?

J: Tanggal 3 Mei 2010

T: tujuan kamu kerja disini apa?

J: Tujuannya, pertama nyari duit, kedua katanya kalo jadi PNS kerjanya enak haha.

T: kok mau si kerja disini?

J: Kenapa mau? 1). Keinginan orang tua 2). Jaminan pekerjaannya lebih bagus dibanding swasta, ada tunjangan-tunjangan kayak askes, pensiun, dll.

T: udah berapa lama kerja disini?

J: Udah 2 tahun lebih

T: posisinya apa di kantor ini, tolong jelasin dong?

J: Staf subbag sister city. Ngurusin kerjasama dalam kerangka sister city antara Jakarta dengan kota-kota lain di dunia.

T: setelah kerja disini, pendapat kamu soal kondisi kerja disini gimana?

J: Lingkungan kerjanya: 1) ruangnya jelek, 2) fasilitasnya kurang memadai, 3) pembagian pekerjaan: tumpang tindih, 4) hubungan antara sesama kolega: cukup baik. 5) suasana kerja secara keseluruhan: masih butuh perubahan disana-sini.

T: ada perbedaan ga antara tempat kerja yang lama dengan yang sekarang?

J: hehehe belum pernah kerja sebelumnya mbak.

T: menurut kamu, gimana hubungan antara masing-masing individu di kantor ini?

J: Hubungan antara individu sih baik, tapi kalo udah soal kerjaan, yang kerja ya itu2 aja orangnya, yg milih untuk ga peduli sama kerjaan ya cuek aja.

T: bagaimana hubungan antara atasan dan bawahan disini, udah berjalan dengan baik belum?

J: Hubungan antara atasan dan bawahan cukup baik, ga terlalu ada jaraklah

T: kalo menurut kamu, bagaimana komunikasi yang terbentuk diantara masing-masing individu, antara atasan dan bawahan serta antara sesama staf?

J: Komunikasi yang terbentuk? Dua arah, atasan memberikan arahan ke pada bawahan dan tidak menutup kemungkinan atas mau mendengarkan saran bawahan. Ga bos-bosan banget gitu.

T: komunikasi yang ada sudah berjalan dengan baik belum, kalo belum, gimana si komunikasi yang baik itu?

J: Komunikasinya cukup baik antara atasan dengan bawahan secara keseluruhan, tapi masih perlu perbaikan terutama dalam menghadapi bawahan yang males. Teguran atasan kagak mempan.

T: bagaimana situasi kerja yang ada, sudah berjalan dengan baik belum? Kalo belum, bisa jelasin ga penyebabnya?

J: Situasi kerja mah baik, selama orang2 yang diajak kerja masih mau kerjasama dan saling bantu.

T: menurut kamu, bagaimana komunikasi yang terjalin antara unit ini dengan unit lain di Pemprov. DKI Jakarta? Apakah sudah berjalan dengan baik? Kalo belum, bisa dijelasin ga penyebabnya?

J: Komunikasi antara unit, masih jelek. Soalnya masing-masing unit ga mau repot, rasa memilikinya masih kurang. Kalo ada kerjaan, masih sering lempar-lemparan tanggung jawab, beberapa unit sih udah oke dalam bekerjasama tapi keseluruhannya belum baik.

T: unit ini kan melakukan kerjasama luar negeri, menurut kamu apakah tugas itu sudah dijalankan secara maksimal belum? Misalkan belum, tolong jelaskan apa kekurangannya?

J: Belom maksimal, soalnya ga ada pola paten dalam menjalankan kerjasama luar negeri. Apa-apa yang berhubungan sama luar negeri selalu dilempar ke unit ini, padahal bisa jadi bentuknya share responsibility sama unit lain, artinya setiap pekerjaan yang bersifat 'luar negeri' tidak selalu menjadi tanggung jawab penuh unit ini.

T: apa si yang bisa diupayakan untuk bisa memaksimalkan tugas unit ini?

J: Unit lain harus terus dimonitor dan dipaksa untuk memaksimalkan tugas, artinya saat pengawasan berkurang, unit lain cenderung masa bodoh sama pekerjaan. Untuk bisa maksimal, tiap unit harus mulai berpikir bahwa pada dasarnya 'kerjasama luar negeri' itu punya Jakarta, dan bukan punya KLN saja.

T: sejauh yang kamu tahu, keadaan kayak gini cuma ada di unit ini apa terjadi juga di unit lain?

J: Setiap unit DKI kayaknya gini juga deh.

T: menurut kamu, ada hubungannya ga antara kondisi kerja saat ini dengan kebijakan pimpinan?

J: Ya ada hubungannya, kalo atasannya melempem ya bawahannya payah. Karena pada akhirnya setiap pekerjaan itu butuh keputusan dan arahan pimpinan. Kalo bawahannya oke dan mampu meberi saran ya baik kepada pimpinan, tapi pimpinannya narrow minded alias sempit, ya ga bakalan maju-maju.

T: terus bagaimana dukungan pimpinan terhadap kerjasama luar negeri yang ada selama ini?

J: Pimpinan mah pengennya keluar negerinya aja, tugas administrative yang dilakuin di dalam negeri seperti pemeliharaan hubungan atau usaha untuk melayani tamu luar negeri yang datang ke Jakarta ga terlalu peduli.

T: gimana dengan dukungan pimpinan terhadap kondisi ideal dari suatu pekerjaan?

J: Idealnya, pimpinan harus mampu menciptakan suasana kerja yang baik dan nyaman bagi bawahannya, sehingga bawahan mampu mendukung kerja pimpinan secara maksimal.

T: menurut kamu bagaimana bentuk kerjasama luar negeri yang ideal?

J: Bentuk luar negeri yang ideal, harus ada konsep jelas dalam pelaksanaannya, pembagian tugas tidak tumpang tindih, ada standarisasi pelayanan tamu dll.

T: kondisi bekerja seperti apa si yang bisa dibilang ideal untuk bisa mendukung kerjasama luar negeri yang maksimal?

J: Yang ideal, kondisi kerja itu harus nyaman, dan beban kerja ga tertumpuk pada beberapa orang tertentu saja.

Lampiran 7

Transkrip Wawancara 6

Narasumber : Kepala Subbagian OEI (6)
Hari/tanggal : Senin, 14 Mei 2012
Waktu : 09.00 WIB
Tempat : Bagian Kerjasama Luar Negeri

T: Selamat Pagi Bu, mau tanya-tanya mengenai Biro ini bu. Mohon bantuannya ya bu untuk tesis saya.

J: Selamat Pagi juga. Iya deh mudah-mudahan bisa bantu ya.

T: Ini bu mau tanya, berapa lama ya kerja disini?

J: Tahun 2002

T: berarti sudah 10 tahun ya bu... apa ya latar belakang pendidikan ibu?

J: Saya itu adalah S1 nya Sastra Inggris dan Hubungan International trus S2 nya Manajemen Pembangunan Sosial

T: Bisa dijelasin ga bu pekerjaannya apa si bu disini?

J: Pekerjaan saya itu adalah melakukan surat menyurat dengan mitra di luar negeri dan di dalam negeri soal kerjasama, dari surat menyurat itu saya melaporkan kepada pimpinan dan pimpinan saya melaporkan kepada gubernur, misalnya mengenai apa namanya mengenai keanggotaan Jakarta di organisasi internasional terus partisipasi Jakarta pada event-event internasional.

T: kemudian tujuan bu snti bekerja disini apa ya bu?

J: mencari duit hahahaha... tujuannya itu adalah tentu sesuai bidang pekerjaannya saya yaitu mengembangkan kerjasama Jakarta dengan eh mengembangkan kerjasama internasional Pemprov. DKI Jakarta. Jadi supaya Jakarta ini bisa berperan di forum-forum internasional.

T: apa ibu langsung bekerja disini dari awal apa mengalami perpindahan-perpindahan unit?

J: pindah, dulu saya di swasta setelah itu saya pegawai negeri dulu di dinas pendidikan dan pengajaran.

T: berarti mulai pindah kesini tahun? Ke biro kdh?

J: 2002

T: jabatan ibu disini apa ya bu

J: kepala subbag oei

T: tugas dan tanggung jawabnya apa bu?

J: nanti saya kasih tupoksi aja ya

T: setelah ibu ada di dalam unit ini, pendapat ibu apa mengenai kondisi lingkungan kerja disini? Lingkungan kerja non fisik?

J: lingkungan kerjanya menyenangkan meskipun kadang2 hubungan antara atasan bawahan itu karena ini birokrasi ya kadang2 harus lebih punya waktu untuk menunggu keputusan2 yang kadang2 penting

T: selain itu selain hanya masalah birokrasi apakah ada hambatan lain, maksudnya....

J: birokrasi aja..

T: secara pergaulan apakah ada gap antara atasan dengan bawahan, antara bagian dengan bagian yang lain...

J: ini kan biro yang cukup besar ya yang tugas pokoknya itu kadang-kadang tidak berhubungan antara satu dengan yang lain, sehingga hubungan antar divisi itu tidak terlalu erat karena secara pekerjaan memang sebetulnya jauh..hubungan kerjanya jauh misalnya dengan sarana acara ya, kita kan kerjanya ga langsung jadinya hubungan kerjanya pun tidak terlalu terasa gitu.

T: ada perbedaannya ga antara unit ibu yg terdahulu sbkm pindah kesini dengan unit sekarang, maksudnya perbedaannya

J: ada, ini kan unit baru, hasil leburan dari 3 biro. Ketika ini menjadi satu biro yang menangani kerjasama, hubungan kerja antara divisi-divisi lain itu lebih erat, karena memang tugas pokok itu berada di bidang kerja yang sama, jadi field nya itu bidang kerjanya itu satu jadi hubungan kerjanya lebih erat, sedangkan disini itu bidang kerjanya berbeda-beda.

T: kemudian menurut ibu, bagaimana hubungan antara masing-masing individu di kantor ini? Maksudnya antar masing-masing personal?

J: sejauh ini sih baik ya, tidak ada masalah.

T: bagaimana soal hubungan antara atasan dan bawahan di kantor ini, apakah berjalan dengan baik?

J: hubungannya baik tetapi karena kepala biro memiliki tugas yang banyak kadang-kadang komunikasi agak terhambat.

T: menurut ibu, bagaimana komunikasi yang terbentuk diantara masing-masing individu, antara atasan dan bawahan, serta sesama staf?

J: komunikasinya cukup baik

T: apakah komunikasi yang terjadi sudah berjalan dengan baik? Bila tidak, bagaimana komunikasi yang baik menurut ibu?

J: komunikasi antara sesama individu sudah berjalan cukup baik, tapi antara atasan dan bawahan karena kepala biro memiliki tugas yang terlalu banyak hingga komunikasi yang ada seringkali terhambat terutama karena atasan tidak memiliki waktu yang cukup.

T: bagaimana dengan situasi kerja yang ada, apakah sudah berjalan dengan baik? Bila belum, tolong jelaskan apa penyebabnya?

J: situasinya kurang berjalan dengan baik karena atasan tidak memiliki cukup waktu untuk memberikan perhatian lebih pada bagian ini. Masing-masing bidang di kantor ini memiliki tugas yang seringkali tidak berkaitan sehingga seringkali kepala biro lebih memberikan perhatian pada salah satu bidang. Selain itu juga sumber daya manusia yang dimiliki oleh bagian ini kurang begitu merata jadinya situasi kerja kurang kondusif.

T: menurut ibu, bagaimana komunikasi yang terjalin antara unit ini dengan unit lain di Pemprov. DKI Jakarta? Apakah sudah berjalan dengan baik? Bila belum, tolong dijelaskan bu penyebabnya?

J: komunikasi yang terjadi sebenarnya sudah berjalan dengan baik apalagi di level staf. Namun untuk bisa berkomunikasi di tingkat atasan memerlukan waktu yang cukup lama karena terbentur masalah birokrasi sehingga keputusan-keputusan penting yang seharusnya cepat diambil menjadi bertele-tele karena menunggu disposisi atasan.

T: unit ini merupakan unit yang memiliki tugas untuk melakukan kerjasama luar negeri, kalau menurut ibu apakah tugas itu sudah dijalankan secara maksimal? Bila belum, apa kekurangannya?

J: belum, karena sumber daya manusia yang ada belum mencukupi dan merata selain itu kurangnya perhatian dari pimpinan membuat tugas-tugas yang ada kurang maksimal. Seharusnya bagian ini bukan menjadi salah satu bagian dari suatu unit. Karena beban pekerjaan yang banyak, bagian ini seharusnya menjadi unit tersendiri sehingga kerjasama luar negeri bisa dilakukan secara maksimal. Dan pimpinan pun menjadi lebih focus pada satu tugas saja, yaitu kerjasama luar negeri.

T: menurut ibu, apa yang dapat diupayakan untuk bisa memaksimalkan tugas yang dimiliki oleh unit ini, bagian ini?

J: yang jelas seperti yang sudah saya sampaikan bagian ini kekurangan sumber daya manusia. Hanya beberapa orang yang memiliki kemampuan untuk melaksanakan kerjasama luar negeri dan memiliki wawasan mengenai kerjasama

luar negeri. Selain itu memang sebaiknya bagian ini menjadi unit tersendiri yang khusus mengurus kerjasama luar negeri sehingga lebih focus terhadap tugas-tugasnya.

T: sejauh yang ibu ketahui, apakah keadaan ini hanya terjadi di unit ini atau terjadi di setiap unit yang ada di Pemprov. DKI Jakarta?

J: mungkin saja terjadi di unit lain di Pemprov. DKI Jakarta.

T: menurut ibu, apakah ada hubungannya antara kondisi kerja yang terjadi di unit ini dengan kebijakan pimpinan?

J: pasti ada, tetapi seorang kepala biro bisa tidak memiliki wewenang untuk mengambil kebijakan karena semua tergantung dari gubernur. Kemudian perlu dipahami juga bahwa kepala biro kita hampir sebagian besar waktunya habis untuk mengurus satu bidang saja seperti protokol sehingga beliau tidak punya cukup waktu untuk mengurus bidang lain seperti KLN ini.

T: kalau menurut ibu, bagaimana dukungan pimpinan terhadap kerjasama luar negeri yang ada selama ini?

J: beliau tidak punya cukup waktu untuk bisa focus pada kerjasama luar negeri jadinya seringkali ada keputusan-keputusan yang harus cepat diambil menjadi terhambat padahal waktu yang ada sudah mepet.

T: bagaimana dukungan pimpinan terhadap kondisi ideal dari suatu pekerjaan?

J: sebenarnya mendukung, tetapi karena beliau tidak punya cukup waktu jadinya kurang begitu focus.

T: bagaimana bentuk kerjasama luar negeri yang ideal?

J: kerjasama luar negeri yang ideal itu sebaiknya saling menguntungkan atau mutual benefit. Meskipun tidak harus sama, tetapi kedua belah pihak yang bekerjasama harus dapat benefit. Jakarta selama ini seringkali hanya menjadi recipient saja, jadi hanya penerima bantuan saja. Kita belum menjadi yang memberikan bantuan, berbeda dengan kota-kota lain seperti Tokyo, Seoul maupun

Beijing. Mudah-mudahan Jakarta di tahun-tahun mendatang bisa menjadi pemberi bantuan tidak hanya sebagai recipient saja.

T: menurut ibu, kondisi bekerja seperti apa yang dikatakan ideal untuk bisa mendukung kerjasama luar negeri yang maksimal?

J: sumber daya manusia yang qualified, minimal harus bisa berbahasa Inggris karena itu adalah modal awal kerjasama luar negeri, staf yang memiliki wawasan kerjasama luar negeri dan mau terus belajar mengenai kerjasama luar negeri, pimpinan yang focus pada kerjasama luar negeri sehingga kerjasama luar negeri bisa maksimal.

