



**UNIVERSITAS INDONESIA**

**KOMUNIKASI INTERNAL PADA MASA TRANSISI  
PERUBAHAN STATUS ORGANISASI  
(STUDI : BADAN SAR NASIONAL)**

**TESIS**

**JUNIASTUTI IDHA TRIWULANDARI  
NPM. 0706185471**

**FAKULTAS ILMU SOSIAL DAN ILMU POLITIK  
PROGRAM PASCASARJANA  
DEPARTEMEN ILMU KOMUNIKASI  
JAKARTA  
JUNI 2009**



**UNIVERSITAS INDONESIA**

**KOMUNIKASI INTERNAL PADA MASA TRANSISI  
PERUBAHAN STATUS ORGANISASI  
(STUDI : BADAN SAR NASIONAL)**

**TESIS**

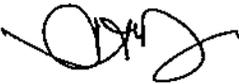
**Diajukan sebagai Salah Satu Syarat untuk Memperoleh Gelar  
Magister Sains (Msi) dalam Ilmu Komunikasi**

**JUNIASTUTI IDHA TRIWULANDARI  
0706185471**

**FAKULTAS ILMU SOSIAL DAN ILMU POLITIK  
PROGRAM PASCASARJANA  
DEPARTEMEN ILMU KOMUNIKASI  
JAKARTA  
JUNI 2009**

## HALAMAN PERNYATAAN ORISINALITAS

Tesis ini adalah hasil karya saya sendiri  
dan seluruh sumber yang dikutip maupun dirujuk  
telah saya nyatakan dengan benar

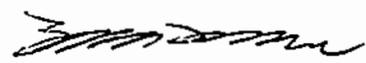
Nama : Juniastuti Idha Triwulandari  
NPM : 0706185471  
Tanda Tangan :   
Tanggal : 25 Juni 2009

## HALAMAN PENGESAHAN

Tesis ini diajukan oleh :  
Nama : Juniastuti Idha Triwulandari  
NPM : 0706185471  
Program Studi : Ilmu Komunikasi  
Kekhususan : Manajemen Komunikasi  
Judul Tesis : Komunikasi Internal pada Masa Transisi Perubahan  
Status Organisasi (Studi: Badan SAR Nasional)

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

## DEWAN PENGUJI

Pembimbing : Drs. Eduard Lukman, MA   
Penguji Ahli : Dr. Nia Sarinastiti, MA   
Ketua Sidang : Prof. Zulhasril Nasir, Ph.D   
Sekretaris Sidang : Ir. Firman Kurniawan, M.Si   
Ditetapkan di : Jakarta  
Tanggal : 25 Juni 2009

## KATA PENGANTAR

Puji syukur penulis panjatkan kehadirat Allah SWT karena atas kemurahan-Nya penulis dapat menyelesaikan tesis ini. Penulisan tesis ini dilakukan dalam rangka memenuhi salah syarat untuk mencapai gelar Magister Sains pada Program Pascasarjana Ilmu Komunikasi, Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik, Universitas Indonesia.

Penulis juga sangat bersyukur karena dalam penyelesaian tesis ini penulis mendapat bantuan tenaga, pikiran dan dorongan semangat dari banyak pihak. Oleh karena itu pada kesempatan ini, penulis mengucapkan banyak terima kasih kepada:

1. Drs. Eduard Lukman, MA, selaku pembimbing yang telah dengan sabar memberikan bimbingan yang sangat berharga dan dorongan semangat hingga terselesaikannya tesis ini.
2. Prof. Zulhasril Nasir, Ph.D, Dr. Nia Sarinastiti, MA, dan Ir. Firman Kurniawan, M.Si selaku dewan penguji tesis ini yang telah memberikan koreksi dan masukan yang berharga pada tesis ini.
3. Seluruh staf pengajar dan staf administrasi Program Pascasarjana Ilmu Komunikasi Universitas Indonesia atas segala bantuannya.
4. Seluruh jajaran pimpinan dan karyawan Badan SAR Nasional atas segala dukungan doa dan semangatnya.
5. Kepala Biro Kepegawaian Departemen Perhubungan, yang telah membuka kesempatan kepada penulis untuk mengikuti pendidikan Strata-2.
6. Bapak Thamrin dan Ibu Novi Biro Kepegawaian Departemen Perhubungan yang telah memberi dukungan kepada penulis dalam mengikuti pendidikan Strata-2 ini.
7. Para narasumber yang telah banyak membantu memberikan informasi yang dibutuhkan dalam penelitian ini.
8. Ibundaku dan ayahku tercinta yang selalu mendoakanku, terima kasih untuk dukungan dan doa selama ini.

9. Adikku, Ivana Dewi dan kakakku, Agus Gunawan yang telah memberikan semangat untuk pantang menyerah.
10. Belahan jiwaku, kedua putriku, Kanaya Belinda Putri Pratidina dan Queena Azlia Putri Pratidina yang telah merelakan mamanya untuk beberapa waktu tidak berada di dekat mereka untuk menemani hari-harinya.
11. Teman-temanku dan para pejabat di lingkungan Biro Perencanaan & KTLN yang selalu memberi dorongan dan semangat untuk cepat lulus.
12. Teman-temanku di Manajemen Komunikasi Universitas Indonesia Angkatan 2007, *thanks for all the best times we've shared together.*
13. Dan terima kasih juga untuk bantuan dan dukungan semua pihak yang tidak dapat disebutkan satu persatu di tesis ini.

Penulis menyadari bahwa tesis ini jauh dari sempurna, begitu banyak keterbatasan dan kekurangan. Namun demikian, penulis berhadap tesis ini bisa memberikan manfaat pengetahuan dalam ilmu komunikasi, tidak hanya bagi kepentingan individu dan masyarakat, tetapi juga bagi pengembangan ilmu pengetahuan secara umum.

Jakarta, Juni 2009

Juniatuti Idha T.

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

---

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

Nama : Juniastuti Idha Triwulandari  
NPM : 0706185471  
Program Studi : Ilmu Komunikasi  
Kekhususan : Manajemen Komunikasi  
Fakultas : Ilmu Sosial dan Ilmu Politik  
Jenis Karya : Tesis

demikian pengembangan ilmu pengetahuan, menyetujui untuk memberikan kepada Universitas Indonesia **Hak Bebas Royalti Noneksklusif (Non-Exclusive Royalty-free Right)** atas karya ilmiah saya yang berjudul:

**Komunikasi Internal pada Masa Transisi Perubahan Status Organisasi (Studi: Badan SAR Nasional)**

berserta 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 mempublikasikan 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 : Jakarta  
Pada tanggal : 25 Juni 2009  
Yang menyatakan

(Juniastuti Idha T.)

## ABSTRAK

### KOMUNIKASI INTERNAL PADA MASA TRANSISI PERUBAHAN STATUS ORGANISASI (STUDI: BADAN SAR NASIONAL)

(xii + 110 halaman, 5 bab, 5 gambar, 5 tabel, 59 lampiran, 35 buku, 2 kajian penelitian, 8 peraturan perundang-undangan)

Tesis ini membahas tentang komunikasi internal yang berlangsung pada organisasi yang sedang mengalami masa transisi untuk berubah status. Perubahan status organisasi menjadi bertambah besar mengakibatkan perubahan komunikasi internalnya. Dari hasil temuan di lapangan dan analisis diketahui bahwa proses komunikasi internal yang berlangsung pada masa transisi adalah proses komunikasi formal dan informal. Komunikasi formal yang berlangsung berbentuk komunikasi ke atas, ke bawah, horisontal dan lintas saluran. Karena objek penelitian adalah organisasi pemerintah maka komunikasi formal tersebut berlangsung sesuai tataran hirarki birokrasi. Ketika isu perubahan status berkembang maka penyebaran informasi tentang perkembangan perubahan status tersebut lebih didominasi oleh komunikasi informal yaitu *grapevine*. Sedangkan persepsi anggota organisasi terhadap proses komunikasi internal pada masa transisi perubahan status menuju Basarnas LPNK adalah anggota organisasi merasa belum mendapat pemahaman yang cukup tentang organisasi berbentuk LPNK. Namun demikian hal ini tidak mempengaruhi semangat dan suasana kerja dalam rangka pelaksanaan tugas pokok dan fungsi.

Kata kunci: komunikasi internal, masa transisi, organisasi

## ABSTRACT

### INTERNAL COMMUNICATION IN A TRANSITION PERIOD OF AN ORGANIZATION STATUS CHANGE (STUDY: NATIONAL SEARCH AND RESCUE AGENCY OF INDONESIA)

(xii + 110 pages, 5 chapters, 5 figures, 5 tables, 59 appendixes, 35  
books, 2 researches, 8 regulations)

The thesis deals with internal communication in a transition period of organization status change. The status change allowed more positions. The blooming positions caused the change in internal communication. From the study and analysis, it was found that the internal communication process in transition period was formal and informal communication. The formal communication was in the form of downward, upward, horizontal, and cross channel. Since the object of the study was government organization, thus the formal communication conducted was based on bureaucracy hierarchy. In the transition period, information about the process of organization change was dominated by informal communication that was grapevine. Whereas the perception of the staff related to the internal communication in the transition period was that staff did not get enough information and understanding about any detail of organization in the form of LPNK. Nevertheless, this condition did not influence the spirit and situation in conducting their main tasks and functions.

Key words : internal communication, transition period, organization

## DAFTAR ISI

Judul .....	i
Halaman Pernyataan Orisinalitas .....	ii
Halaman Pengesahan .....	iii
Kata Pengantar .....	iv
Halaman Pernyataan Persetujuan Publikasi Tugas Akhir untuk Kepentingan Akademis .....	vi
Abstrak .....	vii
Abstract .....	viii
Daftar Isi .....	ix
Daftar Gambar .....	xi
Daftar Tabel .....	xii
<b>BAB 1 PENDAHULUAN .....</b>	<b>1</b>
1.1 Latar Belakang Masalah .....	1
1.2 Permasalahan .....	4
1.3 Tujuan Penelitian .....	4
1.4 Signifikansi Penelitian .....	5
1.5 Sistematika Penulisan .....	5
<b>BAB 2 KERANGKA KONSEPTUAL .....</b>	<b>7</b>
2.1 Komunikasi dalam Organisasi .....	7
2.1.1 Organisasi .....	7
2.1.2 Komunikasi Organisasi .....	14
2.1.3 Iklim Komunikasi .....	20
2.3 Aliran Komunikasi dalam Organisasi .....	27
2.3.1 Komunikasi Internal dalam Organisasi .....	30
2.3.2 Komunikasi dan Gaya Kepemimpinan .....	37
2.4 Pengolahan Informasi dalam Komunikasi .....	43
2.5 Komunikasi dalam Perubahan dan Pengembangan Organisasi .....	49
2.6 Relevansi Kerangka Konsep .....	53
<b>BAB 3 METODOLOGI PENELITIAN .....</b>	<b>55</b>
3.1 Metode Penelitian .....	55
3.2 Alur Penelitian .....	58
3.3 Teknik Pengumpulan Data .....	61
3.4 Operasionalisasi Kerangka Konsep .....	66
3.5 Sumber Data/Narasumber .....	67
3.6 Kriteria Keabsahan Data .....	68
3.7 Kriteria Kualitas Penelitian .....	69
3.8 Teknik Analisis Data .....	70

<b>BAB 4 ANALISIS DATA</b>	<b>72</b>
4.1 Gambaran Obyek Penelitian .....	72
4.1.1 Sejarah Badan SAR Nasional .....	72
4.1.2 Proses Perubahan Status Organisasi Basarnas .....	75
4.2 Komunikasi Internal pada Masa Transisi Perubahan Status Organisasi .....	78
4.3 Persepsi Anggota Organisasi Terhadap Komunikasi Internal pada Masa Transisi Perubahan Status Organisasi .....	89
4.4 Diskusi Hasil Penelitian .....	91
4.4.1 Komunikasi Internal Pada Masa Transisi .....	91
4.4.2 Persepsi terhadap Komunikasi Internal Pada Masa Transisi .....	95
<b>BAB 5 KESIMPULAN DAN REKOMENDASI PENELITIAN</b> .....	<b>107</b>
5.1 Kesimpulan .....	107
5.2 Rekomendasi Penelitian .....	109
5.2.1 Rekomendasi Akademis .....	109
5.2.2 Rekomendasi Praktis .....	110

**DAFTAR PUSTAKA**

**LAMPIRAN**

## DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1	Komponen-komponen Organisasi .....	8
Gambar 2.2	Struktur Organisasi Formal .....	12
Gambar 2.3	Paradigma Komunikasi Organisasi .....	16
Gambar 2.4	Proses Aliran Informasi Internal dalam Organisasi .....	37
Gambar 3.1	Alur Penelitian .....	59
Gambar 3.2	Operasionalisasi Kerangka Konsep .....	66



## DAFTAR TABEL

Tabel 3.1 Aspek-aspek Penelitian .....	63
Tabel 4.1 Tabel Hasil Penelitian .....	97



## BAB 1 PENDAHULUAN

### 1.1 Latar Belakang Masalah

Permasalahan utama yang dihadapi suatu organisasi pada saat ini dan yang akan datang adalah perubahan. Hal ini disebabkan karena adanya pergolakan (*turbulance*) dan ketidakpastian (*uncertainty*). Oleh sebab itu, organisasi yang mampu terus hidup dan berkembang adalah organisasi yang efektif yakni yang memiliki kapabilitas performa yang memusatkan perhatian terhadap kualitas dan kepuasan pelanggan, mampu merespon dengan cepat perubahan lingkungan, inovatif, mampu mengembangkan dan mengimplementasikan strategi yang tepat, memiliki kerangka pemikiran yang luas, mampu menjalin jaringan kerja dengan partner strategis, mampu mengatasi perubahan dalam manajemen dan senantiasa *commit* terhadap proses belajar yang terus menerus (Hersey, 1996:3).

Lebih lanjut Amstrong (2003:193-195) menyatakan bahwa perubahan tidak dapat dihindari, oleh sebab itu perubahan harus dikelola dengan baik. Perubahan terjadi dalam organisasi karena faktor internal dan eksternal. Meski perubahan selalu terjadi, sikap penolakan dapat saja terjadi karena organisasi dan orang-orang yang berada di dalamnya ingin tetap berada dalam ekuilibrium. Penolakan terhadap perubahan adalah suatu sikap yang alamiah, penolakan tersebut timbul karena:

- a. Preferensi akan stabilitas, manusia umumnya mencari stabilitas, reaksi pertama bagi kebanyakan orang yang dipengaruhi oleh perubahan adalah mencoba dan memperoleh kembali ekuilibrium.
- b. Kebiasaan, setelah ditetapkan, kebiasaan seringkali memberikan kenyamanan dan kepuasan.
- c. Konformitas, sebagian besar orang ingin menyesuaikan diri dengan cara berperilaku yang biasa dan diharapkan, mereka mampu bekerja bersama karena masing-masing mengetahui apa yang harus diharapkan dan yang lainnya. Jika sesuatu yang menyimpang dari norma yang diterima dalam lingkungan diperkenalkan, maka perubahan tersebut akan merusak.

Jika tidak dikelola dengan benar, maka perubahan dapat menurunkan semangat kerja, motivasi dan komitmen, dan menciptakan kondisi konflik dalam organisasi. Perubahan dapat menciptakan ketidakpastian dan ambiguitas. Ketidakpastian terjadi ketika anggota organisasi menerima begitu banyak informasi yang mungkin saja tidak berguna baginya. Ketidakpastian juga dapat terjadi ketika anggota organisasi merasa tidak cukup banyak menerima informasi yang mereka butuhkan dalam organisasi. Sementara kondisi yang ambigu terjadi karena adanya perbedaan pemahaman dan penafsiran antara komunikasi atasan-bawahan atau sebaliknya bawahan-atasan.

Perubahan organisasi tersebut dapat berupa pengurangan jumlah pegawai (*downsizing*) maupun pengembangan organisasi. Meskipun demikian kedua bentuk perubahan tersebut mempengaruhi proses komunikasi internal dalam organisasi tersebut. Perubahan organisasi dapat terjadi baik pada organisasi swasta maupun pemerintah. Salah satu organisasi pemerintah yang mengalami perubahan organisasi adalah Badan SAR Nasional. Perubahan yang terjadi cenderung disebabkan oleh faktor eksternal yaitu adanya tuntutan semakin besarnya tugas dan tanggung jawab Basarnas seiring dengan semakin banyaknya musibah dan bencana yang terjadi akhir-akhir ini.

Dalam rangka lebih mengotimalkan tugas dan fungsi Basarnas sebagai lembaga resmi pemerintah yang bertanggung jawab di pencarian (*search*) dan pertolongan (*rescue*), ditambah lagi setelah terjadinya musibah tsunami di Nangroe Aceh Darussalam pada tanggal 26 Desember 2004, Pemerintah menginstruksikan untuk meningkatkan status kelembagaan Basarnas dari organisasi setingkat Eselon I dibawah Departemen Perhubungan menjadi sebuah lembaga pemerintah Non Kementerian (LPNK). Peningkatan status ini dimaksudkan agar Basarnas lebih leluasa dalam menangani setiap bencana dan musibah yang terjadi.

Sebuah organisasi pemerintah dikatakan berstatus LPNK maka pimpinan organisasi tersebut berada di bawah dan bertanggung jawab kepada Presiden. Organisasi LPNK adalah organisasi setingkat Departemen namun Pimpinan

organisasi LPNK tetap merupakan pejabat setingkat Eselon I. Sebagai organisasi LPNK kewenangan dan tanggung jawab menjadi lebih luas daripada bernaung di bawah suatu departemen.

Dampak dari perubahan status ini adalah berkembangnya struktur organisasi menjadi lebih besar. Terdapat banyak kotak-kotak jabatan baru yang membuka peluang bagi anggota organisasi untuk mengisi kotak-kotak jabatan tersebut. Dengan bertambahnya kotak jabatan tersebut maka komunikasi internal dalam organisasi juga mengalami perubahan, sebagai contoh bila dahulu komunikasi tertulis melalui memo atau takah cukup melalui dua tingkatan jabatan ke atas maka setelah organisasi berkembang komunikasi tersebut harus melalui tiga tingkatan jabatan ke atas.

Oleh karena itu dengan adanya perubahan status organisasi ini akan berpengaruh pada proses komunikasi internal diantara anggota organisasi baik komunikasi ke bawah, komunikasi ke atas, komunikasi dengan teman sejawat maupun lintas sektoral termasuk adanya selentingan. Hal ini pada akhirnya akan berdampak pada iklim komunikasi dalam organisasi Basarnas yang selanjutnya akan mempengaruhi suasana kerja dan kinerja anggota organisasi.

Perubahan status organisasi menjadi lebih besar tersebut tidak serta merta langsung berubah menjadi LPNK melainkan melalui proses. Secara *de jure* Basarnas telah sah berubah status menjadi LPNK setelah ditetapkannya Peraturan Presiden Nomor 99 Tahun 2007 tanggal 15 November 2007. Namun dalam Peraturan Presiden tersebut dijelaskan bahwa Basarnas LPNK berlaku setelah dilantiknya Kepala Basarnas LPNK. Oleh karena itu, secara *de facto* Basarnas LPNK adalah tanggal 17 Oktober 2008 karena pada tanggal tersebut Kepala Basarnas LPNK dilantik oleh Menteri Perhubungan.

Dari kedua peristiwa tersebut dapat disimpulkan bahwa masa transisi terjadi antara saat ditetapkannya Peraturan Presiden Nomor 99 Tahun 2007 (15 November 2007) hingga dilantiknya Kepala Basarnas LPNK (17 Oktober 2008). Namun demikian jauh sebelum ditetapkannya Peraturan Presiden tersebut, sudah terjadi keresahan di kalangan anggota organisasi. Begitu isu akan ditingkatkan status Basarnas menjadi LPNK muncul, anggota organisasi mulai resah. Sebagian

karena kurang paham tentang apa dan bagaimana Basarnas LPNK, sebagian lagi takut tidak menjadi pegawai Departemen Perhubungan lagi, dan alasan-alasan lainnya. Oleh karena itu, komunikasi internal pada waktu sebelum masa transisi ini juga akan diteliti oleh peneliti.

Beberapa penelitian telah dilakukan yang berkaitan dengan komunikasi internal namun belum menganalisis komunikasi internal pada organisasi pemerintah dan menganalisis persepsi anggota organisasi terhadap komunikasi internal dalam masa transisi perubahan status organisasi. Penelitian tersebut antara lain tentang Komunikasi Internal untuk Perubahan Budaya Perusahaan (Kasus di PT. Bank Danamon Indonesia, Tbk Pasca Mega Merger Tahun 2000) yang dilakukan oleh Evabrina Sianturi. Dalam penelitiannya Evabrina lebih memfokuskan pada dampak merger pada budaya perusahaan, terutama kaitannya dengan proses komunikasi internal terhadap perubahan budaya perusahaan yang terjadi sebagai akibat dari proses merger dari beberapa bank.

Selain itu, Rika Damayanti juga membuat analisis yang masih berkaitan dengan komunikasi internal yaitu mengarah pada Iklim Komunikasi Organisasi pada Masa Transisi (Studi : PT. TVRI (Persero)). Dari judul penelitian jelas Rika menganalisis iklim komunikasi dengan titik berat data yang diambil pada masa transisi perubahan status organisasi.

## 1.2 Permasalahan

- a. Bagaimana proses komunikasi internal berlangsung dalam masa transisi perubahan status organisasi?
- b. Bagaimana persepsi anggota organisasi terhadap komunikasi internal dalam masa transisi perubahan status organisasi?

## 1.3 Tujuan Penelitian

- a. Untuk mengetahui dan menjelaskan proses komunikasi internal dalam masa transisi perubahan status organisasi.

- b. Untuk mengetahui dan menjelaskan persepsi anggota organisasi terhadap komunikasi internal dalam masa transisi perubahan status organisasi.

#### 1.4 Signifikansi Penelitian

Signifikansi penelitian ini terbagi dua hal yaitu signifikansi akademis dan signifikansi praktis yang dapat dijelaskan sebagai berikut:

- a. Signifikansi akademis  
Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi terhadap studi mengenai komunikasi organisasi, khususnya tentang proses komunikasi internal dan persepsi anggota terhadap komunikasi internal tersebut dalam masa transisi perubahan status organisasi yang meliputi komunikasi ke bawah, komunikasi ke atas, komunikasi horizontal, dan komunikasi lintas saluran termasuk komunikasi informal (*grapevine*).
- b. Signifikansi praktis  
Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi pemahaman dan bahan pertimbangan bagi organisasi dalam menangani permasalahan yang berkaitan dengan faktor-faktor yang mempengaruhi komunikasi internal sehingga pihak manajemen dapat membuat perencanaan dan pengendalian pelaksanaan kerja secara lebih baik, sehingga kepuasan dan kinerja anggota organisasi dapat meningkat.

#### 1.5 Sistematika Penulisan

Sistematika penulisan pada penelitian ini meliputi:

Bab 1 Pendahuluan, menjabarkan latar belakang permasalahan dalam penelitian ini, rumusan masalah yang timbul, tujuan penelitian, signifikansi penelitian baik untuk kepentingan akademis maupun praktis, dan sistematika dari penulisan penelitian ini. Bab 2 Kerangka Konseptual merupakan penuntun bagi penulis

dalam membangun pemikiran atas dasar penelitian maupun teori-teori yang ada. Dalam Bab 2 ini penulis menguraikan teori tentang komunikasi dalam organisasi, aliran komunikasi dalam organisasi, pengolahan informasi dalam komunikasi, komunikasi perubahan dan pengembangan organisasi, dan relevansi kerangka konsep tersebut terhadap penelitian ini. Bab 3, mengetengahkan metode yang digunakan dalam penelitian ini, alur penelitian yang akan dilakukan peneliti, teknik pengumpulan data, kerangka operasional konsep, sumber data/narasumber, kriteria keabsahan data, kriteria kualitas penelitian, dan teknik analisis data. Bab 4 merupakan tempat bagi penulis untuk melakukan analisa data dan interpretasi berdasarkan hasil penelitian yang diperoleh dari lapangan dengan terlebih dahulu membuat pengkategorian data dan menginterpretasikannya dari beberapa sudut pandang tanpa melepaskan kerangka konsep yang telah dibuat. Bab 5 merupakan bab terakhir yang memuat kesimpulan dan rekomendasi baik akademis maupun praktis.

## BAB 2

### KERANGKA KONSEPTUAL

#### 2.1 Komunikasi dalam Organisasi

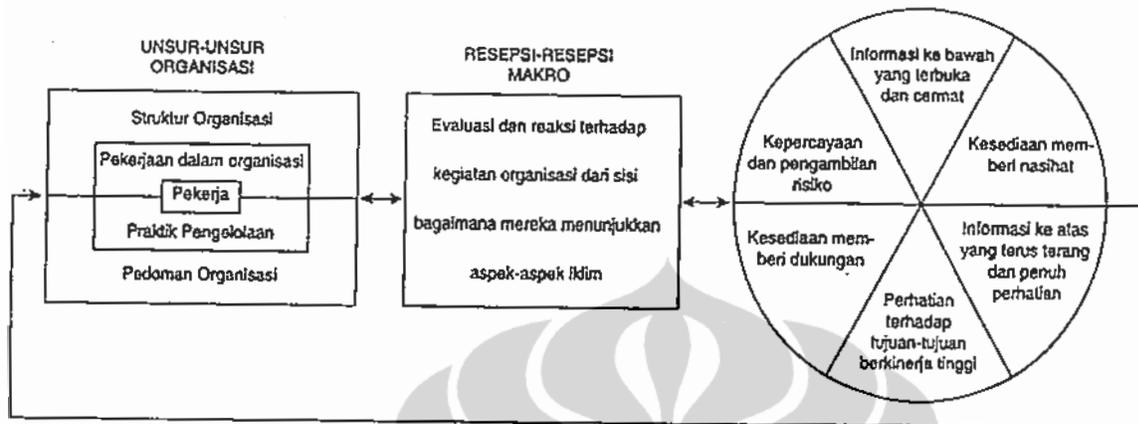
##### 2.1.1 Organisasi

Seseorang tidak bisa mencapai tujuan jika hanya seorang diri, oleh sebab itu maka dibentuklah organisasi. De Vito memberikan definisi tentang organisasi yaitu sebagai “sebuah kelompok individu yang diorganisasikan untuk mencapai tujuan tertentu” (1997:337). Jumlah individu sangat bervariasi dari satu organisasi ke organisasi lainnya, yang penting adalah hal ini adalah mereka bekerja di dalam struktur tertentu. Untuk mencapai tujuan tersebut maka setiap organisasi mengandung unsur koordinasi, sistem, dimensi tempat, dimensi waktu, tujuan dan sejumlah orang. Sedangkan Everett M. Rogers (1976:7), menyatakan bahwa organisasi adalah sebuah sistem dari orang-orang yang bekerja, melalui suatu hirarki jenjang dan pembagian tugas, untuk tujuan-tujuan bersama.

Lebih lanjut Richard Farace, Peter Monge, dan Hamish Russel dalam (Djuarsa, 2004: 4.38) mengemukakan definsi suatu organisasi sebagai suatu sistem yang setidaknya terdiri dari dua orang atau lebih, ada saling ketergantungan, input, proses dan output. Kelompok ini berkomunikasi dan bekerja sama untuk menghasilkan suatu hasil akhir dengan menggunakan energi, informasi, dan bahan-bahan lain dari lingkungan. Dalam hal ini mereka menempatkan komunikasi sebagai pusat dari struktur organisasi.

Pace & Faules (2000: 149-150) mengidentifikasi terdapat beberapa komponen yang berperan serta dalam organisasi. Komponen-komponen tersebut meliputi unsur-unsur organisasi, pemahaman unsur-unsur organisasi, dan pengaruh komunikasi.

Komponen-komponen tersebut tergambar dalam diagram di bawah ini.



Gambar 2.1 Komponen-komponen Organisasi

Sumber: Pace & Faules (2000: 150)

a. Unsur-unsur Dasar Organisasi

Pace & Faules (2002: 149-156) mengemukakan bahwa unsur-unsur dasar yang membentuk suatu organisasi meliputi anggota organisasi, pekerjaan dalam organisasi, praktek-praktek pengelolaan, struktur organisasi, dan pedoman organisasi.

1) Anggota Organisasi

Di pusat organisasi terdapat orang-orang yang melaksanakan pekerjaan organisasi. Orang-orang yang membentuk organisasi terlibat dalam beberapa kegiatan primer yaitu:

- kegiatan-kegiatan pemikiran yang meliputi konsep-konsep, penggunaan bahasa, pemecahan masalah, dan pembentukan gagasan.
- kegiatan-kegiatan perasaan yang mencakup emosi, keinginan, dan aspek-aspek perilaku manusia lainnya yang bukan aspek intelektual.
- Kegiatan-kegiatan *self-moving* yang mencakup kegiatan fisik yang besar maupun yang terbatas;

- Kegiatan-kegiatan elektrokimia yang meliputi *brain snaps* (daerah kontak otak tempat *impuls* saraf ditransmisikan hanya ke satu arah), kegiatan jantung, dan proses-proses metabolisme.

Keempat kegiatan ini memungkinkan orang-orang memperhatikan dunia serta menjalaninya. Gabungan keempat kegiatan pekerjaan ini memberi kesempatan kepada mereka untuk menjalankan pekerjaan dalam organisasi tersebut.

## 2) Pekerjaan dalam organisasi

Pekerjaan yang dilakukan anggota organisasi terdiri dari tugas-tugas formal dan informal. Tugas-tugas ini menghasilkan produk dan memberikan pelayanan organisasi. Pekerjaan ini ditandai oleh tiga dimensi universal yaitu isi, keperluan dan konteks. Isi terdiri dari apa yang dilakukan anggota organisasi dalam hubungannya dengan bahan, orang-orang dan tugas-tugas lainnya dengan mempertimbangkan metode serta teknik yang digunakan. Keperluan merujuk kepada pengetahuan, ketrampilan dan sikap yang dianggap sesuai bagi seseorang agar mampu melaksanakan pekerjaan tersebut. Konteks berkaitan dengan kebutuhan-kebutuhan fisik dan kondisi lokasi pekerjaan, jenis pertanggungjawaban dan tanggung jawab dalam kaitannya dengan pekerjaan., jumlah pengawasan yang diperlukan dan lingkungan umum tempat pekerjaan dilaksanakan.

## 3) Praktek-praktek pengelolaan

Tujuan primer pegawai manajerial adalah menyelesaikan pekerjaan melalui usaha orang lainnya. Manajer membuat keputusan mengenai bagaimana bawahannya menggunakan sumber daya yang diperlukan untuk melaksanakan pekerjaan mereka. Sebagian manajer membawahi manajer lainnya. Seorang manajer melaksanakan lima fungsi utama yaitu perencanaan, pengorganisasian, penyusunan kepegawaian, pengarahan dan pengendalian (MacKenzie dalam Pace & Faules, 1994: 149)

#### 4) Struktur organisasi

Struktur organisasi merujuk kepada hubungan antara tugas-tugas yang dilaksanakan oleh anggota-anggota organisasi. Struktur organisasi ditentukan oleh tiga variabel kunci: kompleksitas, formalisasi, dan sentralisasi.

Kompleksitas merupakan fungsi dari tiga faktor diferensiasi yaitu:

- (1) Diferensiasi horisontal yaitu tingkat yang didalamnya terdapat perbedaan-perbedaan antara unit-unit sebagai hasil spesialisasi yang ada dalam organisasi.
- (2) Diferensiasi vertikal yaitu jumlah tingkat otoritas antara para pegawai dan para eksekutif puncak.
- (3) Diferensiasi spasial yaitu derajat ketersebaran lokasi fasilitas dan personel organisasi secara geografis.

Formalisasi merujuk pada derajat standardisasi dan tugas-tugas. Bila suatu pekerjaan sangat diformalisasikan, keleluasaan pekerja mengenai dimana, kapan, dan bagaimana pekerjaan dilakukan amat sedikit. Formalisasi terjadi bila tugas-tugas pekerjaan ditentukan oleh hukum-hukum dan aturan-aturan, apakah dinyatakan secara langsung atau dimengerti begitu saja oleh para pegawai. Persepsi para pegawai mengenai derajat spesifikasi dan pelaksanaan prosedur dan kegiatan kerja memberikan suatu ukuran yang jelas mengenai formalisasi dalam suatu organisasi. profesionalisme juga menghasilkan perilaku-perilaku yang dibakukan atau formal melalui sosialisasi anggota organisasi bahkan sebelum mereka memasuki organisasi melalui proses seleksi, dengan menetapkan harapan-harapan peranan, dengan pelatihan dalam prosedur dan ketrampilan kerja, dan melalui proses yang dijalani anggota organisasi dalam menuntaskan ritual-ritualnya untuk menunjukkan bahwa mereka telah memformulasikan ideologi organisasi.

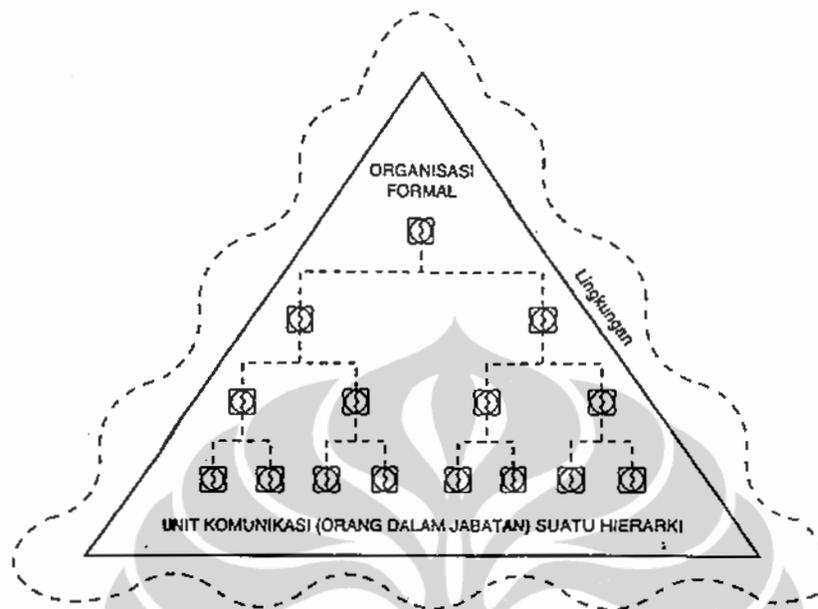
Sentralisasi berkaitan dengan derajat keterkonsentrasian pembuatan keputusan pada satu jabatan dalam organisasi. Desentralisasi, sebaliknya, merujuk kepada sejauh mana otoritas pembuatan keputusan tersebar di seluruh organisasi. Jumlah otoritas formal yang diberikan kepada para anggota organisasi untuk membuat keputusan yang berpengaruh atas kegiatan kerja mereka merupakan ukuran sentralisasi. Kebijakan yang membatasi pembuatan keputusan, cenderung menggeser organisasi ke arah sentralisasi. Situasi yang di dalamnya anggota organisasi dilarang berpartisipasi dalam keputusan tentang kerja mereka, menggambarkan sentralisasi. Bila suatu keleluasaan diberikan kepada tingkatan bawah dalam organisasi, tetapi keputusan-keputusannya diawasi secara ketat, organisasi tersebut masih berfungsi dengan sentralisasi tingkat tinggi.

Lebih lanjut Conrad (1990:93-112) menyatakan bahwa dalam organisasi formal terdapat model organisasi birokrasi. Organisasi birokrasi didesain untuk mengurangi tindakan anggota organisasi yang tidak didasarkan pada peraturan yang berlaku dan menjamin keterbukaan dalam organisasi.

Max Weber dalam Conrad (1990:110) mengemukakan bahwa birokrasi dibentuk dari matriks posisi jabatan yang kompleks. Posisi ataupun jabatan tersebut diatur dalam hirarki, biasanya berbentuk seperti piramida, dimana pengawas secara langsung bertanggung jawab terhadap jabatan di bawahnya.

Dalam birokrasi, semua tindakan, keputusan, dan peraturan diformulasikan dan direkam dalam bentuk tulisan baik dalam normal ataupun dalam diskusi lisan.

Adapun struktur organisasi formal adalah sebagaimana pada gambar berikut:



Gambar 2.2 Struktur Organisasi Formal

Sumber : Pace & Faules (1994:22)

5) Pedoman organisasi

Pedoman organisasi adalah serangkaian pernyataan yang mempengaruhi, mengendalikan dan memberi arahan bagi anggota organisasi dalam mengambil keputusan dan tindakan. Pedoman organisasi terdiri atas pernyataan-pernyataan seperti cita-cita, misi, tujuan, strategi, kebijakan, prosedur dan aturan. Berbagai macam pedoman ini menyediakan informasi untuk para anggota organisasi mengenai kemana organisasi ini menuju, apa yang harus mereka lakukan, bagaimana seharusnya mereka berpikir tentang masalah-masalah organisasi dan solusi-solusinya, dan tindakan apa yang mereka harus lakukan untuk keberhasilan organisasi tersebut.

b. **Pemahaman Unsur-unsur Organisasi**

Unsur-unsur dasar organisasi tersebut dipahami secara selektif untuk menciptakan evaluasi dan reaksi yang menunjukkan apakah yang dimaksud oleh setiap unsur dasar dan seberapa baik unsur-unsur tersebut beroperasi bagi kebaikan anggota organisasi. Misalnya kecukupan informasi merupakan suatu indikasi bagi para anggota organisasi mengenai seberapa baik unsur-unsur dasar organisasi berfungsi bersama-sama untuk menyediakan informasi bagi mereka. Pemahaman kecukupan informasi memberikan petunjuk kepada para anggota organisasi mengenai aspek-aspek organisasi yang mempengaruhi kehidupan mereka dan memberikan sejumlah penilaian yang merupakan salah satu bagian dari iklim komunikasi organisasi.

Persepsi atas kondisi-kondisi kerja, kepemimpinan, upah, kenaikan pangkat, hubungan dengan rekan-rekan, hukum-hukum dan peraturan organisasi, praktek-praktek pengambilan keputusan, sumber daya yang tersedia, dan cara-cara memotivasi anggota organisasi semuanya membentuk suatu badan informasi yang membangun iklim komunikasi organisasi.

Unsur-unsur organisasi tidak secara langsung menciptakan iklim komunikasi organisasi. Misalnya sebuah organisasi mungkin mempunyai sejumlah hukum dan peraturan, tetapi pengaruhnya terhadap iklim komunikasi organisasi bergantung pada persepsi anggota organisasi mengenai (1) nilai hukum dan peraturan tersebut, yaitu apakah hukum dan peraturan harus selalu diterima dan ditaati atukah beberapa hukum dan peraturan harus diabaikan dan (2) kegiatan-kegiatan yang dikenai hukum dan peraturan tersebut, misalnya peraturan mengenai penggunaan telepon dapat menghambat sedangkan peraturan mengenai kapan pekerjaan dimulai akan melancarkan organisasi.

c. **Pengaruh Komunikasi**

Pengaruh organisasi merupakan fungsi kegiatan yang terdapat dalam organisasi untuk menunjukkan kepada anggota organisasi bahwa organisasi tersebut mempercayai mereka dan memberi mereka kebebasan dalam mengambil resiko, mendorong mereka dan memberi mereka tanggung jawab dalam

mengerjakan tugas-tugas mereka; menyediakan informasi yang terbuka dan cukup tentang organisasi; mendengarkan dengan penuh perhatian serta memperoleh informasi yang dapat dipercayai dan terus terang dari anggota organisasi; secara aktif memberi penyuluhan kepada para anggota organisasi sehingga mereka dapat melihat bahwa keterlibatan mereka penting bagi keputusan-keputusan dalam organisasi; dan menaruh perhatian pada pekerjaan yang bermutu tinggi dan memberi tantangan.

### 2.1.2 Komunikasi Organisasi

Littlejohn (2005:239) mengemukakan bahwa komunikasi organisasi dapat dianggap sebagai bidang kerjasama secara simbolis sebagai konseptualisasi organisasi. Individu berhubungan dengan yang lain dalam struktur yang berbeda. Bentuk hubungan ini tidak sekedar hubungan garis lurus melainkan juga mengimplikasikan arah pengaruh dalam sistem yang kompleks. Individu ataupun grup menggunakan pengaruh terhadap individu atau grup yang lain. Dalam hal ini terdapat beberapa komponen yang berperan.

Tujuan yang ingin dicapai oleh organisasi biasanya seiring dengan tujuan para anggotanya. Tetapi kadang-kadang beberapa tujuan tersebut tidak searah. Hal ini dapat diselaraskan melalui komunikasi. Keterkaitan antara komunikasi dan organisasi ini tercermin dalam penegasan Everett M. Rogers (1976:7) yang berpendapat bahwa "komunikasi (keorganisasian) adalah proses penyampaian ide dari suatu sumber kepada penerima dengan tujuan untuk mengubah perilakunya", artinya penekanan pada kekuasaan yang menggambarkan si penyampai pesan lebih berkuasa daripada orang yang menerima pesan.

Lebih lanjut De Vito (1997:340) mengemukakan definisi komunikasi organisasi sebagai “pengiriman dan penerimaan berbagai pesan di dalam organisasi – di dalam kelompok formal maupun informal organisasi”. Kelompok komunikasi formal meliputi komunikasi yang disetujui oleh organisasi itu sendiri dan sifatnya berorientasi pada organisasi, isinya berupa cara-cara kerja di dalam organisasi, produktivitas, dan berbagai pekerjaan misalnya memo, kebijakan, pernyataan, jumpa pers, dan surat-surat resmi. Sedangkan komunikasi informal adalah komunikasi yang disetujui secara sosial. Orientasinya tidak pada organisasinya sendiri, tetapi lebih pada para anggotanya secara individual.

Sedangkan Pace & Faules (1994:21) memberikan definisi yang lebih jelas dan mudah dimengerti. Ia menyatakan bahwa:

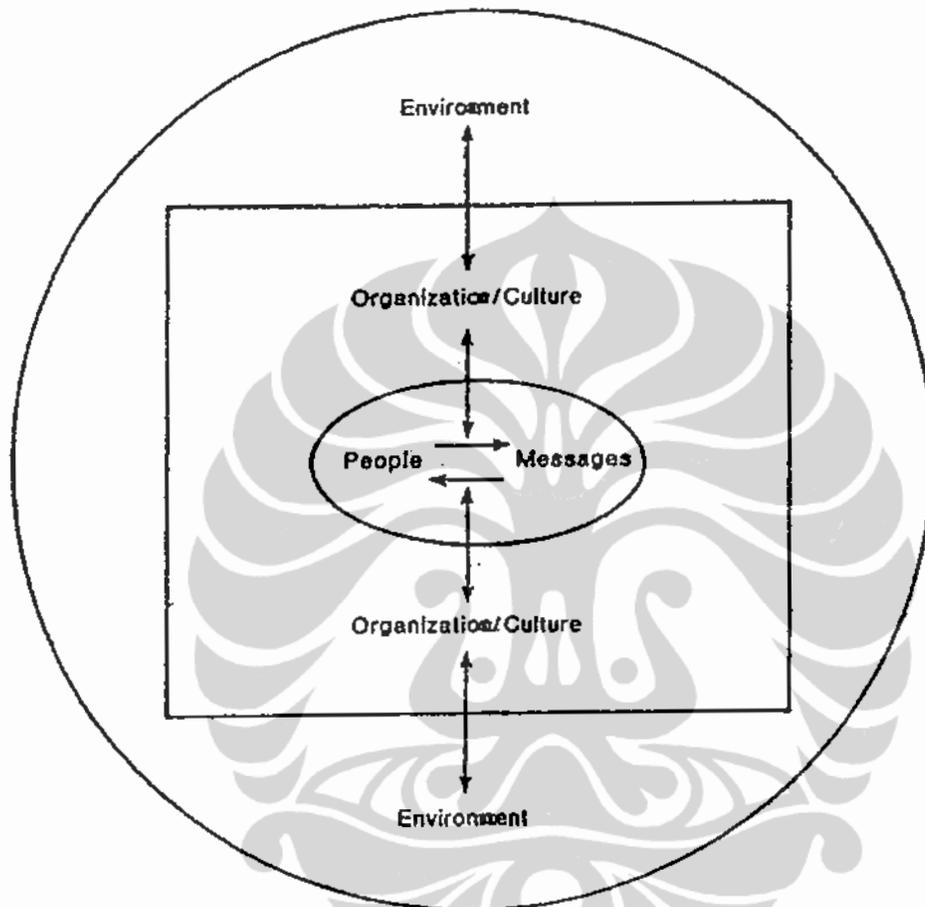
*“organizational communication may be defined as the display and interpretation of messages among communication units that are part of a particular organization. An organization is comprised of communication units in hierarchical realtions to each other and functioning in an environment”.*

Komunikasi organisasi dapat didefinisikan sebagai penafsiran pesan diantara unit-unit komunikasi yang merupakan bagian dari suatu organisasi tertentu. Suatu organisasi terdiri dari unit-unit komunikasi dalam hubungan-hubungan hirarkis antara yang satu dengan lainnya dan berfungsi dalam suatu lingkungan.

Sedangkan Goldhaber (1993: 14-24) mendefinisikan komunikasi organisasi sebagai berikut:

*“organizational communication is the process of creating and exchanging messages within a network of interdependent relationships to cope with environmental uncertainty”.*

Komunikasi organisasi merupakan proses penciptaan dan pertukaran pesan dalam suatu jaringan pada hubungan yang saling bergantung untuk mengatasi ketidakpastian lingkungan. Paradigma dari komunikasi organisasi ini adalah sebagaimana gambar berikut:



Gambar 2.3 Paradigma Komunikasi Organisasi

Sumber : Goldhaber, 1993: 15

Dari pernyataan Goldhaber tersebut terdapat tujuh konsep kunci dalam komunikasi organisasi, yaitu proses, pesan, jaringan, ketergantungan, hubungan, lingkungan, dan ketidakpastian.

a. Proses

Suatu organisasi merupakan sebuah sistem terbuka yang dinamis yang menciptakan dan saling tukar menukar pesan diantara anggotanya dan diantara anggota dan lingkungannya. Komunikasi organisasi merupakan proses karena fenomena penciptaan dan pertukaran pesan sedang berlangsung, selalu berubah, dan berlangsung terus menerus. Suatu organisasi disebut sistem yang terbuka karena pesan yang diciptakan dan dipertukarkan dalam suatu jaringan hubungan yang saling bergantung untuk mengatasi ketidakpastian lingkungan.

b. Pesan

Suatu simbol merupakan sesuatu yang melambangkan sesuatu yang lain. Kata, misalnya, merupakan simbol yang mengacu pada objek tertentu. Untuk mengkomunikasikannya, seseorang harus dapat mengembangkan imajinasi tentang gambaran mental dari suatu benda (menciptakan konsep), memberinya nama, dan mengembangkan perasaan tentang benda tersebut. Komunikasi yang efektif dengan orang lain mengimplikasikan bahwa konsep, mana, dan perasaan kesemuanya sama dengan yang ada pada orang lain. Dengan kata lain, komunikasi yang efektif berarti bahwa kamu dan saya mengacu pada hal yang sama ketika kita berbicara.

Pesan adalah satu atau lebih simbol yang kita ketahui dan kepadanya kita berikan arti. Kita mungkin secara bersamaan mengirim dan menerima simbol yang sama. Proses penciptaan arti pesan merupakan hal yang merubah simbol tersebut menjadi pesan. Jadi, pesan terdiri dari simbol-simbol yang memiliki arti tentang orang, objek, dan peristiwa yang dibangkitkan dari interaksi antar manusia.

Dalam komunikasi organisasi, kita mempelajari penciptaan dan pertukaran pesan di seluruh organisasi. Pesan dapat berbentuk verbal dan non verbal. Pesan verbal dalam organisasi misalnya surat, pidato, dan percakapan. Dengan pesan verbal, kita akan lebih tertarik untuk meneliti pemilihan kata yang tepat yang digunakan dalam pidato, surat, atau percakapan. Pesan non verbal terutama bahasa tubuh (gerakan mata, gerakan tubuh), karakteristik fisik (tinggi, berat, panjang

rambut), tindakan misalnya jabat tangan, memukul, menabrak, tanda ucapan (nada, tinggi rendah nada, irama), lingkungan (luas ruangan, perabotan, musik).

Aliran pesan dalam organisasi meliputi : tugas, maintenance, dan manusiawi. Pesan tugas berkaitan dengan peningkatan penjualan, pasar, kulaitas pelayanan, dan kualitas produk. Pesan maintenance berkaitan dengan kebijakan dan regulasi. Pesan manusiawi ditujukan kepada anggota organisasi yang meliputi tingkah laku, moral, kepuasan, dan terpenuhinya kebutuhan.

Thayer dalam Goldhaber (1993:18) mengemukakan empat fungsi aliran pesan dalam organisasi yaitu: memberi informasi, mengatur, mempengaruhi, dan mengintegrasikan.

c. Jaringan

Jaringan komunikasi adalah penciptaan dan pertukaran pesan diantara orang-orang yang berada dalam jalur tertentu. Jaringan komunikasi dapat terdiri dari dua orang saja, beberapa orang, ataupun seluruh anggota organisasi. Banyak faktor yang mempengaruhi sifat dan ruang lingkup jaringan, misalnya peran hubungan, arah aliran pesan, sifat-sifat serial aliran pesan, dan isi pesan.

d. Ketergantungan

Organisasi sebagai sistem terbuka dimana bagian-bagiannya saling berkaitan dengan yang lain dan lingkungannya menyebabkan terjadinya ketergantungan. Semua sub sistem dalam organisasi mempengaruhi dan dipengaruhi satu sama lain. Hal ini berarti perubahan dalam salah satu sistem akan mempengaruhi sistem yang lain yang berarti juga jaringan komunikasi dalam organisasi tersebut saling tumpang tindih dan saling berkaitan.

Seorang pemimpin organisasi akan lebih bijaksana apabila memperhitungkan implikasi keputusan yang diambilnya terhadap keseluruhan organisasi. Salah satu cara untuk mengimbangi hubungan ketergantungan dipengaruhi dan mempengaruhi suatu keputusan adalah dengan mengkomunikasikan semua pesan kepada semua anggota dalam organisasi.

e. Hubungan

Hubungan komunikasi dalam komunikasi meliputi berbagai macam hubungan yang mungkin timbul dalam organisasi dilihat dari tingkatan kelompok individu dari sistem yang paling sederhana, diadik, hingga yang paling kompleks.

f. Lingkungan

Menurut Duncan dalam Goldhaber (1993:23), lingkungan merupakan keseluruhan faktor-faktor fisik dan sosial yang dijadikan bahan pertimbangan dalam pengambilan keputusan individu dalam suatu sistem. Selanjutnya lingkungan dibagi menjadi internal dan eksternal. Lingkungan internal meliputi komponen personil, komponel fungsional dan staf, dan komponen organisasi (misalnya tujuan/sasaran, produk/jasa, integrasi, dll). Komponen eksternal meliputi pelanggan, pemasok, kompetitor, teknologi, dll.

g. Ketidakpastian

Golhaber (1993: 24) mendefinisikan ketidakpastian sebagai perbedaan antara informasi yang tersedia dan informasi yang dibutuhkan. Sebagai contoh, anggota organisasi yang membutuhkan dan memiliki banyak informasi tentang peraturan pemerintah yang baru yang mempengaruhi jalur produksinya akan merasa lebih pasti dalam melaksanakan proses produksi sesuai dengan peraturan tersebut. Apabila anggota organisasi tersebut tidak memiliki cukup informasi yang mereka perlukan, mereka akan merasakan adanya ketidakpastian dan mungkin akan memproduksi barang di bawah standard.

Ketidakpastian juga muncul apabila anggota organisasi menerima terlalu banyak informasi atau menerima pesan lebih dari yang mereka butuhkan sesuai dengan permintaan lingkungannya. Organisasi bereaksi terhadap lingkungan eksternal menerima dan menyebarkan informasi dari organisasi untuk mengurangi ketidakpastian. Salah satu perhatian utama dalam komunikasi organisasi adalah menentukan dengan tepat seberapa banyak informasi yang diperlukan untuk mengurangi ketidakpastian tanpa harus menerima informasi yang berlebihan.

Sayangnya, keputusan tersebut jarang termasuk input dari orang sebagian besar dipengaruhi oleh keputusan, yaitu, anggota organisasi tersebut sendiri.

### 2.1.3 Iklim Komunikasi

Istilah iklim merupakan metafora atau kiasan yang artinya dapat diterapkan pada situasi yang berbeda dengan tujuan menyatakan suatu kemiripan. Sebagaimana iklim dalam klimatologi, iklim komunikasi organisasi relatif tetap tetapi dalam setiap iklim dapat terjadi perubahan musim dan cuaca. Pace and Faules (2000: 147) menjelaskan, sebagaimana cuaca membentuk iklim fisik untuk suatu kawasan, cara iklim komunikasi merupakan cara orang bereaksi terhadap aspek organisasi. Setiap pola tertentu kondisi cuaca memberi kesan yang tertentu tentang iklim fisik suatu kawasan; dengan cara yang sama, orang dapat memperoleh kesan tertentu mengenai iklim komunikasi suatu organisasi berdasarkan kunjungan atau hubungan singkat dalam interaksi antarpersona yang khusus. Kadang-kadang cuaca pada hari tertentu memberi gambaran yang baik mengenai iklim fisik secara umum selama jangka waktu yang lebih panjang, sebagaimana persepsi mengenai suatu organisasi pada hari tertentu dapat memberi gambaran jelas mengenai iklim komunikasi organisasi tersebut selama jangka waktu yang lebih panjang.

Lebih lanjut Pace and Faules (1994: 100) memberikan definisi iklim komunikasi sebagai berikut:

*“The communication climate is a composite of perceptions—a macro evaluation—of communicative events, human behaviours, responses of employees to one another, expectations, interpersonal conflicts, and opportunities for growth in the organization. Communication climate is different from organizational climate in that communication climate involves perceptions of messages and message-related events occurring in the organization”.*

Iklim komunikasi merupakan gabungan persepsi-persepsi—suatu evaluasi makro—mengenai peristiwa komunikasi, perilaku manusia, respons pegawai terhadap pegawai lainnya, harapan-harapan, konflik-konflik antarpersona, dan kesempatan bagi pertumbuhan dalam organisasi tersebut. Iklim komunikasi

berbeda dengan iklim organisasi dalam arti iklim komunikasi meliputi persepsi-persepsi mengenai pesan dan peristiwa yang berhubungan dengan pesan yang terjadi dalam organisasi.

Dari definisi tersebut, Pace & Faules lebih menekankan pada persepsi-persepsi mengenai pesan dan peristiwa yang berhubungan dengan pesan yang terjadi dalam organisasi. iklim berkembang dari interaksi antara sifat-sifat suatu organisasi dan persepsi individu atas sifat-sifat itu. Sejalan dengan Pace & Faules, Falcino et al (dalam Pace & Faules (2002: 149)) menyatakan menganggap iklim sebagai suatu kualitas pengalaman subjektif yang berasal dari persepsi atas karakter-karakter yang relatif langgeng pada organisasi.

Sejalan dengan Pace & Faules, Goldhaber (1993: 65-66) menyatakan bahwa :

*“communication climate consists of largely of the perceptions employees have of the quality of relationships and communication in the organization, and of the degree of involvement and influence”.*

Iklim komunikasi sebagian besar terdiri dari persepsi karyawan terhadap kualitas hubungan dan komunikasi dalam organisasi, dan tingkat keterlibatan dan pengaruh mereka terhadap hubungan tersebut. Selanjutnya iklim komunikasi terdiri dari lima faktor, yaitu:

- a. *Supportiveness*, bawahan merasakan bahwa hubungan komunikasi mereka dengan atasannya dapat membantu mereka dalam membangun dan membentuk nilai-nilai dan kepentingan personal.
- b. Partisipasi dalam pembuatan keputusan, anggota organisasi diberi kebebasan untuk berkomunikasi dengan atasan mereka.
- c. Kepercayaan, keyakinan dan kredibilitas, semua sumber-sumber pesan dan peristiwa-peristiwa komunikasi harus dapat dipercaya.
- d. Keterbukaan dan keterusterangan. Apapun bentuk hubungan kerja tersebut seperti atasan-bawahan, dan lain-lain, harus ada keterbukaan dan keterusterangan dalam hal “berbicara” dan “mendengarkan”.
- e. Tujuan berkinerja tinggi. Tujuan kinerja harus secara jelas dikomunikasikan kepada seluruh anggota organisasi.

Isu utama dalam iklim komunikasi menurut Goldhaber (1993:68) adalah menyangkut persepsi tentang sumber-sumber komunikasi dan hubungannya dalam organisasi persepsi tentang ketersediaan informasi bagi anggota organisasi, persepsi tentang organisasi itu sendiri dan apakah anggota organisasi mendapat dukungan ganjaran atas apa yang telah mereka lakukan untuk organisasi. Iklim suatu organisasi diungkapkan melalui isi pesan dan bentuk-bentuk simbolik yang dipergunakan dalam interaksi. Sikap-sikap kolektif diungkapkan dalam perbendaharaan kata, kiasan-kiasan, kisah-kisah dan laporan-laporan.

Hasil penelitian Peterson dan Pace (1976) dalam Pace & Faules (1994: 101-106) mengungkapkan ada enam faktor besar yang mempengaruhi iklim komunikasi organisasi yaitu:

- a. Kepercayaan, personel di semua tingkat harus berusaha keras untuk mengembangkan dan mempertahankan hubungan yang di dalamnya kepercayaan, keyakinan dan kredibilitas didukung oleh pernyataan dan tindakan.
- b. Pembuatan keputusan bersama, para pegawai di semua tingkat dalam organisasi harus diajak berkomunikasi dan berkonsultasi mengenai semua masalah dalam semua wilayah kebijakan organisasi, yang relevan dengan kedudukan mereka. Para pegawai di semua tingkat harus diberi kesempatan berkomunikasi dan berkonsultasi dengan manajemen di atas mereka agar berperan serta dalam proses pembuatan keputusan dan penentuan tujuan.
- c. Kejujuran, suasana umum yang diliputi kejujuran dan keterusterangan harus mewarnai hubungan-hubungan dalam organisasi, dan para pegawai mampu mengatakan "apa yang ada dalam pikiran mereka" tanpa mengindahkan apakah mereka berbicara dengan teman sejawat, bawahan atau atasan.
- d. Keterbukaan dalam komunikasi ke bawah, kecuali untuk keperluan informasi rahasia, anggota organisasi harus relatif mudah memperoleh informasi yang berhubungan langsung dengan tugas mereka saat ini, yang

- mempengaruhi kemampuan mereka untuk mengkoordinasikan pekerjaan mereka dengan orang-orang atau bagian-bagian lainnya, dan yang berhubungan luas dengan organisasinya, para pemimpinnya, dan rencana-rencana.
- e. Mendengarkan dalam komunikasi ke atas, personel di setiap tingkat dalam organisasi harus mendengarkan saran-saran atau laporan-laporan masalah yang dikemukakan personel di setiap tingkat bawahan dalam organisasi secara berkesinambungan dan dengan pikiran terbuka. Informasi dari bawahan harus dipandang cukup penting untuk dilaksanakan kecuali ada petunjuk yang berlawanan.
  - f. Perhatian pada tujuan-tujuan berkinerja tinggi, personel di semua tingkat dalam organisasi harus menunjukkan suatu komitmen terhadap tujuan-tujuan berkinerja tinggi – produktivitas tinggi, kualitas tinggi, biaya rendah – demikian pula menunjukkan perhatian besar pada anggota organisasi lainnya.

Dari kedua definisi tersebut maka dapat diketahui bahwa iklim 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 interaksi dengan anggota organisasi lainnya. Pengaruh ini menghasilkan pedoman bagi keputusan-keputusan dan tindakan-tindakan individu, dan mempengaruhi pesan-pesan mengenai organisasi.

Iklim komunikasi memberi pedoman bagi keputusan dan perilaku individu. Keputusan-keputusan yang diambil oleh anggota organisasi untuk melaksanakan pekerjaan mereka secara efektif, untuk mengikatkan diri mereka dengan organisasi, untuk bersikap jujur dalam bekerja, untuk meraih kesempatan dalam organisasi secara bersemangat, dsb. Iklim komunikasi yang positif cenderung cenderung meningkatkan dan mendukung komitmen organisasi. Sedangkan iklim yang negatif benar-benar merusak keputusan yang dibuat anggota organisasi mengenai bagaimana mereka bekerja.

Iklm komunikasi dapat menjadi salah satu pengaruh yang paling penting dalam produktivitas organisasi, karena iklim mempengaruhi usaha anggota organisasi. Usaha dalam hal ini merujuk pada penggunaan tugas secara fisik dalam bentuk mengangkat, berbicara, atau berjalan, dan penggunaan pikiran mental dalam bentuk berpikir, menganalisis, dan memecahkan masalah. Iklim komunikasi memainkan peranan sentral dalam mendorong anggota organisasi untuk mencurahkan usaha pada pekerjaan mereka.

Iklm komunikasi berbeda dengan iklim organisasi dalam arti iklim komunikasi meliputi persepsi-persepsi mengenai pesan dan peristiwa yang berhubungan dengan pesan yang terjadi dalam organisasi (Pace & Faules, 2000: 147). Sedangkan iklim organisasi berkaitan dengan perubahan suasana lingkungan (Wirawan 2008:123).

Konsep iklim organisasi sering dipahami sebagai *atmosphere* atau kecenderungan-kecenderungan situasi yang secara umum dirasakan oleh warga atau anggota organisasi dalam menjalankan tugas sehari-hari. Secara garis besar, iklim organisasi dapat dirasakan oleh anggotanya yaitu salah satu dari kecenderungan baik atau buruk (Pawito, 2008: 12).

Istilah iklim organisasi pertama kali dikemukakan oleh Kurt Lewin pada tahun 1930-an. Kemudian istilah ini dipakai oleh R. Tagiuri dan G. Litwin untuk melukiskan perilaku dalam hubungan dengan *setting* dimana perilaku itu muncul. *Setting* tersebut meliputi lingkungan (*environment*), suasana (*atmosphere*), situasi (*situation*), pola lapangan (*field setting*), pola perilaku (*behaviour setting*), dan kondisi (*conditions*). (Robert Stringer, 2002).

Selanjutnya Tagiuri dan Litwin dalam Wirawan (2008: 121) mendefinisikan iklim organisasi sebagai:

*“... a relatively enduring quality of the internal environment of an organization that (a) is experienced by its members , (b) influences their behaviour; and can be described in terms of the values of a particular set of characteristics (or attributes) of the organization”.*

Menurut Tagiuri dan Litwin, iklim organisasi merupakan kualitas lingkungan internal organisasi yang secara relatif terus berlangsung, dialami oleh

anggota organisasi; mempengaruhi perilaku mereka dan dapat dilukiskan dalam pengertian satu set karakteristik atau sifat organisasi. Lebih lanjut Robert G. Owen (1991) mendefinisikan iklim organisasi sebagai “..... *study of perceptions that individuals have of various aspects of the environment in the organization.*” Menurut Owen, iklim organisasi merupakan studi persepsi individu mengenai berbagai aspek lingkungan organisasinya.

Robert Stringer dalam Wirawan (2008: 122) mengemukakan definisi iklim organisasi sebagai “... *collection and pattern of environmental determinant of aroused motivation*”. Menurut Stringer, iklim organisasi merupakan koleksi dan pola lingkungan yang menentukan munculnya motivasi. Dari definisi-definisi tersebut di atas, dapat disimpulkan bahwa iklim organisasi terdiri dari beberapa hal penting:

- a. Persepsi. Iklim organisasi merupakan persepsi anggota organisasi (baik sebagai individual dan kelompok) dan mereka yang berhubungan dengan organisasi (konsultan, pemasok, konsumen). Persepsi adalah proses orang menerima, mengorganisasi, dan menginterpretasikan informasi yang ada di lingkungannya dan menggunakannya untuk mengambil keputusan, melakukan aktivitas, dan sebagainya. Informasi tentang iklim organisasi dapat diperoleh melalui persepsi manajer, persepsi karyawan ataupun melalui persepsi pemasok, konsumen ataupun pihak lain yang berhubungan dengan organisasi secara tetap.
- b. Persepsi orang tersebut mengenai apa yang ada atau terjadi dalam lingkungan keseluruhan organisasi termasuk lingkungan unit-unit organisasi.
- c. Praktek rutin. Persepsi anggota organisasi dalam pengertian persepsi rutin anggota organisasi mengenai apa yang terjadi secara rutin dalam organisasi. Misalkan dalam organisasi pada akhir tahun anggaran, suasananya mengevaluasi pelaksanaan kegiatan tahun yang sedang berjalan dan merencanakan aktivitas tahun mendatang. Sedangkan pada awal tahun, suasananya mulai melaksanakan kegiatan yang direncanakan.

- d. Sikap dan perilaku organisasi. Persepsi orang mengenai lingkungan organisasi mempengaruhi sikap orang tersebut yaitu dapat positif ataupun sangat negatif terhadap iklim organisasinya. Sikap dapat pula berbentuk harapan atau *stereotype* positif dan negatif. Persepsi orang mempengaruhi perilakunya, dari sangat tidak disiplin hingga sangat disiplin, dari sangat terbuka hingga sangat tertutup.
- e. Mempengaruhi kinerja organisasi. Sikap dan perilaku anggota organisasi mempengaruhi kinerja mereka secara individual dan kelompok yang kemudian mempengaruhi kinerja organisasi. Disamping itu iklim organisasi juga mempengaruhi produktivitas anggota dan selanjutnya mempengaruhi efektivitas dan efisiensi organisasi. Misalnya, persepsi negatif karyawan terhadap kepemimpinan, mempengaruhi perilaku mereka dalam melaksanakan pekerjaannya. Perilaku ini berpengaruh terhadap produktivitas mereka yang kemudian mempengaruhi kinerja organisasi.

Robert Stringer dalam Wirawan (2008: 135-139) mengemukakan bahwa terdapat lima faktor yang menyebabkan terjadinya iklim suatu organisasi, yaitu lingkungan eksternal, strategi, praktek kepemimpinan, pengaturan organisasi, dan sejarah organisasi. Masing-masing faktor ini sangat menentukan karena mempengaruhi perubahan iklim organisasi.

- a. Lingkungan eksternal. Beberapa organisasi yang sejenis mempunyai iklim umum yang sama. Kesamaan faktor umum tersebut disebabkan oleh pengaruh lingkungan eksternal yang organisasi. Kecepatan perubahan suatu jenis industri merupakan lingkungan eksternal yang paling menentukan. Perubahan tersebut meliputi semua jenis perubahan teknologi, munculnya pesaing, pelanggan, peraturan, produk dan model bisnis baru. Perubahan setiap unsur ini akan mempengaruhi cara berpikir anggota organisasi mengenai pekerjaan, hubungan, dan konsekuensi tindakan.
- b. Strategi organisasi. Kinerja suatu organisasi bergantung pada strategi, energi untuk melaksanakan pekerjaan tersebut, dan faktor-faktor

lingkungan penentu dari level energi tersebut. Strategi yang berbeda menimbulkan pola iklim organisasi yang berbeda. Strategi mempengaruhi iklim organisasi secara tidak langsung.

- c. Pengaturan organisasi. Pengaturan organisasi mempunyai pengaruh paling kuat terhadap iklim organisasi.
- d. Kekuatan sejarah. Semakin tua umur suatu organisasi semakin kuat pengaruhnya. Pengaruh tersebut dalam bentuk tradisi dan ingatan yang membentuk harapan anggota organisasi dan mempunyai pengaruh terhadap iklim organisasinya.
- e. Kepemimpinan. Perilaku pemimpin mempengaruhi iklim organisasi yang kemudian mendorong motivasi anggota organisasi tersebut. Menurut Stringer (2002) kepemimpinan sangat berpengaruh terhadap iklim organisasi karena menjadi faktor penentu perubahan iklim organisasi.

### 2.3 Aliran Komunikasi dalam Organisasi

Pace & Faules (2000: 117-118) menyatakan bahwa proses penyampaian informasi ke seluruh bagian organisasi dan proses penerimaan informasi dari seluruh bagian organisasi berhubungan dengan aliran informasi. Proses aliran informasi ini merupakan proses yang rumit. Apa yang dikemukakan dalam struktur organisasi dapat saja bukan yang sebenarnya terjadi. Informasi tidak mengalir secara harfiah. Kenyataannya, informasi sendiri tidak bergerak. Yang sesungguhnya terlihat adalah penyampaian suatu pesan, interpretasi penyampaian tersebut, dan penciptaan penyampaian lainnya. Penciptaan, penyampaian, dan interpretasi pesan merupakan proses yang mendistribusikan pesan-pesan ke seluruh organisasi.

Konsep proses mengisyaratkan bahwa peristiwa-peristiwa dan hubungan-hubungan bergerak dan berubah secara berkesinambungan, bahwa peristiwa dan hubungan adalah dinamik. Suatu hubungan atau peristiwa dinamik melibatkan energi dan tindakan. Jadi yang dinamakan aliran informasi dalam suatu organisasi, sebenarnya adalah suatu proses dinamik; dalam proses inilah pesan-pesan secara tetap dan berkesinambungan diciptakan, ditampilkan, dan diinterpretasikan.

Proses ini berlangsung terus dan berubah secara konstan – artinya, komunikasi organisasi bukanlah sesuatu yang terjadi kemudian berhenti. Komunikasi terjadi sepanjang waktu.

Guetzkow (1965) dalam Pace & Faules (2000: 171-173) menyatakan bahwa aliran informasi dalam suatu organisasi dapat terjadi dengan tiga cara yaitu serentak, berurutan, dan kombinasi dari keduanya.

a. Penyebaran informasi secara serentak

Bila semua anggota organisasi menerima suatu informasi dalam waktu yang bersamaan maka proses ini disebut penyebaran pesan secara serentak. Bila pesan yang sama harus tiba di beberapa tempat yang berbeda pada saat yang sama, harus dibuat rencana untuk menggunakan strategi atau teknik penyebaran pesan secara serentak. Pemilihan teknik penyebaran yang berdasarkan waktu (tiba secara serentak) memerlukan pemikiran mengenai metode penyebaran yang sedikit berbeda dari yang biasanya dikerjakan. Misalnya, salah satu pertimbangan pokok adalah apakah pesan dapat didistribusikan pada saat yang sama. Mungkin memo merupakan salah satu cara yang meyakinkan untuk mengirimkan pesan kepada semua anggota organisasi pada saat yang sama.

Di pihak lain suatu pertemuan mungkin merupakan cara untuk menyampaikan informasi kepada setiap anggota organisasi pada saat yang sama; tetapi juga tidak semua orang dapat hadir karena pertemuan tersebut tidak cocok dengan jadwal mereka, terutama bila lokasi pertemuan cukup jauh. Memo merupakan media tertulis sedangkan pertemuan adalah bentuk lisan, atau suatu media tatap-muka. Salah satu dari kedua metode tersebut atau kedua-duanya mungkin melancarkan penyebaran informasi secara serentak kepada sekelompok anggota organisasi.

Dengan berkembangnya media telekomunikasi, tugas menyebarkan informasi kepada semua anggota secara serentak menjadi lebih sederhana bagi sebagian organisasi. Pada saat yang ditentukan, para pegawai yang tersebar luas di berbagai lokasi dapat menyetel saluran televisi tertentu dan serentak melihat serta mendengar informasi yang disampaikan oleh

direktur utamanya. Televisi memungkinkan pembicara tunggal berhubungan dengan seluruh anggota suatu organisasi secara perorangan, tanpa ada keharusan dari mereka untuk datang atau untuk menerima pesan tertulis yang disampaikan kepada mereka.

Dengan berkembangnya sistem kabel dan telepon yang lebih canggih, dirangkaikan dengan video, semua organisasi dapat berhubungan secara visual dan vokal antara satu dengan yang lainnya sambil tetap berada di tempat kerja masing-masing. Penyebaran pesan secara serentak merupakan cara yang lebih umum, lebih efektif, dan lebih efisien daripada cara lainnya untuk melancarkan aliran informasi dalam suatu organisasi.

b. Penyebaran informasi secara berurutan

Haney (1962) dalam Pace & Faules (1994:119) menyatakan bahwa penyampaian pesan berurutan merupakan bentuk komunikasi utama, yang pasti terjadi dalam organisasi. Penyebaran informasi berurutan meliputi perluasan bentuk penyebaran diadik, jadi pesan disampaikan dari A kepada B kepada C kepada D kepada E dalam serangkaian transaksi dua-orang; dalam hal ini setiap individu kecuali orang ke-1 (sumber pesan) mula-mula menginterpretasikan pesan yang diterimanya dan kemudian meneruskan hasil interpretasinya kepada orang berikutnya dalam rangkaian tersebut.

Penyebaran pesan berurutan memperlihatkan pola “siapa berbicara kepada siapa”. Penyebaran tersebut mempunyai suatu pola sebagai salah satu ciri terpentingnya. Bila pesan disebarkan secara berurutan, penyebaran informasi berlangsung dalam waktu yang tidak beraturan, jadi informasi tersebut tiba di tempat yang berbeda dan pada waktu yang berbeda pula. Individu cenderung menyadari adanya informasi pada waktu yang berlainan. Karena adanya perbedaan dalam menyadari informasi tersebut, mungkin timbul masalah dalam koordinasi.

Adanya keterlambatan dalam penyebaran informasi akan menyebabkan informasi itu sulit digunakan untuk membuat keputusan

karena ada orang yang belum memperoleh informasi. Bila jumlah orang yang harus diberi informasi cukup banyak, proses berurutan memerlukan waktu yang lebih lama lagi untuk menyampaikan informasi kepada mereka. Selain itu, kebenaran dan kecermatan informasi akan terganggu sebagai akibat dari interpretasi dan reproduksi pesan yang berlangsung dalam penyampaian pesan secara berurutan.

### 2.3.1 Komunikasi Internal dalam Organisasi

Baskin et. al. (1997: 235:236) mengemukakan bahwa pada umumnya komunikasi internal dimanfaatkan organisasi untuk memenuhi hal-hal berikut ini:

- a. Mengkomunikasikan tujuan perusahaan;
- b. Memfasilitasi partisipasi manajemen;
- c. Memantau lingkungan internal dan eksternal secara berkesinambungan;
- d. Membangun lingkungan yang penuh kepercayaan dan kredibilitas;
- e. Menyediakan kesempatan untuk berinteraksi dengan karyawan.

Komunikasi internal dalam suatu organisasi, sebenarnya adalah suatu proses dinamik, dalam proses inilah pesan-pesan secara tetap dan berkesinambungan diciptakan, ditampilkan dan diinterpretasikan. Proses ini berlangsung terus dan berubah secara konstan – artinya, komunikasi organisasi bukanlah sesuatu yang terjadi kemudian berhenti. Komunikasi terjadi sepanjang waktu. Pace & Faules (2002:183-199) mengatakan dalam komunikasi organisasi kita berbicara tentang informasi yang berpindah secara formal yang meliputi komunikasi ke bawah, komunikasi ke atas, komunikasi horizontal, komunikasi lintas saluran, termasuk di dalamnya adalah apa yang dinamakan dengan selentingan (*grapevine*).

Informasi berpindah secara formal dari seseorang yang otoritasnya lebih tinggi kepada orang lain yang otoritasnya lebih rendah – komunikasi ke bawah; informasi yang bergerak dari suatu jabatan yang otoritasnya lebih rendah kepada orang yang otoritasnya lebih tinggi – komunikasi ke atas; informasi yang bergerak

diantara orang-orang dan jabatan-jabatan yang sama tingkat otoritasnya – komunikasi horisontal; atau informasi yang bergerak di antara orang-orang dan jabatan-jabatan yang tidak menjadi atasan ataupun bawahan satu dengan yang lainnya dan mereka menempati bagian fungsional yang berbeda – komunikasi lintas saluran. Disamping itu juga informasi yang mengalir secara informal bersama-sama “selentingan”.

a. Komunikasi ke bawah

Goldhaber (1993: 155) mengemukakan bahwa komunikasi ke bawah merupakan komunikasi formal yang mengalir dari jabatan dengan otoritas lebih tinggi kepada otoritas yang lebih rendah. Smith dalam Goldhaber (1993: 155) mengemukakan bahwa komunikasi ke bawah menciptakan suasana dan membangun komunikasi ke atas yang efektif.

Ada lima jenis informasi yang biasa dikomunikasikan dari atasan kepada bawahan (Katz & Kahn (1966) dalam Goldhaber, 1993: 155) yaitu instruksi, rasional informasi, prosedur dan praktek, umpan balik, indoktrinasi tujuan.

- 1) Instruksi (*job instruction*) meliputi pemberian atau penyampaian instruksi kerja;
- 2) Rasional informasi (*job rationale*) meliputi penjelasan dari pimpinan tentang mengapa tugas perlu untuk dilaksanakan;
- 3) Prosedur dan praktek (*procedure and practices*) meliputi penyampaian informasi mengenai peraturan-peraturan yang berlaku;
- 4) Umpan balik meliputi informasi mengenai penilaian kinerja pegawai.
- 5) Indoktrinasi tujuan berisi informasi guna mengembangkan rasa memiliki tugas.

Sementara itu, informasi tersebut dapat disampaikan dalam beberapa metode dan media. Level dalam Pace & Faules (1994 : 212) mengemukakan beberapa metode yang dapat digunakan pada situasi yang berbeda yaitu melalui tulisan, lisan serta gabungan dari keduanya. Tetapi kemajuan teknologi dan

informasi saat ini telah menambah ragam media yang dapat dipergunakan dalam komunikasi organisasi misalnya surat elektronik, telekonferensi, faksimili, SMS dan sebagainya.

Trevino, Daft dan Lengel (1990) dalam Pace dan Faules (2002:188) mengemukakan suatu kerangka konseptual untuk pilihan media yang berhubungan dengan manajer. Pemilihan media bergantung pada ekuivokalitas (*equivocality*) pesan. Ekuivokalitas merujuk kepada interpretasi yang berganda dan menimbulkan konflik. Ekuivokalitas tinggi terjadi bila situasinya ambigu dan makna bersama sulit diperoleh.

Media memiliki kemampuan yang berbeda untuk mempermudah pemahaman dan media dapat dipandang sebagai “kaya” atau “miskin”, berdasarkan pada kemampuannya untuk mengatasi ambiguitas dan mempermudah makna bersama. Kekayaan media bergantung pada kemampuannya dalam pemrosesan informasi ekuivokal. Tatap muka dipandang sebagai medium yang paling kaya, sedangkan laporan-laporan tergolong dalam kategori miskin. Individu-individu tidak bebas sepenuhnya untuk membuat pilihan media berdasarkan pada ekuivokalitas informasi. Hal ini disebabkan keputusan pilihan media tersebut lebih didasarkan pada ketersediaan sumber daya dan keterbatasan waktu.

b. Komunikasi ke atas

Komunikasi ke atas dalam sebuah organisasi berarti bahwa informasi mengalir dari tingkat yang lebih rendah (bawahan) ke tingkat yang lebih tinggi (penyelia). Suatu permohonan atau komentar yang diarahkan kepada individu yang otoritasnya lebih besar, lebih tinggi, atau lebih luas merupakan esensi komunikasi ke atas (Pace & Faules, 1994 : 187). Seorang penyelia dan manajer menerima informasi dari bawahannya mengenai:

- 1) apa yang dilakukan bawahan meliputi pekerjaan mereka, prestasi, kemajuan dan rencana-rencana untuk waktu mendatang;
- 2) persoalan-persoalan kerja yang belum dipecahkan bawahan yang mungkin memerlukan beberapa macam bantuan;

- 3) saran atau gagasan untuk perbaikan dalam unit-unit mereka atau dalam organisasi sebagai suatu keseluruhan;
- 4) pikiran dan perasaan bawahan tentang pekerjaan mereka, rekan kerja mereka dan organisasi.

Jackson (1959) dalam Pace & Faules (2000:192-193) menyatakan bahwa, secara keseluruhan, kekuatan yang mengarahkan komunikasi dalam sebuah organisasi adalah motivasi. Pegawai cenderung berkomunikasi untuk mencapai beberapa tujuan, untuk memuaskan kehidupannya pribadinya, atau untuk mencoba memperbaiki lingkungan barunya. Setiap program komunikasi organisasi harus didasarkan pada iklim kepercayaan. Bila ada kepercayaan, pegawai mungkin lebih berani mengemukakan gagasan dan perasaannya lebih bebas, dan penyelia dapat menafsirkan apa yang dimaksud oleh pegawai dengan lebih cermat.

c. Komunikasi horizontal

Komunikasi horizontal merupakan terdiri dari penyampaian informasi di antara rekan-rekan sejawat dalam unit kerja yang sama. Unit kerja meliputi individu-individu yang ditempatkan pada tingkat otoritas yang sama dalam organisasi dan mempunyai atasan yang sama. Komunikasi horizontal muncul karena beberapa alasan, yaitu untuk mengkoordinasikan penugasan kerja, berbagi informasi mengenai rencana dan kegiatan, untuk memecahkan masalah, untuk memperoleh pemahaman bersama untuk mendamaikan, berunding, dan menengahi perbedaan dan untuk menunjukkan dukungan antarpersona (Pace & Faules, 1994 : 197) .

Lebih lanjut Djuarsa (2004:4.6) mengemukakan fungsi arus komunikasi horizontal adalah sebagai berikut:

- a. memperbaiki koordinasi tugas;
- b. upaya pemecahan masalah;
- c. saling berbagi informasi;
- d. upaya memecahkan konflik;
- e. membina hubungan melalui kegiatan bersama.

Bentuk komunikasi horizontal yang paling umum mencakup semua jenis kontak antar persona. Bahkan bentuk komunikasi horizontal tertulis cenderung menjadi lebih lazim. Komunikasi horizontal paling sering terjadi dalam rapat komisi, interaksi pribadi, selama waktu istirahat, obrolan di telepon, memo dan catatan kegiatan sosial dan lingkaran kualitas. Oleh karena komunikasi horizontal memperlancar pertukaran pengetahuan, pengalaman, metoda, dan masalah. Hal ini membantu organisasi menghindari organisasi beberapa masalah dan memecahkan yang lainnya.

d. Komunikasi lintas saluran dan komunikasi informal

Dalam kebanyakan organisasi, muncul keinginan pegawai untuk berbagi informasi melewati batas-batas fungsional dengan individu yang tidak menduduki posisi atasan maupun bawahan mereka. Mereka melintasi jalur fungsional dan berkomunikasi dengan orang-orang yang diawasi dan yang mengawasi tetapi bukan atasan atau bawahan mereka. Mereka tidak memiliki otoritas lini untuk mengarahkan orang-orang yang berkomunikasi dengan mereka dan terutama harus mempromosikan organisasi. Dalam proses komunikasi yang seperti ini faktor-faktor yang mengarahkan aliran informasi lebih bersifat pribadi oleh sebab itu komunikasi seperti ini diartikan sebagai komunikasi informal (Pace & Faules, 1994 : 202) .

Dalam komunikasi informal arah aliran informasi kurang stabil, informasi mengalir ke atas, ke bawah, horizontal dan melintasi saluran. Karena informasi informal ini muncul dari interaksi diantara orang-orang, informasi ini tampaknya mengalir dengan arah yang tidak dapat diduga dan jaringannya digolongkan sebagai selentingan (*grapevine*). Informasi yang mengalir sepanjang jaringan keja selentingan berubah-ubah dan tersembunyi. Dalam istilah komunikasi, selentingan digambarkan sebagai "metode penyampaian laporan rahasia dari orang ke orang yang tidak dapat diperoleh melalui saluran biasa" (Pace and Fules 1993: 136-137). Komunikasi informal cenderung mengandung laporan "rahasia" tentang orang-orang dan peristiwa yang tidak mengalir melalui saluran perusahaan yang formal.

Informasi yang diperoleh melalui selentingan lebih memperhatikan “apa yang dikatakan atau didengar oleh seseorang” daripada apa yang dikeluarkan oleh pemegang kekuasaan. Paling tidak sumbernya terlihat “rahasia” meskipun informasi itu sendiri bukan rahasia.

Jumlah dan akibat pesan yang mengganggu, yang berlangsung melalui selentingan dapat dikendalikan dengan menjaga saluran komunikasi formal tetap terbuka, yang memberi kesempatan berlangsungnya komunikasi ke atas, ke bawah, horizontal, dan lintas saluran yang terus terang, cermat, dan sensitif. Hubungan penyelia – bawahan yang efektif tampaknya penting untuk mengendalikan informasi selentingan. Sifat-sifat selentingan diantaranya:

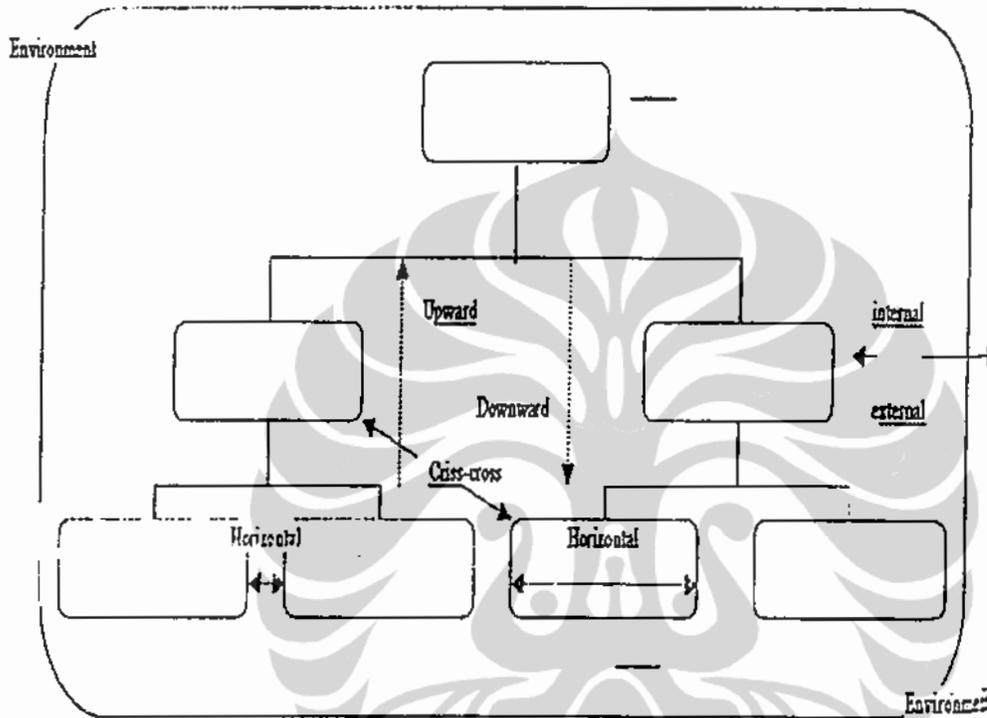
- 1) Selentingan berjalan terutama melalui interaksi dari mulut ke mulut.
- 2) Selentingan umumnya bebas dari kendala-kendala organisasi dan posisi.
- 3) Selentingan menyebarkan informasi dengan cepat.
- 4) Jaringan kerja suatu selentingan digambarkan sebagai suatu “rantai kelompok” karena setiap orang yang menyampaikan selentingan cenderung mengabarkannya kepada kelompok orang daripada hanya kepada satu orang.
- 5) Anggota jaringan selentingan cenderung menjalankan satu dari tiga peran berikut yaitu penghubung, penyendiri, atau pengakhir.
- 6) Selentingan cenderung lebih merupakan produk suatu situasi daripada produk orang-orang dalam organisasi tersebut.
- 7) Semakin cepat seseorang mengetahui suatu peristiwa yang baru saja terjadi, semakin besar kemungkinan ia menceritakannya kepada orang lain.
- 8) Bila suatu informasi yang disampaikan kepada seseorang menyangkut sesuatu yang menarik perhatiannya, semakin besar kemungkinan ia menyampaikan informasi tersebut kepada orang lain.
- 9) Aliran utama informasi dalam selentingan cenderung terjadi dalam kelompok-kelompok fungsional daripada antara kelompok-kelompok tersebut.

- 10) Umumnya, 75% - 90% dari rincian pesan yang disampaikan oleh selentingan adalah cermat, namun orang-orang cenderung beranggapan bahwa selentingan kurang cermat daripada yang sebenarnya, karena kesalahan-kesalahannya lebih dramatik dan akibatnya lebih berkesan dalam ingatan daripada kecermatan rutin sehari-harinya.
- 11) Informasi selentingan biasanya tidak lengkap, menghasilkan kesalahan interpretasi bahkan bila rinciannya cermat.
- 12) Selentingan cenderung mempengaruhi organisasi, apakah untuk kebaikan atau keburukan.

Atribut paling negatif dari selentingan adalah munculnya rumor (Goldhaber, 1993:168). Rumor muncul bila informasi yang tidak benar tersebar dalam organisasi (Coombs, 2007: 145-146). Lebih lanjut Davis dalam Goldhaber (1993:168) mendefinisikan rumor sebagai informasi selentingan yang dikomunikasikan tanpa standar jaminan keterpercayaan. Rumor menyebar sebagai fungsi-fungsi informasi yang penting dan ambigu terhadap topik pada suatu isu. Goldhaber (1993:168) menyarankan apabila muncul rumor maka saran terbaik adalah menyediakan fakta-fakta. Fakta-fakta tersebut sebaiknya disampaikan oleh sumber-sumber organisasi yang kredibel.

Proses aliran informasi internal baik dalam komunikasi ke bawah, ke atas, horisontal, maupun lintas saluran dapat dilihat dalam gambar berikut:

## Internal Communications Flows In an Organizations



Gambar 2.4 Proses Aliran Informasi Internal dalam Organisasi

Sumber: Grunig (1992:248)

### 2.3.2 Komunikasi dan Gaya Kepemimpinan

Setiap individu mempunyai pengaruh terhadap individu lainnya, pengaruh tersebut makin lama makin tumbuh yang menyebabkan beberapa individu mempunyai pengaruh sangat besar terhadap individu lainnya. Untuk bisa mempengaruhi individu yang menjadi anggota kelompoknya maka pertama kali seorang pemimpin harus menjadi pendesain yang bertanggung jawab untuk membangun organisasi dimana secara berkeinambungan meningkatkan

kemampuannya untuk mengetahui kompleksitas organisasinya. Hal ini diperkuat dengan pernyataan Peter M. Senge (1995: 338) bahwa pemimpin adalah pembuat rancang bangun, pembantu dan guru.

Selanjutnya seorang pemimpin harus mempunyai kemampuan untuk mengarahkan pengikutnya. Terry (2003:152) mengemukakan bahwa kepemimpinan dapat diartikan sebagai kemampuan untuk mengarahkan pengikut-pengikutnya agar dapat bekerja bersama dengan kepercayaan serta tekun mengerjakan tugas-tugas yang diberikan oleh pimpinan mereka. Sedangkan Pace & Faules (1993: 187-188) menyatakan pemimpin adalah orang yang membantu orang lain untuk memperoleh hasil-hasil yang diinginkan. Tujuan dari kepemimpinan ini adalah membantu orang lain untuk menegakkan kembali, mempertahankan dan meningkatkan motivasi anggota organisasinya. Pemimpin bertindak dengan cara-cara yang tepat untuk memperlancar produktivitas, moral tinggi, respon yang energik, kecakapan kerja yang berkualitas, komitmen, efisiensi, sedikit kelemahan, kepusasan, kehadiran, dan kesinambungan dalam organisasi.

Kepemimpinan diwujudkan melalui gaya kerja (*operating style*) atau cara bekerja sama dengan orang lain yang konsisten. Melalui apa yang dikatakannya (bahasa) dan apa yang diperbuatnya (tindakan), seseorang membantu orang-orang lainnya untuk memperoleh hasil yang diinginkan. Cara seseorang berbicara kepada yang lainnya dan cara seseorang bersikap di depan orang lain merupakan suatu gaya kerja.

Konsep gaya menunjukkan bahwa kita berurusan dengan kombinasi bahasa dan tindakan, yang tampaknya menggambarkan suatu pola yang cukup konsisten. Ketrampilan untuk memberlakukan kebijaksanaan, mengusahakan supaya instruksi-instruksinya dapat dipahami dengan jelas dan menyempurnakan pelaksanaan kerja tergantung dari komunikasi yang efektif. Oleh sebab itu ketrampilan utama yang diharapkan dari seorang pimpinan adalah kemampuan untuk berkomunikasi secara efektif, dengan memenuhi empat unsur meliputi kelengkapan, kejelasan, kepadatan dan kebenaran (George R. Terry 2003: 144). Pemimpin yang tidak dapat berkomunikasi dengan bawahannya tentang

pekerjaan-pekerjaan yang perlu dilaksanakan tidak akan berhasil menyuruh bawahannya untuk mengerjakannya. Sebaliknya, apabila bawahan tidak dapat berkomunikasi secara bebas dengan pimpinannya, maka informasi yang dibutuhkan untuk melaksanakan pekerjaan secara sukses itu tidak akan ada.

Gaya kepemimpinan seseorang berdasarkan pada beberapa asumsi mengenai manusia dan apa yang memotivasi mereka. McGregor dalam Pace dan Faules (2002:277-279) menentukan dua perangkat asumsi atau pendapat bipolar yang cenderung dipakai oleh para pemimpin mengenai orang lain, kedua jenis asumsi ini disebut Teori X dan Teori Y. Asumsi Teori X tampaknya diturunkan dari pendapat mengenai manusia sebagai suatu mesin, yang amat memerlukan pengendalian dari luar. Asumsi Teori X sebagai berikut:

- a. Kebanyakan orang berpendapat bahwa pekerjaan adalah sesuatu yang tidak menyenangkan dan berusaha menghindarinya.
- b. Kebanyakan orang lebih suka diperintah dan seringkali harus dipaksa untuk melakukan pekerjaan mereka
- c. Kebanyakan orang tidak ambisius, tidak ingin maju dan tidak menginginkan tanggung jawab.
- d. Kebanyakan orang dimotivasi terutama oleh keinginan mereka untuk memenuhi kebutuhan pokok dan kebutuhan akan rasa aman.
- e. Kebanyakan orang harus dikendalikan dengan ketat dan tidak mampu menyelesaikan masalah dalam organisasi.

Dengan beberapa asumsi di atas maka seorang pemimpin yang berpegang pada Teori X akan menganggap orang sebagai suatu alat produksi, dimotivasikan oleh ketakutan akan hukuman atau oleh kebutuhannya akan uang dan rasa aman. Pemimpin yang memandang pegawai dengan cara seperti ini, cenderung mengawasi mereka dengan ketat, membuat dan menjalankan aturan dengan keras, dan menggunakan ancaman hukuman sebagai alat untuk memotivasi mereka.

Sebaliknya pada Teori Y, manusia diasumsikan sebagai organisme biologis yang tumbuh, berkembang dan melakukan pengendalian terhadap diri mereka sendiri. Asumsi Teori Y sebagai berikut:

- a. Kebanyakan orang berpendapat bahwa kerja adalah sesuatu yang alamiah seperti bermain. Bila pekerjaan tidak menyenangkan, mungkin itu karena cara melakukan pekerjaan tersebut dalam organisasi.
- b. Kebanyakan orang merasa bahwa pengendalian diri sendiri amat diperlukan supaya pekerjaan dilakukan dengan baik.
- c. Kebanyakan orang dimotivasi terutama oleh keinginan mereka untuk diterima lingkungan, mendapat pengakuan, dan merasa berprestasi, seperti juga oleh kebutuhan mereka akan uang untuk memenuhi kebutuhan pokok dan rasa aman
- d. Kebanyakan orang ingin menerima dan bahkan menginginkan suatu tanggung jawab bila mereka memperoleh bimbingan, pengelolaan dan kepemimpinan yang tepat.
- e. Kebanyakan orang mempunyai kemampuan untuk menyelesaikan masalah secara kreatif dalam organisasi.

Pemimpin yang mendasari tindakannya atau gayanya pada Teori Y beranggapan bahwa pegawai mempunyai kebutuhan yang beraneka ragam. Mereka percaya bahwa tugas mereka adalah mengatur dan mengelola sehingga baik organisasi maupun pegawai dapat memenuhi kebutuhannya. Dalam Teori Y, manajer berasumsi bahwa tujuan perorangan dan tujuan organisasi dapat berjalan selaras. Namun, beberapa bukti menyatakan bahwa kedua-duanya tidak dapat dicapai dalam konteks organisasi. Beberapa tujuan pribadi dan beberapa tujuan organisasi mungkin bertentangan. Namun manajer yang menerima asumsi Teori Y, bekerja bersama-sama pegawai untuk mencapai tujuan organisasi, mendorong pegawai untuk berperan serta dalam proses pengambilan keputusan dan mencoba mewujudkan peningkatan.

Chester Barnard dalam Michael Armstrong (2003:127-128) mengatakan bahwa seorang pemimpin yang baik kadang-kadang memberikan kesan bahwa ia adalah orang yang agak bodoh, seorang fungsionaris yang sewenang-wenang, semata-mata sebagai jalur komunikasi, dan seorang pencuri gagasan. Dalam tingkat tertentu hal ini benar. Ia harus cukup bodoh untuk cukup banyak

mendengarkan, ia jelas harus sewenang-wenang untuk mempertahankan keteraturan dan ia terkadang harus semata-mata menjadi pusat komunikasi. Jika ia hanya menggunakan gagasan-gagasannya sendiri, ia akan agak serupa dengan orkestra satu orang, daripada seorang konduktor yang baik, yang merupakan, atau seharusnya, merupakan inti sesungguhnya dari seorang pemimpin.

Seorang pemimpin yang dinilai baik menitikberatkan pada pemenuhan janji, penghargaan dan dukungan sebagai teknik motivasi dan bertindak dengan cara yang hangat serta membantu, menunjukkan perhatian dan penghargaan kepada bawahan. Pemimpin yang dinilai buruk memberi ancaman, merendahkan, berperilaku tanpa pertimbangan, dan menetapkan serta menyusun peranannya dan peranan bawahannya untuk pencapaian tujuan (Pace dan Faules, 2002:279).

Salah satu teori gaya manajerial dan kepemimpinan yang paling sering diperbincangkan adalah teori yang dikemukakan Likert (1978) dalam Pace & Faules (2000: 287-288), yaitu:

- a. Gaya penguasa mutlak. Gaya ini berdasar pada asumsi Teori X McGregor, bahwa pemimpin memberi bimbingan sepenuhnya dan pengawasan ketat pada pegawai dengan anggapan cara terbaik memotivasi pegawai adalah memberi rasa takut, ancaman dan hukuman. Interaksi atasan-bawahan sangat sedikit, semua keputusan berasal dari atas dan komunikasi ke bawah semata-mata berisi instruksi dan perintah.
- b. Gaya penguasa semi-mutlak. Gaya ini pada dasarnya bersifat otoritarian, tetapi mendorong komunikasi ke atas untuk ikut berpendapat maupun mengemukakan keluhan bawahan; namun interaksi diantara tingkatan-tingkatan dalam organisasi dilakukan melalui jalur resmi. Komunikasi yang terjadi jarang bersifat bebas dan terus terang.
- c. Gaya penasihat. Gaya ini melibatkan interaksi yang cukup sering pada tingkat pribadi sampai tingkat moderat, antara atasan dan bawahan dalam organisasi. Informasi berjalan baik ke atas maupun ke bawah, tetapi dengan sedikit penekanan pada gagasan-gagasan yang bersal dari atas. Manajer menaruh kepercayaan besar, meskipun tidak mutlak, dan keyakinan kepada pegawai.

- d. Gaya pengajak-serta. Gaya ini amat sportif, dengan tujuan agar organisasi berjalan baik melalui partisipasi nyata pegawai. Informasi berjalan ke segala arah, dan pengendalian dijalankan di setiap tingkatan. Orang berkomunikasi dengan bebas, terbuka dan berterus terang, hampir tanpa rasa takut pada hukuman. Secara umum, sistem komunikasi formal dan informal identik, dan ini menjamin integrasi tujuan pribadi dan tujuan organisasi yang sebenarnya.

Dalam pelaksanaannya seringkali kita jumpai gaya kepemimpinan yang lain seperti dikemukakan George R. Terry (2003:137):

“... kepemimpinan demokratis, menekankan pada partisipasi, kepentingan dan inisiatif kelompok, sebelum suatu tindakan dilaksanakan akan disampaikan terlebih dahulu kepada anggotanya. Kepemimpinan otoriter, menganggap bahwa kepemimpinan dimiliki oleh pemimpin, ia mempunyai wewenang untuk memutuskan hal-hal yang perlu dilaksanakan”.

Pandangan lain menyangkut kepemimpinan yaitu gaya tim seperti yang dikemukakan Blake dan Mouton dalam Pace dan Faules (2002: 281-282) yang mengatakan bahwa orang akan menghasilkan sesuatu yang terbaik bilamana mereka memperoleh kesempatan untuk melakukan pekerjaan yang berarti. Gaya kepemimpinan yang seperti ini akan melibatkan anggota organisasi dalam pengambilan keputusan, dengan maksud mempergunakan kemampuan mereka untuk memperoleh hasil terbaik yang mungkin dicapai. Gaya ini ditandai oleh perhatian yang tinggi terhadap tugas dan manusia.

Terlepas dari bagaimana gaya seorang pemimpin dalam menggerakkan roda organisasi, pada dasarnya ada beberapa karakter yang seharusnya dimiliki oleh seorang pemimpin seperti yang ditekankan Kouzes dan Posner (1982) (dalam Kartajaya, 2001:27-28), yaitu:

- a. Seorang pemimpin harus bisa melihat kesempatan, melakukan eksperimen, dan berani mengambil resiko, karena dia diharapkan bisa melakukan perubahan. Kata perubahan jadi kata kunci bagi seorang pemimpin masa depan.

- b. Seorang pemimpin harus mempunyai visi jauh ke depan dan bisa membuat orang lain dalam organisasinya mengerti dan percaya, tanpa kemampuan itu seorang pemimpin hanya bisa mengajak orang lain untuk “lari di tempat”.
- c. Seorang pemimpin harus bisa memantapkan organisasinya, yang terdiri dari berbagai jenis manusia. Masa depan yang akan kita masuki memberi peluang lebih besar pada terjadinya perbedaan. Seorang pemimpin harus mampu membangun di atas perbedaan tersebut. Suatu organisasi yang mantap bukan hanya solid orang-orangnya, melainkan juga punya kapasitas untuk bergerak.
- d. Seorang pemimpin harus bisa menjadi model bagi orang lain dan bisa membuat program-program kecil supaya terkesan ada sasaran menuju ke suatu tujuan jangka panjang.
- e. Seorang pemimpin harus bisa bicara dari hati ke hati kepada anggotanya bukan hanya bisa menghargai suatu pencapaian prestasi orang lain melainkan juga merayakan suatu keberhasilan.

#### 2.4 Pengolahan Informasi dalam Komunikasi

Untuk memahami pengertian persepsi maka akan diuraikan mengenai komunikasi dilihat dari psikologi komunikasi sebagaimana yang diuraikan dalam buku Psikologi Komunikasi oleh Jalaluddin Rakhmat (2008). Dari sisi psikologi komunikasi, komunikasi yang efektif menimbulkan lima hal yaitu pengertian, kesenangan, pengaruh pada sikap, hubungan baik, dan tindakan (Tubbs & Moss (1974) dalam Rakhmat (2008:12-67)).

- a. Pengertian artinya penerimaan yang cermat dari isi stimuli seperti yang dimaksud *communicator*. Terkadang pesan yang disampaikan diartikan lain oleh orang yang diajak bicara. Kegagalan penerimaan isi pesan secara cermat disebut juga kegagalan komunikasi primer (*primary breakdown in communication*).
- b. Kesenangan ditimbulkan dari komunikasi fatis (*phatic communication*) yaitu upaya agar orang lain merasakan apa yang disampaikan

*communicator*. Komunikasi ini menjadikan hubungan lebih hangat, akrab, dan menyenangkan.

- c. Mempengaruhi Sikap. Komunikasi juga paling sering digunakan untuk mempengaruhi sikap atau disebut komunikasi persuasif. Dalam komunikasi persuasif diperlukan pemahaman tentang faktor-faktor pada diri *communicator* dan pesan yang menimbulkan efek pada *communicatee*.
  - d. Menumbuhkan hubungan sosial yang baik. Komunikasi juga ditujukan untuk menumbuhkan hubungan sosial yang baik. Manusia sebagai makhluk sosial tidak dapat hidup sendiri, selalu ingin berhubungan dengan orang lain secara positif. Bila orang gagal menumbuhkan hubungan interpersonal tersebut, ia akan menjadi agresif, senang berkhayal, dingin, sakit fisik dan mental, dan menderita "*flight syndrome*" (melarikan diri dari lingkungannya). Kegagalan komunikasi interpersonal dalam menumbuhkan hubungan sosial yang baik ini disebut kegagalan komunikasi sekunder (*secondary breakdown*). Kegagalan ini ditimbulkan karena gangguan manusiawi yang diakibatkan oleh salah pengertian.
- 6) Tindakan. Komunikasi untuk menimbulkan pengertian memang sulit, lebih sulit lagi mempengaruhi sikap dan jauh lebih sulit lagi mendorong orang untuk bertindak. Tetapi efektivitas komunikasi biasanya diukur dari tindakan nyata yang dilakukan yang dilakukan *communicatee*. Untuk itu *communicator* harus terlebih dahulu menanamkan pengertian, membentuk dan mengubah sikap dan menumbuhkan hubungan yang baik. Tindakan adalah hasil kumulatif seluruh proses komunikasi. Dalam hal ini memerlukan pemahaman tentang seluruh mekanisme psikologis yang terlibat dalam proses komunikasi dan faktor-faktor yang mempengaruhi perilaku manusia.

Komunikasi yang efektif dapat dilihat mulai dari awal proses pengolahan informasi yaitu mulai dari seseorang menerima informasi, mengolahnya, dan menyimpannya, dan menghasilkannya kembali. Proses tersebut melibatkan sensasi, persepsi, memori, dan berpikir.

### a Sensasi

Sensasi merupakan tahap paling awal dalam penerimaan informasi. Sensasi berasal dari kata *sense* artinya alat penginderaan, yang menghubungkan organisme dengan lingkungannya. Bila alat-alat indera mengubah informasi menjadi impuls-impuls -- saraf dengan bahasa yang dipahami oleh otak— maka terjadilah proses sensasi. Fungsi alat indera dalam menerima informasi dari lingkungan sangat penting. Melalui indera, manusia dapat memahami kualitas fisik lingkungannya. Lebih dari itu, melalui alat inderalah manusia memperoleh pengetahuan dan semua kemampuan untuk berinteraksi dengan dunianya.

Segala sesuatu yang menyentuh indera baik dari dalam maupun dari luar disebut stimuli. Sebagai contoh, saat seseorang sedang membaca tulisan (stimuli eksternal) padahal pikirannya sedang diganggu oleh perjanjian utang yang jatuh tempo hari ini (stimuli internal), secara serentak orang tersebut menerima dua macam stimuli. Alat penerima segera mengubah stimuli ini menjadi energi saraf untuk disampaikan ke otak melalui proses transduksi. Agar dapat diterima pada alat indera, stimuli harus cukup kuat. Batas minimal intensitas stimuli disebut ambang mutlak (*absolute threshold*). Mata, misalnya hanya dapat menangkap stimuli yang mempunyai panjang gelombang cahaya antara 380 sampai 780 nanometer. Manusia hanya sanggup menerima temperatur  $10^{\circ}\text{C}$  sampai  $45^{\circ}\text{C}$ . Di bawah  $10^{\circ}\text{C}$  ia akan menggigil dengan perasaan dingin yang mencekam. Di atas  $45^{\circ}\text{C}$ , ia akan meringis kepanasan. Faktor-faktor tersebut merupakan faktor situasional yang mempengaruhi sensasi.

Ketajaman sensasi juga ditentukan oleh faktor-faktor personal. Pada tahun 30-an, beberapa orang peneliti menemukan bahwa *phenylthiocarbomide* (ptc) yang terasa pahit bagi sebagian orang, tidak pahit bagi yang lain.

“*We live in different taste worlds*”, kata Blakesley, salah seorang diantara peneliti tersebut. Sebetulnya, ini bukan hal yang aneh; banyak orang mengetahui bahwa masakan Padang yang sangat pedas bagi orang Jawa, ternyata biasa-biasa saja bagi orang Sumatera Barat. Perbedaan sensasi dapat disebabkan oleh perbedaan pengalaman atau lingkungan budaya, disamping kapasitas alat

indera yang berbeda. Sebagaimana kacamata menunjukkan berbagai ukuran, seperti itu pula alat indera yang lain. Disamping itu, perbedaan kapasitas alat indera menyebabkan perbedaan dalam memilih pekerjaan, mendengarkan musik, atau memutar radio. Dalam hal ini sensasi mempengaruhi persepsi.

b. Persepsi

Persepsi adalah pengalaman tentang objek, peristiwa, atau hubungan-hubungan yang diperoleh dengan menyimpulkan informasi dan menafsirkan pesan. Persepsi ialah memberi makna pada stimuli inderawi (*sensory stimuli*). Hubungan sensasi dengan persepsi adalah bahwa sensasi merupakan bagian dari persepsi. Walaupun demikian, menafsirkan makna informasi inderawi tidak hanya melibatkan sensasi, tetapi juga atensi, ekspektasi, motivasi, dan memori.

Atensi atau perhatian adalah proses mental ketika stimuli atau rangkaian stimuli menjadi menonjol dalam kesadaran pada saat stimuli lainnya melemah (Kenneth E. Andersen (1972) dalam Rakhmat, 2008:52). Perhatian terjadi bila kita mengkonsentrasikan diri pada salah satu alat indera kita dan mengesampingkan masukan-masukan melalui alat indera yang lain.

Perhatian ditentukan oleh faktor-faktor situasional dan personal. Faktor situasional disebut juga determinan perhatian yang bersifat eksternal atau penarik perhatian (*attention getter*). Stimuli diperhatikan karena mempunyai sifat-sifat yang menonjol, antara lain gerakan, intensitas stimuli, kebaruan, dan perulangan.

- 1) Gerakan. Seperti organisme yang lain, manusia secara visual tertarik pada objek-objek yang bergerak. Kita senang melihat huruf-huruf dalam display yang bergerak menampilkan nama barang yang diiklankan. Pada tempat yang dipenuhi benda-benda mati, kita akan tertarik hanya pada tikus kecil yang bergerak.
- 2) Intensitas stimuli. Kita akan memperhatikan stimuli yang lebih menonjol dari stimuli yang lain. Warna merah pada latar belakang putih, tubuh jangkung di tengah-tengah orang pendek, suara keras di malam sepi, iklan setengah halaman dalam surat kabar, atau tawaran pedagang yang paling nyaring di pasar malam, sukar lolos dari perhatian kita.

- 3) Kebaruan. Hal-hal yang baru, yang luar biasa, yang berbeda, akan menarik perhatian. Beberapa eksperimen juga membuktikan stimuli yang luar biasa lebih mudah dipelajari atau diingat. Karena alasan inilah maka orang mengejar novel yang baru terbit, film yang baru beredar, atau kendaraan yang memiliki rancangan mutakhir. Pemasang iklan sering memanipulasi unsur kebaruan ini dengan menonjolkan yang luar biasa dari barang atau jasa yang ditawarkannya. Media masa juga tidak henti-hentinya menyajikan program-program baru. Tanpa hal-hal yang baru, stimuli menjadi monoton, membosankan, dan lepas dari perhatian.
- 4) Perulangan. Hal-hal yang disajikan berkali-kali, bila disertai dengan sedikit variasi, akan menarik perhatian. Di sini, unsur "*familiarity*" (yang sudah dikenal) berpadu dengan unsur "*novelty*" (yang baru dikenal). Perulangan juga mengandung unsur sugesti; mempengaruhi bawah sadar manusia. Bukan hanya pemasang iklan, yang mempopulerkan produk dengan mengulang-ulang jingles atau slogan-slogan, tetapi juga kaum politisi memanfaatkan prinsip perulangan. Perulangan merupakan salah satu diantara tiga prinsip penting dalam menakhlukkan massa.

c. Memori

Dalam komunikasi intrapersonal, memori memegang peranan penting dalam mempengaruhi baik persepsi (dengan menyediakan kerangka rujukan) maupun berpikir. Memori adalah sistem yang sangat berstruktur, yang menyebabkan organisme sanggup merekam fakta tentang dunia dan menggunakan pengetahuannya untuk perilakunya (Schlessinger & Groves dalam Rakmat (2008:62). Setiap saat stimuli mengenai indera manusia setiap saat pula stimuli itu direkam secara sadar atau tidak. Memori melewati tiga proses yaitu perekaman, penyimpanan, dan pemanggilan. Perekaman atau disebut juga encoding adalah pencatatan informasi melalui reseptor indera dan sirkuit saraf internal. Penyimpanan (*storage*) adalah menentukan berapa lam informasi berada dan dalam bentuk apa, dan dimana. Penyimpanan bisa aktif atau pasif. Menyimpan secara aktif berarti menambahkan informasi tambahan. Bila informasi yang tidak

lengkap diisi dengan kesimpulan sendiri (hal ini menyebabkan desas-desus menyebar lebih banyak dari volume yang asal). Mungkin secara pasif terjadi tanpa penambahan. Pemanggilan (*retrieval*), dalam bahasa sehari-hari, mengingat lagi adalah menggunakan informasi yang disimpan (Rakhmat, 2008:63). Pemanggilan kembali dapat dilakukan dengan empat cara, yaitu:

- 1) Peningkatan (*Recall*). Peningkatan adalah proses aktif untuk menghasilkan kembali fakta dan informasi secara verbatim (kata demi kata), tanpa petunjuk yang jelas.
- 2) Pengenalan (*Recognition*). Agak sukar mengingat kembali sejumlah fakta, tetapi lebih mudah mengenalnya kembali. Sebagai contoh, pilihan berganda (*multiple choice*) dalam test objektif menuntut pengenalan, bukan peningkatan.
- 3) Belajar lagi (*Relearning*). Menguasai kembali pelajaran yang sudah pernah diperoleh termasuk pekerjaan memori.
- 4) Redintegrasi (*Redintegration*). Redintegrasi ialah merekonstruksi seluruh masa lalu dari satu petunjuk memori kecil. Petunjuk memori (*memory cues*) dapat berupa bau tertentu, warna, tempat atau kata-kata tertentu.

Memori yang handal dapat digunakan sebagai arsip yang murah, praktis, efisien, dan portabel. Tetapi memori seringkali tidak berfungsi maksimal sehingga sering terjadi keadaan "lupa". Terdapat tiga teori yang menjelaskan tentang memori yaitu:

- 1) Teori Aus (*Disuse Theory*)  
Menurut teori ini, memori hilang atau memudar karena waktu. Seperti otot, memori baru kuat setelah dilatih terus menerus.
- 2) Teori Interferensi (*Interference Theory*)  
Menurut teori ini, memori merupakan meja lilin atau kanvas. Pengalaman adalah lukisan pada meja lilin atau kanvas itu. Sebagai contoh, pada kanvas tersebut sudah terlukis hukum relativitas. Segera setelah itu direkam hukum medan gabungan, yang kedua akan menyebabkan

terhapusnya rekaman yang pertama atau mengaburkannya. Ini disebut inteferensi

3) Teori Pengolahan Informasi

Teori menyatakan bahwa informasi mula-mula disimpan pada *sensory storage* (gudang inderawi), kemudian masuk *short-term memory* (STM, memori jangka pendek), lalu dilupakan atau *di-coding* untuk dimasukkan ke dalam *long-term memory* (LTM, memori jangka panjang). Otak manusia dianalogikan dengan komputer.

d. Berpikir

Proses keempat yang mempengaruhi penafsiran seseorang terhadap stimuli adalah berpikir. Dalam berpikir dilibatkan proses sensasi, persepsi, dan memori. Berpikir merupakan manipulasi atau organisasi unsur-unsur lingkungan dengan menggunakan lambang-lambang sehingga tidak perlu langsung melakukan kegiatan yang tampak. Berpikir melibatkan lambang, visual atau grafis. Berpikir dilakukan untuk memahami realitas dalam rangka mengambil keputusan (*decisionmaking*), memecahkan persoalan (*problem solving*), dan menghasilkan yang baru (*creativity*). Memahami realitas berarti menarik kesimpulan, meneliti berbagai kemungkinan penjelasan dari realitas eksternal dan internal, sehingga berpikir adalah proses penarikan kesimpulan.

## 2.5 Komunikasi dalam Perubahan dan Pengembangan Organisasi

Permasalahan utama yang dihadapi suatu organisasi pada saat ini dan yang akan datang adalah perubahan. Quirke (1996: 37) menyatakan bahwa beberapa perubahan dipicu dan disebabkan oleh peristiwa yang tiba-tiba ataupun yang tidak diharapkan; ancaman akan pengambilalihan; pengenalan produk yang lebih baik dari kompetitor; perubahan peraturan perundang-undangan. Hal ini dapat berakibat pada dampak yang signifikan tapi pada dasarnya tetap saja timbul

goncangan. Dalam hal ini diperlukan kecekatan dalam mengambil keputusan dan diikuti dengan periode yang relatif tenang.

Hampir semua perubahan dalam organisasi menciptakan berbagai bentuk penolakan. Orang cenderung selalu dalam kontrol lingkungannya dan setiap perubahan terhadap status quo tersebut dianggap sebagai ancaman. Keinginan yang selalu didengungkan adalah kembali berada dalam keadaan yang stabil.

Namun demikian, tidak semua perubahan mengalami penolakan. Beberapa perubahan ada yang disambut positif oleh anggota organisasinya. Beberapa perusahaan mendapati pegawainya merasa gembira dengan adanya perubahan.

Terdapat beberapa penyebab dimana anggota organisasi bereaksi terhadap perubahan baik itu menyambut baik perubahan maupun menolak perubahan tersebut sebagaimana yang dikemukakan oleh Quirke (1996: 77). Penyebab tersebut meliputi:

- a. kurangnya pemahaman tentang pentingnya perubahan;
- b. kurangnya pemahaman dan perbedaan persepsi tentang konteks atau lingkungan;
- c. kepercayaan bahwa perubahan yang akan terjadi akan merusak nilai-nilai dasar organisasi;
- d. kesalahpahaman tentang perubahan dan implikasi perubahan tersebut;
- e. kepercayaan bahwa perubahan bukanlah keinginan terbaik dari organisasi;
- f. kurangnya kepercayaan dalam memperkenalkan perubahan;
- g. kurangnya kepercayaan bahwa jajaran pimpinan serius dalam membuat perubahan;
- h. kurangnya kepercayaan bahwa jajaran pimpinan mampu membuat perubahan;
- i. persepsi bahwa perubahan bukanlah pilihan yang baik.

Perubahan yang lain dipicu oleh proses perubahan yang besar atau evolusi. Organisasi dipengaruhi oleh derajat urgensitas untuk berubah. Organisasi

dikondisikan oleh keadaan masa lalunya dan kemampuannya merespon tantangan saat ini seiring dengan tekanan dari lingkungan di luar organisasi tersebut.

Lebih lanjut Quirke (1996: 38-39) mengemukakan bahwa kemampuan organisasi untuk merespon tekanan dari luar juga bergantung pada kondisi internal organisasi tersebut. Organisasi mulai menghadapi sejumlah keadaan dan ambisi dimana perubahan dapat terjadi sewaktu-waktu. Dari awal pembentukan organisasi tersebut menemui keadaan yang berbeda-beda. Dengan mengembangkan strategi komunikasi menentukan keberhasilan organisasi menghadapi persoalan yang ada.

Komunikasi yang buruk dianggap sebagai hambatan tunggal dalam mencapai perubahan dalam organisasi. Sebagaimana dinyatakan oleh Quirke (1996: 75-78) bahwa:

“... managers’ apparent resistance to change stems from lack of understanding and the need for more or better communication rather than any underlying wish to oppose change in principle..... Only when communication and understanding of the benefits of change are achieved will commitment be given and behaviour change”.

... sikap perlawanan dari manajer berasal dari kurangnya pemahaman dan perlunya komunikasi yang baik dari pada alasan lainnya untuk menolak perubahan .... Hanya bila komunikasi dan pemahaman terhadap manfaat perubahan dapat dicapai maka akan berakibat pada pemberian komitmen dan perubahan perilaku. Oleh karena itu komunikasi bukan hanya sekedar memiliki peran sampingan dalam *manage* perubahan tetapi komunikasi mempunyai peran sentral dalam mengelola perubahan. Sebagaimana dikemukakan oleh Armstrong (2003:193-195) bahwa Jika tidak dikelola dengan benar, maka perubahan dapat menurunkan semangat kerja, motivasi dan komitmen, dan menciptakan kondisi konflik dalam organisasi.

Lebih lanjut Quirke (1996: 95-113) mengemukakan bahwa untuk memperlancar proses perubahan terdapat dua aspek dalam menghadapi reaksi anggota organisasi terhadap perubahan. Aspek yang pertama berkaitan dengan usulan perubahan itu sendiri, ketepatannya, validitasnya, dan implikasi dari perubahan tersebut. Dalam aspek ini berkaitan dengan apa yang harus

dikomunikasikan. Sedangkan aspek yang kedua berkaitan dengan hubungan dengan usulan perubahan tersebut, kredibilitasnya, kompetensinya dan kepercayaan dari anggota organisasinya. Aspek ini melibatkan bagaimana melakukan komunikasi tersebut.

Gaynor (2002:62-63) mengemukakan bahwa penerimaan terhadap perubahan harus dimulai dari pimpinan organisasi. Apabila pimpinan organisasi tersebut menolak perubahan dan tidak mendukung ide perubahan tersebut maka perubahan juga tidak akan muncul. Pemimpin organisasi menjadi penentu anggota organisasi yang lain bersedia menerima perubahan. Anggota organisasi harus dapat beradaptasi terhadap perubahan agar organisasi dapat terus berdiri. Hal ini dapat dilakukan dengan menyortir informasi yang berlimpah dan memahami maksud informasi tersebut (Griffin, 2006:276-277). Oleh karena itulah tugas pimpinan organisasi untuk mengkomunikasikan perubahan tersebut.

Menurut T.J. Larkin dan Sandar Larkin (1994:4), mengemukakan paling tidak terdapat tiga hal yang harus diperhatikan pemimpin dalam mengkomunikasikan perubahan kepada karyawannya, yaitu:

- a. Jangan mengkomunikasikan perubahan secara langsung kepada karyawan yang berada di garis depan perusahaan (*frontline employees*).
- b. Jangan membalas pesan secara langsung kepada manajer level menengah.
- c. Jangan mengambil asumsi bahwa karyawan yang berada di garis depan perusahaan (*frontline employees*) akan mau menerima dan melakukan perubahan hanya dengan berdasarkan informasi yang mereka terima melalui video, pertemuan atau rapat, dan koran perusahaan.

Ketika perubahan sudah menjadi satu hal yang kritis untuk segera ditindaklanjuti, Larkin menganjurkan pemimpin untuk menjadikan *firstline supervisors* sebagai prioritas utama untuk diberikan informasi tentang perubahan. Pemimpin sebaiknya membangun komunikasi dua arah secara langsung antara *supervisors* dan *senior managers*.

Dalam prakteknya, terkadang sulit bagi pemimpin untuk mengkomunikasikan perubahan dan prosesnya kepada seluruh karyawan yang

jumlahnya bisa mencapai puluhan ribu. Pemimpin tidak bisa melakukannya sendirian. Ia memerlukan bantuan dari berbagai divisi dan level manajerial di bawahnya agar proses perubahan dapat dikomunikasikan dengan baik dan tepat kepada seluruh karyawan.

## 2.6 Relevansi Kerangka Konsep

Untuk menjawab dua permasalahan dalam penelitian ini, penulis memulainya dengan melakukan kajian berkaitan dengan konsep komunikasi organisasi yang menjadi payung bagi konsep komunikasi internal dalam organisasi tersebut. Dengan mengetahui apa yang menjadi batasan dalam konsep komunikasi organisasi akan membantu penulis untuk memahami bagaimana proses komunikasi internal dalam sebuah organisasi terutama yang sedang mengalami masa transisi pengembangan organisasi. Konsep komunikasi organisasi yang penulis gunakan dalam penelitian ini mengacu pada konsep Goldhaber (1993: 15) yang lebih memandang komunikasi organisasi sebagai suatu proses. Sementara Face & Faules (1994:21) mendefinisikan komunikasi organisasi sebagai pertunjukan dan penafsiran pesan diantara unit-unit komunikasi yang merupakan bagian dari suatu organisasi tertentu dimana organisasi tersebut terdiri dari unit-unit komunikasi yang mempunyai hubungan hirarkis satu sama lain dan berfungsi dalam sebuah lingkungan.

Dalam penelitian ini, penulis memang banyak mengacu pada konsep-konsep yang dikemukakan oleh Goldhaber (1993) dan Face & Faules (1994). Untuk mendapatkan masukan yang mendalam menyangkut komunikasi internal dalam organisasi, penulis melihatnya dari beberapa dimensi seperti manajemen, organisasi, aliran informasi dan muatan informasi. Dimensi-dimensi tersebut juga tergambar melalui pola aliran informasi dalam organisasi, dan oleh sebab itu konsep tentang komunikasi atasan-bawahan, bawahan-atasan, komunikasi horizontal, dan lintas sektoral merupakan fokus utama kajian.

Mengingat pemimpin mempunyai peranan penting dalam menjalankan roda organisasi, maka penulis juga mengacu pada konsep-kepemimpinan untuk

melihat sejauh mana pimpinan berperan dalam menciptakan suasana yang kondusif pada masa transisi perubahan status organisasi.

Terakhir untuk mengetahui persepsi anggota terhadap komunikasi internal dalam organisasi yang sedang mengalami perubahan status, penulis mengacu pada konsep persepsi terhadap komunikasi internal yang berlangsung dalam masa tersebut. Dari kerangka konsep tersebut penulis berharap dapat membantu penulis untuk memperoleh gambaran mengenai komunikasi internal organisasi.



## BAB 3 METODOLOGI PENELITIAN

Pada bab ini akan dibahas mengenai metode penelitian, alur penelitian, teknik pengumpulan data, alur penelitian, teknik pengumpulan data, sumber data, teknik analisis data, kriteria keabsahan data, dan kriteria kualitas penelitian.

### 3.1 Metode Penelitian

Dalam penelitian ini, penulis ingin mengungkap tentang komunikasi internal yang berkembang dalam organisasi yang sedang berada dalam masa transisi perubahan status dan persepsi anggota organisasi terhadap komunikasi internal yang berlangsung pada masa tersebut. Peneliti menggunakan metode kualitatif untuk mengkaji permasalahan tersebut.

Menurut Bogdan & Taylor dalam Moleong (2008: 4) metodologi kualitatif yaitu prosedur penelitian yang menghasilkan data deskriptif berupa kata-kata tertulis atau lisan dari orang-orang dan perilaku yang diamati. Keith F. Punch (1998: 59) menyatakan bahwa

*“qualitative data can therefore be defined as empirical information about the world, not in the form of numbers. Most of the time (but not always) this means words”.*

Data dalam penelitian kualitatif adalah informasi empiris tentang dunia, tetapi tidak dalam bentuk angka-angka, melainkan kata-kata.

Selanjutnya Moleong (2008: 8-11) menyatakan bahwa dalam metode kualitatif, penelitian dilakukan dengan melihat konteks secara utuh dengan fokus penelitian pada proses dan bukan pada hasil. Metode kualitatif digunakan untuk mendukung hubungan peneliti dengan narasumber dalam penelitian kualitatif. Artinya, peneliti tidak mengambil jarak dengan narasumber. Sedangkan data yang dikumpulkan berupa kata-kata (informasi), gambar, dan bukan angka-angka

(statistik). Peneliti tidak mengolah data yang diperoleh dari narasumber menjadi data statistik.

Selain itu, menurut Denzin & Lincoln dalam Punch (1998: 60)

*“qualitative empirical materials includes interview transcripts, recordings and notes, observational records and notes, documents and the products and records of material culture, audio-visual materials, and personal experience materials (such as artifacts, journal and diary information, and narratives).”*

Data penelitian kualitatif empiris meliputi transkrip wawancara, rekaman dan catatan, catatan observasi dan laporan, dokumen dan produknya, catatan tentang materi budaya, bahan-bahan audio-visual, material pengalaman perorangan (seperti artifak, jurnal dan informasi buku harian, dan cerita narasi).

Penelitian kualitatif juga dapat dilakukan untuk mengetahui dan menjelaskan proses komunikasi internal pada masa transisi perubahan status organisasi. Secara khusus penelitian ini menggunakan tipe penelitian deskriptif kualitatif dimana penelitian ini menggambarkan serta menganalisis permasalahan yang ada melalui pengumpulan data berupa informasi, fakta, serta gejala yang ada dan berhubungan dengan permasalahan penelitian. Tipe penelitian ini dipilih karena mampu mengungkap permasalahan dengan lebih mendalam, luas, dan menyeluruh sehingga hasil penelitian dan pembahasannya tidak hanya melihat proses komunikasi internal dalam organisasi namun juga berdasarkan hasil pengamatan di lapangan yang sesungguhnya dalam hal ini adalah Badan SAR Nasional.

Disamping itu strategi yang digunakan dalam penelitian ini adalah studi kasus (*case study*). Denzin (2000:437) mengemukakan bahwa *case study* menggambarkan perhatian pada pertanyaan tentang apa yang dipelajari secara khusus dari suatu kasus. Lebih lanjut Holloway & Daymon (2008: 161-162) menyatakan bahwa tujuan dari studi kasus adalah untuk meningkatkan pengetahuan mengenai peristiwa-peristiwa komunikasi kontemporer yang nyata, dalam konteksnya.

Salim (2001: 92-95) menjabarkan studi kasus sebagai suatu pendekatan untuk mempelajari, menerangkan, atau menginterpretasikan suatu kasus (*case*) dalam

konteksnya secara natural tanpa adanya intervensi dari pihak luar. Inti studi kasus adalah bahwa studi kasus ini berusaha untuk menyoroiti suatu keputusan atau seperangkat keputusan: mengapa keputusan tersebut diambil, bagaimana diterapkan dan bagaimana hasilnya. Kasus bisa sederhana tapi dapat juga bersifat kompleks. Namun sebuah kasus harus memenuhi dua hal yaitu spesifik dan mempunyai batasan (*bounded system*). Murid SD merupakan kasus *general*, tetapi murid A di SD B merupakan kasus spesifik dan terbatas. Secara garis besar *case study* dapat dibagi menjadi tiga, yaitu:

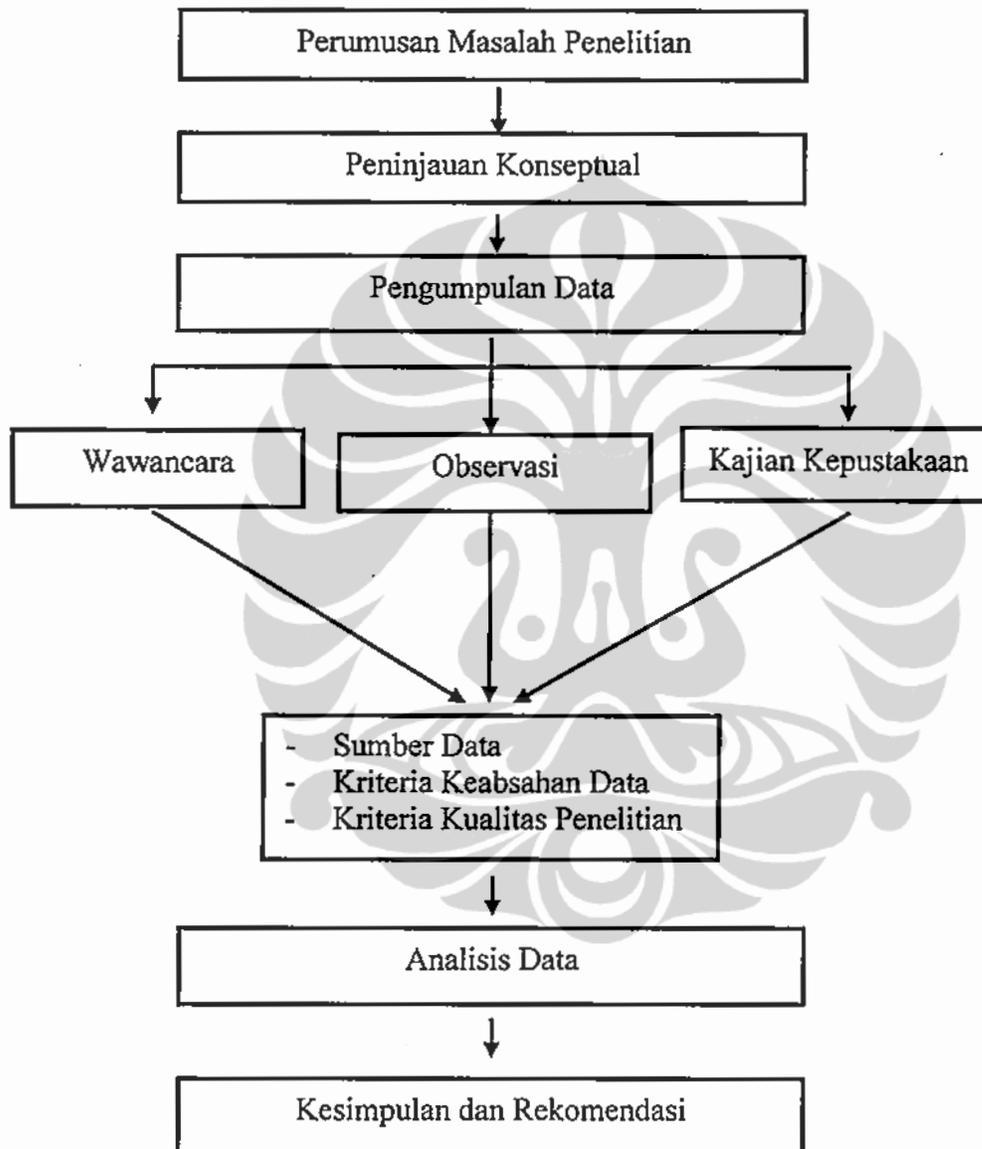
- a. *Intrinsic case study*, dilakukan untuk memahami secara lebih baik tentang suatu kasus tertentu. Jadi studi terhadap kasus ini karena peneliti ingin mengetahui secara intrinsic mengenai fenomena, keteraturan, dan kekhususan dari suatu kasus, bukan untuk alasan eksternal lainnya.
- b. *Instrumental case study* merupakan studi terhadap kasus untuk alasan eksternal, bukan karena ingin mengetahui tentang hakikat kasus tersebut. Kasus hanya dijadikan sebuah *instrument* untuk memahami hal lain di luar kasus, misalnya dalam membuktikan sebuah teori yang sebelumnya sudah ada.
- c. *Collective case study*, dilakukan untuk menarik kesimpulan atau generalisasi terhadap fenomena atau populasi dari kasus-kasus yang ada. Jadi jenis studi kasus ketiga ini ingin membentuk sebuah teori berdasarkan persamaan dan keteraturan yang didapat dari setiap kasusu yang diselidiki.

Berdasarkan tipe-tipe penelitian tersebut, maka penelitian ini mengkhususkan pada penggunaan *instrumental case study*. Pendekatan ini dipilih karena peneliti tidak bermaksud mengetahui hakikat kasus tapi lebih ingin melihat bagaimana proses komunikasi internal berlangsung pada masa transisi perubahan status organisasi dengan mengambil kasus yang terjadi pada Badan SAR Nasional. Dipilihnya kasus

ini karena proses perubahan status organisasi terlebih lagi proses pengembangan organisasi adalah proses yang jarang terjadi apalagi pada organisasi pemerintah. Hal ini disebabkan karena untuk merubah status organisasi pemerintah memerlukan proses yang panjang mulai dari pembahasan intern departemen dilanjutkan pembahasan interdep antar Departemen terkait termasuk pembahasan dengan anggota DPR RI hingga persetujuan dari Meneg PAN. Perubahan dianggap resmi dan sah setelah ditetapkan dalam Peraturan Presiden. Dalam pelaksanaannya akan mengalami masa transisi sebelum benar-benar berdiri sendiri sebagai Organisasi Pemerintah Non Kementerian (LPNK). Dalam proses tersebut pola komunikasi internal pun perlahan mulai berubah. Hal tersebut dimulai dari berkembangnya desas-desus di kalangan staf organisasi hingga persaingan untuk memperebutkan jabatan baru di kalangan staf dan pejabat organisasi tersebut. Perubahan status organisasi yang mengarah pada pengembangan juga menyebabkan komunikasi internal berubah. Pada awal mula sebelum perubahan rantai komunikasi internal melalui jalur yang lebih pendek. Pada saat sudah berkembang, maka rantai komunikasi internal tersebut semakin panjang.

### 3.2 Alur Penelitian

Secara skematik, alur penelitian dilakukan sesuai dengan gambar di bawah ini:



Gambar 3.1 Alur Penelitian

a. Perumusan Masalah Penelitian

Dalam penelitian ini dirumuskan permasalahan yang akan dikaji berkaitan dengan komunikasi internal pada masa transisi perubahan status organisasi pemerintah. Masalah tersebut telah dirumuskan dalam Bab 1.

b. Peninjauan Konseptual

Teori-teori yang mendukung permasalahan yang akan dikaji telah dijabarkan dalam Bab 2 penelitian ini.

c. Pengumpulan Data

Untuk mendukung penelitian ini, data diperoleh dengan cara wawancara kepada narasumber yang telah ditentukan, observasi lapangan, dan tinjauan terhadap literatur yang ada pada organisasi tersebut. Sebelum dianalisis, data tersebut dinilai keabsahannya. Agar penelitian ini dapat dipertanggungjawabkan di kemudian hari, peneliti melakukan beberapa kali pemeriksaan ulang (*cross check*) dengan narasumber. Untuk memberikan arah yang secara metodologis dapat diterima maka peneliti melakukan analisis data secara sistematis berdasarkan kriteria kualitas penelitian.

d. Analisis Data

Setelah data dianalisis keabsahan dan kualitasnya maka data siap untuk dianalisis.

e. Kesimpulan dan Rekomendasi

Setelah analisis data selesai maka dapat ditarik kesimpulan dan rekomendasi yang bermanfaat dalam bidang akademis dan praktis.

### 3.3 Teknik Pengumpulan Data

Penelitian kualitatif bertujuan untuk menjelaskan fenomena dengan sedalam-dalamnya melalui pengumpulan data. Penelitian ini tidak mengutamakan besarnya populasi atau *sampling* bahkan populasi atau *sampling*-nya sangat terbatas. Jika data yang terkumpul sudah mendalam dan bisa menjelaskan fenomena yang diteliti, maka tidak perlu mencari *sampling* lainnya. Dalam hal ini yang lebih ditekankan adalah persoalan kedalaman (kualitas) data bukan banyaknya (kuantitas) data (Kriyantono, 2007: 58).

Dalam penelitian kualitatif, peneliti adalah bagian integral dari data, artinya peneliti ikut aktif dalam menentukan jenis data yang diinginkan. Dengan demikian, peneliti menjadi instrumen penelitian yang harus terjun langsung di lapangan (Kriyantono, 2007: 58-59). Oleh karena itu, untuk pengumpulan data penelitian ini dilakukan oleh peneliti sendiri secara pribadi dengan memasuki lapangan penelitian. Sebagai instrumen utama penelitian ini, penulis berusaha menggali dan mengumpulkan data melalui beberapa cara yaitu :

a. Wawancara Mendalam (*in depth interview*)

Punch (1998: 174) menyatakan bahwa wawancara merupakan salah satu alat utama pengumpulan data dalam penelitian kualitatif. Hal ini disebabkan karena wawancara merupakan cara terbaik untuk dapat mengetahui secara langsung persepsi responden, mendefinisikan situasi dan konstruksi realitas.

Mengingat pada dasarnya penulis merupakan salah satu bagian dari organisasi yang menjadi fokus penelitian, maka dalam mengumpulkan data penulis mendapatkan beberapa kemudahan, misalnya pengetahuan yang berkaitan dengan jam kerja, pembagian ruangan, dan tempat-tempat pertemuan karyawan. Hal ini mempermudah penulis untuk menggali informasi mendalam apalagi penulis lebih dapat mengamati adanya *grapevine* di kalangan pegawai.

Dalam penelitian ini dipilih wawancara mendalam (*in depth interview*) karena penulis ingin mendapatkan pemahaman terhadap tingkah laku responden yang kompleks tanpa mengganggu hal-hal membatasi bidang penelitian. Denzin (2000: 649-655) menyebut wawancara mendalam sebagai wawancara tidak terstruktur. "*The unstructured interviews is a powerful research tool, widely used in social research and other fields, and capable of producing rich and valuable data.*" Wawancara tidak terstruktur merupakan alat penelitian yang paling kuat, selalu digunakan dalam penelitian sosial dan bidang-bidang lain, dan mampu menyajikan data yang kaya dan bernilai (Punch, 1998: 178).

Dalam menggali informasi melalui wawancara mendalam yang tidak berstruktur tersebut, penulis mengacu pada pedoman wawancara yang berperan sebagai kerangka. Beberapa aspek yang digali dalam penelitian ini, meliputi aspek organisasi, dan aspek berbagai aliran komunikasi dan umpan balik.

Dalam aspek organisasi, pertanyaan berkisar pada bagaimana pengetahuan anggota organisasi terhadap perubahan status organisasi menjadi LPNK, uraian jabatan dan pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya, serta persepsi anggota organisasi terhadap situasi dan kondisi pola kerja saat ini.

Dengan mengkaji aspek berbagai aliran komunikasi dan umpan balik, penulis berharap memperoleh informasi mengenai bagaimana proses komunikasi internal dalam organisasi, sistem komunikasi seperti apa yang diterapkan, bagaimana persepsi anggota organisasi terhadap aliran informasi dari atasan kepada bawahan, bawahan kepada atasan, antara sesama karyawan maupun komunikasi lintas sektoral. Disamping itu, penulis juga berusaha menggali informasi tentang sejauhmana tujuan dan sasaran disebarluaskan kepada segenap anggota organisasi, apakah medium yang digunakan dianggap terpercaya, terandalkan dan tepat waktu.

Tabel 3.1 Aspek-aspek yang akan diteliti

No.	Aspek yang diteliti	Topik Pertanyaan	Sumber Data
1.	Manajemen	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Persepsi anggota organisasi terhadap visi, misi, dan tujuan organisasi;</li> <li>- Kepercayaan dan dukungan terhadap organisasi serta keterbukaan dalam organisasi.</li> </ul>	Pejabat dan staf yang telah bergabung dengan Basarnas minimal dari Tahun 2000.
2.	Organisasi	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Pengetahuan anggota organisasi terhadap rencana pengembangan organisasi menjadi LPNK;</li> <li>- Persepsi anggota organisasi tentang rencana pengembangan organisasi menjadi LPNK;</li> <li>- Persepsi anggota tentang pemberian dukungan terhadap rencana pengembangan organisasi menjadi LPNK;</li> </ul>	Staf yang telah bergabung dengan Basarnas minimal dari Tahun 2000.
3.	Aliran Informasi dan umpan balik	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Proses komunikasi internal dari atasan kepada bawahan dalam organisasi;</li> <li>- Proses komunikasi internal dari bawahan kepada atasan dalam organisasi;</li> <li>- Proses komunikasi internal antara sesama karyawan;</li> <li>- Proses komunikasi lintas sektoral termasuk obrolan lisan (<i>grapevine</i>).</li> </ul>	Pejabat dan staf yang telah bergabung dengan Basarnas minimal dari Tahun 2003.
5.	Penyebaran informasi	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Bagaimana penyebaran informasi dalam struktur organisasi;</li> <li>- Bagaimana penyebaran informasi penting/khusus;</li> </ul>	Pejabat dan staf yang telah bergabung dengan

		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Bagaimana penyebaran informasi tentang peristiwa terkini.</li> <li>- Medium yang digunakan apakah dianggap terpercaya, dapat diandalkan dan tepat waktu.</li> </ul>	Basarnas minimal dari Tahun 2000.
4.	Muatan Informasi	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Persepsi anggota organisasi terhadap kecukupan informasi yang disebarkan;</li> <li>- Apakah informasi tersebut cukup, kurang atau berlebihan.</li> </ul>	Staf yang telah bergabung dengan Basarnas dari Tahun 2000

Sumber : Diolah Kembali Berdasarkan Hardjana (2001; 43)

b. Observasi

Selain wawancara mendalam, penulis juga melakukan observasi di lokasi penelitian. Dalam hal ini penulis bertindak sebagai pengamat partisipan karena penulis merupakan salah anggota organisasi di lokasi penelitian. Hal ini sesuai dengan pernyataan Denzin dalam Patton (2002:265) bahwa *“participant observation constitutes an omnibus field strategy in that it simultaneously combines document analysis, interviewing of respondents and informants, direct participation and observation, and introspection”*. Pengamat partisipan merupakan kumpulan strategi dimana secara simultan mengkombinasikan analisis dokumen, partisipasi dan observasi langsung, dan introspeksi.

Menjadi pengamat partisipan merupakan salah satu keuntungan penulis karena mengamati sambil berpartisipasi dapat menghasilkan data yang lebih banyak, lebih mendalam, dan lebih terinci. Pengamat partisipan pada satu pihak merupakan “orang dalam” yang merasakan dan mengalami situasi secara pribadi. Di lain pihak, ia juga “orang luar” yang dapat mengamati

situasi dengan sikap yang lebih obyektif. Ia berada dalam situasi, akan tetapi ia juga dapat menempatkan diri diluar situasi. Ia dapat menjalankan kedua peranan itu secara berganti menurut kehendaknya (Nasution, 1988:60).

Kegiatan observasi merupakan salah satu teknik pengumpulan data. Dari dua permasalahan yang dikaji dalam penelitian ini, penulis melakukan pengamatan pada beberpa titik yang dinilai dapat menambah pemahaman penulis untuk melihat gambaran tentang komunikasi internal dalam organisasi yang sedang dalam masa transisi untuk berubah status. Secara garis besar yang menjadi aspek pengamatan penulis adalah aspek lingkungan pelaku organisasi yang meliputi jumlah pegawai, jumlah structural, struktur organisasi, pembagian kerja, cara pegawai menggunakan atau mengisi jam kerjanya, respon pegawai yang atu dengan pegawai lainnya, penggunaan fasilitas kantor, kehadiran di kantor, perilaku dan aktivitas pegawai sehari-hari di kantor, proses komunikasi antar bawahan – atasan, atasan bawahan, maupun intas sektoral yang terlihat atau terdengar melalui percakapan sehari-hari.

c. Pengumpulan data melalui dokumen

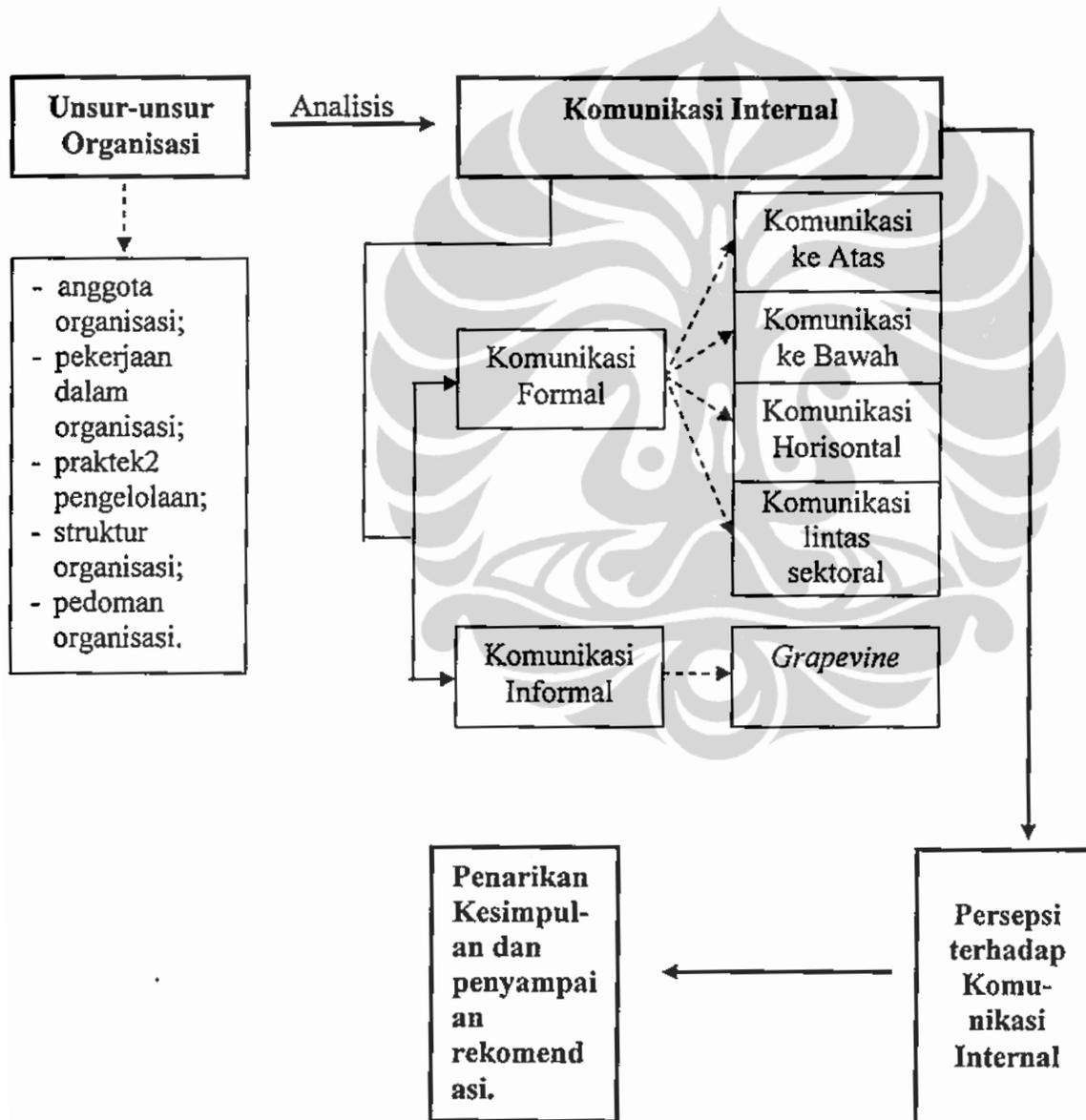
Pengumpulan data melalui dokumen diperoleh dari beberapa sumber seperti buku master plan Basarnas, surat edaran, nota dinas, data kepegawaian, peraturan-peraturan tentang SAR. Dari dokumen ini penulis memperoleh data mengenai perkembangan Basarnas sejak dari berdiri hingga keputusan dirubah status organisasinya, teknik pimpinan berkomunikasi dengan bawahan atau anggota organisasi yang tercermin dalam berbagai surat edaran maupun nota dinas.

Kajian kepustakaan bermanfaat untuk memberikan pemahaman banding antara fenomena yang hendak diteliti dengan hasil studi terdahulu yang sama dan serupa. Kajian kepustakaan yang dilakukan dalam penelitian

ini adalah hasil penelitian tesis atau disertasi yang relevan, studi yang dilakukan oleh Badan SAR Nasional dan literatur lain yang relevan.

### 3.4 Operasionalisasi Kerangka Konsep

Kerangka konseptual dioperasionalkan sebagai berikut:



Gambar 3.2 Bagan Operasionalisasi Kerangka Konsep

### 3.5 Sumber Data/Narasumber

Sumber data dalam penelitian ini adalah staf dan pejabat di lingkungan Badan SAR Nasional. Narasumber ditentukan berdasarkan relevansi orang yang bersangkutan dengan studi ini. Sedangkan pemilihan narasumber dilakukan secara purposif dan bukan secara acak. Hal ini disebabkan karena peneliti lebih mengutamakan kedalaman data dan juga untuk menjangkau sebanyak mungkin informasi dari pelbagai macam sumber (Moleong, 2008: 224).

Dalam penelitian ini, narasumber penelitian adalah pejabat dan staf kantor pusat Basarnas. Adapun pemilihan narasumber didasarkan pada kriteria sebagai berikut:

- Lamanya bergabung dengan Basarnas. Pejabat dan staf minimal telah bergabung dengan Basarnas pada Tahun 2000 sehingga dapat merasakan perbedaan sebelum isu perubahan status organisasi muncul dengan pada saat isu tersebut muncul.
- Staf yang memiliki pangkat dan golongan minimal III/b dengan latar belakang pendidikan formal SLTA. Staf ini mempunyai peluang untuk ikut serta dalam pengisian kotak-kotak jabatan pada Basarnas LPNK
- Pejabat dan staf yang memiliki pengetahuan dan wawasan yang luas, mampu berkomunikasi dengan baik dan mempunyai banyak waktu untuk diwawancarai.

Dalam proses pengumpulan data tentang suatu topik, bila variasi informasi tidak muncul atau tidak ditemukan lagi, maka peneliti tidak perlu lagi melanjutkannya dengan mencari informan baru. Karenanya jumlah narasumber bisa sangat sedikit dan bisa sebaliknya sangat banyak.

Dalam penelitian ini, peneliti telah mewawancarai 15 (lima belas) narasumber sesuai dengan kriteria tersebut diatas. Namun dari ke-15 narasumber rata-rata memberikan penjelasan yang sama terhadap kasus tertentu sehingga tidak ditemukan

lagi variasi informasi. Berdasarkan hal tersebut, peneliti memilah dan menemukan 9 (sembilan) narasumber memiliki variasi informasi yang cukup mewakili permasalahan yang sedang dikaji peneliti.

### 3.6 Kriteria Keabsahan Data

Sebagaimana penelitian kuantitatif, penelitian kualitatif juga memiliki kriteria untuk menilai keabsahan data dan informasi yang diperoleh. Moleong (2008: 324-326) menyatakan bahwa kriteria yang digunakan untuk mengukur keabsahan data meliputi:

#### a. Derajat Kepercayaan (*credibility*)

Pada dasarnya kriteria derajat kepercayaan ini menggantikan konsep validitas internal dari nonkualitatif. Kriteria ini berfungsi untuk:

- melaksanakan penyelidikan sedemikian rupa hingga tingkat kepercayaan penemuannya dapat dicapai. Dalam hal ini, peneliti melakukan beberapa kali pemeriksaan ulang (*cross check*) dengan narasumber. Beberapa item pertanyaan wawancara diulang kembali dengan cara yang berbeda namun bermakna sama untuk mendapat kepastian kredibilitas jawaban dari narasumber.
- mempertunjukkan derajat kepercayaan hasil-hasil penemuan dengan jalan pembuktian oleh peneliti pada kenyataan ganda yang sedang diteliti. Peneliti membandingkan hasil wawancara dengan hasil pengamatan. Kemudian peneliti juga membandingkan apa yang dikatakan narasumber pada saat diwawancara dengan apa yang dikatakan narasumber tersebut di depan umum. Hal ini terjadi karena selama berlangsungnya proses wawancara, jawaban-jawaban narasumber tersebut direkam, sehingga ada rasa kekhawatiran dan ketakutan dari narasumber. Perasaan inilah yang menyebabkan narasumber memberikan jawaban yang normatif dan sesuai standar.

b. Derajat Kepastian (*confirmability*)

Berasal dari konsep “objektivitas” menurut penelitian non kualitatif, akan tetapi *confirmability* disini lebih pada persetujuan beberapa orang terhadap pandangan, pendapat, dan penemuan seseorang untuk mengukur apakah penelitian dikatakan objektif atau tidak.

Dalam penelitian ini, peneliti menemukan beberapa item pertanyaan dijawab dengan jawaban yang sama. Dari 15 narasumber, peneliti telah memilahnya dan menentukan 9 narasumber sudah cukup untuk mewakili derajat kepastian dari penelitian ini dan oleh karena itu penelitian dapat dikatakan objektif.

### 3.7 Kriteria Kualitas Penelitian

Untuk memberikan arah yang secara metodologis dapat diterima maka peneliti melakukan analisis data secara sistematis yang didasarkan pada kerangka pemikiran pada Bab 2. Agar penelitian ini dapat dipertanggungjawabkan di kemudian hari, peneliti melakukan beberapa kali pemeriksaan ulang (*cross check*) dengan narasumber.

Menurut Moleong (2008: 326-332) kualitas penelitian dapat diukur melalui metode triangulasi. Triangulasi adalah mengamati permasalahan dari sudut pandang yang berbeda sehingga didapat kebenarannya (Neuman, 2006: 149). Metode ini pada dasarnya adalah teknik pemeriksaan keabsahan data yang memanfaatkan sesuatu yang lain di luar data yang ada untuk keperluan pengecekan atau sebagai pembanding terhadap data tersebut. Apabila bukti tersebut mengalami kecocokan maka hasil penelitian dianggap valid.

Denzin dalam Patton (2002:247) mengidentifikasi empat tipe dasar triangulasi yaitu triangulasi sumber, penyidik, teori dan metode. Triangulasi data meliputi penggunaan berbagai macam sumber data dalam penelitian. Triangulasi

penyidik, penggunaan beberapa peneliti atau evaluator yang berbeda. Triangulasi teori, penggunaan perspektif yang berbeda untuk menginterpretasikan satu set data tunggal. Triangulasi metode, penggunaan beberapa metode untuk menganalisis problem atau program tunggal.

Dalam penelitian ini, peneliti menggunakan teknik triangulasi sumber, yaitu membandingkan dan mengecek balik kepercayaan suatu informasi yang diperoleh melalui waktu dan alat yang berbeda dalam metode kualitatif. Moelong (2008:330-331), teknik triangulasi sumber dapat dilakukan dengan beberapa cara:

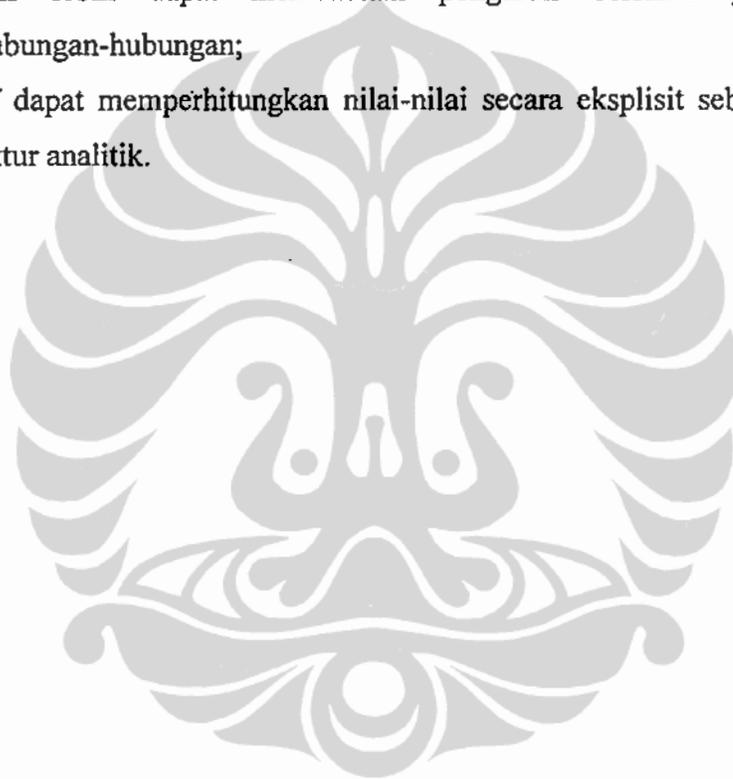
- a. Membandingkan hasil pengamatan dengan data hasil wawancara;
- b. Membandingkan apa yang dikatakan orang di depan umum dengan apa yang dikatakannya secara pribadi;
- c. Membandingkan apa yang orang-orang pikirkan tentang situasi penelitian dengan apa yang dikatakannya sepanjang waktu;
- d. Membandingkan keadaan dan perspektif seseorang dengan berbagai pendapat dan pandangan orang seperti rakyat biasa, orang yang berpendidikan menengah atau tinggi, orang berada, orang pemerintahan, dll;
- e. Membandingkan hasil wawancara dengan isi suatu dokumen yang berkaitan.

### 3.8 Teknik Analisis Data

Data dalam penelitian ini dianalisis dengan menggunakan prinsip-prinsip pendekatan kualitatif yaitu analisis data secara induktif yang berpijak dari khusus ke umum. Menurut Moleong (2008: 10) analisis data ini digunakan karena antara kegiatan pengumpulan data dan analisis data menjadi satu kesatuan dan tidak terpisahkan, karena analisis data dapat juga dilakukan bersamaan dengan pengumpulan data. Disamping itu keunggulan penggunaan analisis secara induktif adalah:

- a. proses induktif lebih dapat menemukan kenyataan-kenyataan ganda sebagaimana yang terdapat dalam data;

- b. analisis induktif lebih dapat membuat hubungan peneliti-responden menjadi lebih eksplisit, dapat dikenal, dan *accountable*;
- c. analisis induktif lebih dapat menggunakan latar secara penuh dan dapat membuat keputusan-keputusan tentang dapat tidaknya pengalihan kepada suatu latar lainnya;
- d. analisis induktif lebih dapat menemukan pengaruh bersama yang mempertajam hubungan-hubungan;
- e. analisis induktif dapat memperhitungkan nilai-nilai secara eksplisit sebagai bagian dari struktur analitik.



## BAB 4

### ANALISIS DATA

#### 4.1 Gambaran Obyek Penelitian

##### 4.1.1 Sejarah Badan SAR Nasional

Era globalisasi dimana kegiatan ekonomi antara satu negara dan negara lain hampir tidak ada batas, berakibat langsung pada peningkatan kegiatan transportasi internasional. Secara geografis wilayah Indonesia berada pada posisi yang amat strategis karena terletak di antara 2 (dua) benua yaitu Benua Asia dan Australia serta 2 (dua) samudera, yaitu samudera Pasifik dan samudra Hindia, sehingga posisi silang ini berpengaruh besar terhadap kepadatan arus transportasi baik laut maupun transportasi udara.

Sejalan dengan perkembangan moda transportasi serta kemajuan ilmu pengetahuan dan teknologi di bidang transportasi, maka mobilitas manusia dan barang, dari suatu tempat ke tempat yang lain, baik lingkup nasional maupun internasional mempunyai resiko yang tinggi terhadap kemungkinan terjadinya kecelakaan, yang menimpa pengguna jasa transportasi darat, laut dan udara.

Penerbangan dan pelayaran internasional yang melintasi wilayah Indonesia, membutuhkan jaminan tersedianya penyelenggaraan SAR yang memadai. Dalam hubungan ini maka SAR Nasional yang diharapkan peranannya dalam hal pencarian dan pertolongan kecelakaan yang semakin meningkat, sehingga kemampuan SAR Nasional menjadi faktor penting dalam menentukan diterimanya suatu sistem yang mendukung dalam peningkatan kegiatan ekonomi.

Disamping itu, Indonesia sebagai anggota *International Maritime Organization* (IMO) dan *International Civil Aviation Organization* (ICAO) telah membentuk Badan SAR Nasional yang bertanggung jawab dalam melaksanakan operasi SAR terhadap musibah pelayaran dan penerbangan.

Operasi pencarian dan pertolongan khususnya manusia merupakan kegiatan spesifik yang harus dilakukan tidak hanya dalam musibah transportasi, namun juga dalam musibah lainnya seperti bencana alam, kecelakaan wisata, olah raga, penelitian, kebakaran, dan lain-lain.

Disamping itu, kondisi alam di Indonesia yang berada pada lempeng Eurasia menunjukkan adanya potensi terjadinya bencana alam. Bencana alam yang dapat terjadi yaitu seperti gempa bumi tektonik, tsunami, bahaya gunung berapi. Selain itu masih ada kemungkinan terjadinya banjir, tanah longsor dan lain sebagainya yang sewaktu-waktu dapat mengakibatkan korban jiwa dan material.

Dalam mengantisipasi kemungkinan terjadinya musibah dan bencana tersebut, maka diperlukan kesiapan di bidang *Search and Rescue* (SAR) baik dari segi sarana, peralatan SAR maupun sumber daya manusia. Pelayanan jasa SAR dalam musibah pelayaran dan atau penerbangan serta bencana dan musibah lainnya merupakan kewajiban negara, hal ini sesuai dengan ketentuan organisasi internasional khususnya yang ditetapkan oleh Organisasi Penerbangan Sipil Internasional (*International Civil Aviation Organization-ICAO*), Organisasi Pelayaran Internasional (*International Maritime Organization-IMO*).

Sebagai konsekuensi logis masuknya Indonesia sebagai anggota ICAO dan IMO, Indonesia harus mempunyai lembaga yang bertugas di bidang *search and rescue*. Oleh karena itu, pada tanggal 28 Februari 1972 dibentuklah Badan SAR Indonesia melalui Keputusan Presiden Nomor 11 Tahun 1972. Badan SAR Indonesia saat itu sebagai instansi pelaksana tugas di bidang pencarian dan pertolongan saat ini berada di bawah dan tanggung jawab langsung kepada Menteri Pehubungan. Selanjutnya Badan SAR Indonesia berubah nama menjadi Badan SAR Nasional (Basarnas) pada Tahun 1984 (30 Tahun Basarnas).

Basarnas mempunyai tugas pokok melaksanakan pembinaan, pengkoordinasian, dan pengendalian potensi SAR dalam kegiatan SAR terhadap orang dan material yang hilang atau di khawatirkan hilang atau menghadapi bahaya dalam pelayaran dan/ atau penerbangan, serta memberikan bantuan dalam bencana dan musibah lainnya sesuai dengan peraturan SAR nasional dan internasional.

Dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsi Badan SAR Nasional mempunyai :

VISI "Berhasilnya pelaksanaan operasi SAR pada setiap waktu dan tempat dengan cepat, andal dan aman".

MISI “Menyelenggarakan kegiatan operasi SAR yang efektif dan efisien melalui upaya tindak awal yang maksimal serta pengerahan potensi SAR yang didukung oleh Sumber Daya Manusia yang profesional, fasilitas SAR yang memadai, prosedur kerja yang mantap dalam rangka mewujudkan Visi Badan SAR Nasional”.

Dalam pelaksanaannya, Basarnas membina, mengkoordinasikan dan mengendalikan seluruh potensi SAR yang ada dalam operasi penanganan musibah sesuai ketentuan nasional dan internasional. Kegiatan SAR yang cepat, tepat dan andal dalam rangka meningkatkan rasa aman bagi pengguna jasa transportasi khususnya angkutan laut dan udara, membutuhkan operasi pencarian dan penyelamatan yang handal. Usaha dan kegiatan tersebut antara lain meliputi : mencari, menolong, dan menyelamatkan jiwa manusia yang hilang, dikhawatirkan hilang atau menghadapi bahaya dalam musibah pelayaran dan penerbangan serta mencari kapal atau pesawat udara yang mengalami musibah.

Era globalisasi diantaranya berakibat langsung pada peningkatan kegiatan transportasi internasional. Dalam hubungan ini maka SAR Nasional yang diharapkan perannya dalam hal penanggulangan musibah tersebut sehingga kemampuan SAR Nasional menjadi faktor penting dalam menentukan diterimanya sistem yang mendukung keselamatan, dan berakibat pada peningkatan pertumbuhan ekonomi. Operasi pencarian dan penyelamatan (*search and rescue*) khususnya terhadap manusia merupakan kegiatan spesifik yang harus dilakukan tidak hanya dalam musibah transportasi, namun juga dalam musibah lainnya seperti bencana alam, kecelakaan wisata, olah raga, penelitian, kebakaran, dan lain-lain.

Kegiatan SAR di luar musibah pelayaran dan penerbangan seperti bencana alam dan musibah lainnya, setiap saat BASARNAS siap memberikan bantuan SAR diminta ataupun tidak diminta oleh instansi yang bertanggungjawab di bidang tersebut. Posisi BASARNAS dalam hal ini adalah melaksanakan tugas operasi SAR, khususnya tindakan pertolongan (*rescue*) pada fase awal dari tanggap darurat (*emergency response*).

Secara umum penanganan kecelakaan transportasi maupun musibah lainnya upaya pencegahan (*preventive*), penanggulangan (*repressive*) dan pemulihan (rehabilitasi). Badan SAR Nasional (Basarnas) dalam hal ini mempunyai tugas dalam upaya penanggulangan saat terjadinya kecelakaan atau musibah. Penanggulangan kecelakaan yang dimaksud meliputi 2 hal pokok yaitu pencarian (*search*) dan penyelamatan (*rescue*).

Tolok ukur keberhasilan pelayanan SAR terletak pada cepat tanggapnya (*response*) terhadap terjadinya musibah, berupa upaya tindak awal untuk pencarian dan pengerahan unsur-unsur dalam melaksanakan pertolongan dan penyelamatan dimanapun musibah tersebut terjadi. Untuk mewujudkan pelayanan sebagaimana tersebut diatas dipengaruhi oleh tiga faktor utama sebagai penentu bagi keberhasilan pelaksanaan operasi SAR, ketiga faktor tersebut adalah :

- Tersedianya tenaga-tenaga SAR yang profesional,
- Prosedur tetap operasi SAR yang mantap,
- Tersedianya fasilitas sarana dan peralatan SAR yang memadai baik dari segi kualitas maupun kuantitasnya.

Disamping itu, Basarnas juga melaksanakan peran strategis ditingkat internasional dengan menjadi anggota organisasi-organisasi SAR Internasional. Oleh karenanya Basarnas selalu dituntut untuk dapat memberikan pelayanan SAR secara efektif dan efisien. Penyelenggaraan SAR dalam operasinya melibatkan banyak unsur antara lain instansi pemerintah (baik sipil maupun TNI/POLRI), perusahaan penerbangan, perusahaan pelayaran, dan organisasi potensi SAR lainnya. Oleh karena itu Basarnas sesuai tugas dan fungsinya melakukan pembinaan, koordinasi, dan pengendalian potensi SAR yang ada.

#### 4.1.2 Proses Perubahan Status Organisasi Badan SAR Nasional

Secara geografis wilayah Indonesia berada pada posisi yang amat strategis karena terletak di antara 2 (dua) benua yaitu Benua Asia dan Australia serta 2 (dua) samudera, yaitu samudera Pasifik dan Samudera Hindia, sehingga posisi silang ini berpengaruh besar terhadap kepadatan arus transportasi baik laut

maupun transportasi udara. Meningkatnya kepadatan arus transportasi tersebut akan berdampak meningkatnya kemungkinan terjadinya musibah baik pelayaran maupun penerbangan.

Kondisi alam di Indonesia yang berada pada lempeng Eurasia menunjukkan adanya potensi terjadinya bencana alam. Bencana alam yang dapat terjadi yaitu seperti gempa bumi tektonik, tsunami, bahaya gunung berapi. Selain itu masih ada kemungkinan terjadinya banjir, tanah longsor dan lain sebagainya yang sewaktu-waktu dapat mengakibatkan korban jiwa dan material.

Pada awal pembentukannya, Basarnas mempunyai tugas pokok melaksanakan operasi pada musibah sebagai akibat kecelakaan transportasi darat, laut, dan udara. Untuk musibah yang diakibatkan oleh bencana alam, Basarnas membantu pelaksanaan operasi SAR untuk musibah tersebut. Namun seiring dengan makin banyaknya musibah bencana alam pada sekitar Tahun 2004 dan terjadinya musibah alam terbesar di akhir Tahun 2004 yaitu bencana tsunami, maka Pemerintah memandang perlu untuk meningkatkan kelembagaan Badan SAR Nasional (Basarnas) sebagai Institusi Pemerintah di bidang Pencarian dan Pertolongan dari sebuah lembaga yang berada dibawah dan bertanggung jawab langsung kepada Menteri Perhubungan RI menjadi Lembaga Pemerintah Non Kementerian (LPNK) yang berada dibawah dan bertanggung jawab langsung kepada Presiden RI.

Melalui suatu proses yang dimulai sejak awal tahun 2005, Basarnas diupayakan untuk ditingkatkan kemampuan dan kewenangannya agar mempunyai kemampuan dan kewenangan yang lebih luas dengan mengubah status organisasi yang semula berada di bawah Departemen Perhubungan menjadi Lembaga Pemerintah Non Kementerian (LPNK) yang berada dibawah dan bertanggung jawab langsung kepada Presiden. Sebagai tindak lanjut instruksi Wakil Presiden, Basarnas membentuk Kelompok Kerja Pengembangan Organisasi. Kelompok Kerja ini bertugas menyusun persiapan dan pembahasan pengembangan organisasi Basarna. Pada Tahun 2006 ditetapkanlah Peraturan Pemerintah Nomor 36 Tahun 2006 tentang Pencarian dan Pertolongan. Peraturan ini menjadi dasar Basarnas untuk dapat menyusun dasar hukum organisasi Basarnas menjadi

Lembaga Pemerintah Non Kementerian karena dalam peraturan ini dinyatakan bahwa Basarnas bertanggung jawab kepada Presiden.

Dalam rangka melaksanakan amanat Peraturan Pemerintah Nomor 36 Tahun 2006 tentang Pencarian dan Pertolongan, maka ditetapkanlah Peraturan Presiden Nomor 99 Tahun 2007 pada tanggal 15 Nopember 2007. Penetapan peraturan ini merupakan tanda bahwa Badan SAR Nasional telah resmi ditetapkan oleh Presiden RI sebagai Lembaga Pemerintah Non Kementerian yang bertanggung jawab terhadap pelaksanaan pencarian dan pertolongan (*Search and Rescue/SAR*) terhadap musibah pelayaran, musibah penerbangan, bencana dan musibah lainnya. Dalam Peraturan Presiden ini selain memuat tugas pokok dan fungsi juga struktur organisasi LPNK Basarnas. Dalam struktur baru tersebut terdapat 4 kotak jabatan Eselon I, 8 kotak jabatan Eselon II, 22 kotak jabatan III, 54 kotak jabatan Eselon IV (PER.KBSN-01/2008). Sedangkan sebelum LPNK, Basarnas hanya memiliki 1 kotak jabatan Eselon I, 3 kotak jabatan Eselon II, 7 kotak jabatan Eselon III, dan 16 kotak jabatan Eselon IV (KM.43 Tahun 2008).

Dengan terbitnya Peraturan Presiden tersebut bukan serta merta Basarnas langsung menjadi LPNK karena peraturan tersebut masih perlu ditindaklanjuti dengan pengalihan seluruh personil dan perlengkapannya dari Departemen Perhubungan kepada LPNK Basarnas. Oleh sebab itu dibentuklah Kelompok Kerja Pengalihan Personil, Pembiayaan, Perlengkapan dan Dokumen Pendukungnya yang ditetapkan melalui Keputusan Menteri Perhubungan Nomor KP. 177 Tahun 2008. Kelompok Kerja ini bertugas melaksanakan pendataan terhadap seluruh personil, aset negara dan pembiayaan yang pada saat itu ada di Badan SAR Nasional, untuk dialihkan dari Departemen Perhubungan kepada LPNK Badan SAR Nasional, termasuk menyiapkan dokumen-dokumen penting lainnya yang diperlukan untuk pengalihan personil, aset negara dan pembiayaan dari Departemen Perhubungan kepada LPND Badan SAR Nasional, termasuk konsep Berita Acara Serah Terima yang dilampiri daftar aset negara dan personil yang akan dialihkan.

Meskipun secara *de jure* Basarnas sah menjadi LPNK setelah ditetapkan Peraturan Presiden Nomor 99 Tahun 2007, namun secara *de facto* LPNK Basarnas

benar-benar terwujud setelah dilantiknya Kepala Badan SAR Nasional pada bulan Oktober 2008. Dalam pelantikan ini secara resmi diserahkan seluruh personil, aset negara dan pembiayaan dari Departemen Perhubungan kepada LPNK Badan SAR Nasional.

Diantara masa pembahasan yang panjang mulai dari Tahun 2005 hingga terbentuknya LPNK Basarnas merupakan masa yang paling rawan karena terjadi kesimpangsiuran informasi sebagai akibat kurangnya informasi tentang perkembangan pembahasan perubahan status tersebut. Oleh karena itu awal proses pembahasan perubahan status organisasi yaitu tahun 2005 hingga pelantikan Kepala Basarnas bulan Oktober 2008 merupakan masa transisi yang rawan.

#### 4.2 Komunikasi Internal pada Masa Transisi Perubahan Status Organisasi

Komunikasi terjadi sepanjang waktu. Pace & Faules (2002:183-199) mengatakan dalam komunikasi organisasi kita berbicara tentang informasi yang berpindah secara formal yang meliputi komunikasi ke bawah, komunikasi ke atas, komunikasi horizontal, komunikasi lintas saluran, termasuk di dalamnya adalah apa yang dinamakan dengan selentingan (*grapevine*).

Komunikasi ke bawah merupakan komunikasi formal yang mengalir dari jabatan dengan otoritas lebih tinggi kepada otoritas yang lebih rendah (Goldhaber (1993: 155). Smith dalam Goldhaber (1993:155) mengemukakan bahwa komunikasi ke bawah menciptakan suasana dan membangun komunikasi ke atas yang efektif.

Komunikasi formal dilakukan pada saat rapat pimpinan yang dihadiri oleh pejabat Eselon I hingga Eselon III. Rapat pimpinan terbatas juga dilaksanakan oleh pejabat Eselon I dan II saja untuk hal-hal yang bersifat *urgent* dan kebijakan tingkat atas. Komunikasi formal dari pejabat Eselon I hingga staf pangkat/golongan terendah dilaksanakan dalam bentuk tatap muka yang secara rutin berlangsung dua kali dalam setahun yaitu pada awal tahun anggaran (bulan Januari) dan pada akhir tahun anggaran (bulan Desember).

Ada lima jenis informasi yang biasa dikomunikasikan dari atasan kepada bawahan (Katz & Kahn dalam Goldhaber, 1993: 155) yaitu instruksi, dasar

pemikiran, prosedur dan praktek, umpan balik, indoktrinasi tujuan. Instruksi berisi informasi mengenai bagaimana melakukan pekerjaan. Dasar pemikiran berisi informasi mengenai latar belakang untuk melakukan pekerjaan. Prosedur dan praktek meliputi informasi mengenai kebijakan dan praktek-praktek organisasi. Umpan balik meliputi informasi mengenai penilaian kinerja pegawai. Sedangkan indoktrinasi tujuan berisi informasi guna mengembangkan rasa memiliki tugas, indoktrinasi tujuan termasuk indoktrinasi visi dan misi organisasi juga disampaikan melalui diklat prajabatan yang diselenggarakan pada saat seorang pegawai baru saja dilantik menjadi pegawai negeri sipil. Selanjutnya visi, misi, dan tujuan organisasi juga secara rutin selalu disampaikan kembali pada acara diklat-diklat SAR yang diselenggarakan oleh Basarnas.

Disamping itu, visi, misi, dan tujuan organisasi juga disampaikan pada saat rapat staf keseluruhan atau tatap muka dengan Kepala Basarnas. Hal ini menyebabkan setiap anggota Basarnas baik *rescuer* maupun petugas administrasi lebih memahami visi, misi, dan tujuan organisasi ini.

Dalam rapat staf keseluruhan atau tatap muka dengan pucuk pimpinan pada awal tahun anggaran (bulan Januari), Kepala Badan disamping menyampaikan indoktrinasi visi, misi dan tujuan organisasi juga instruksi, dasar pemikiran, dan prosedur dan praktek. Sedangkan informasi tentang penilaian kinerja dilaksanakan pada rapat staf akhir tahun anggaran (bulan Desember).

Tatap muka dengan Kepala Badan disamping dimanfaatkan untuk menyampaikan kebijakan kegiatan rutin juga digunakan untuk menyampaikan informasi kebijakan baru. Kebijakan baru pengembangan organisasi Badan SAR Nasional menjadi Lembaga Pemerintah Non Kementerian secara formal disampaikan Kepala Badan dalam acara tatap muka pada akhir tahun anggaran 2006.

Disamping tatap muka yang secara rutin diselenggarakan, komunikasi formal lain yang dilaksanakan adalah rapat staf. Rapat staf paling tidak seminggu sekali. Rapat staf untuk tingkat Kepala Badan, pesertanya sampai dengan pejabat Eselon III saja. Rapat staf di masing-masing Eselon I biasanya dihadiri oleh pejabat Eselon II dibawahnya sampai pejabat Eselon IV. Rapat staf di lingkungan

Eselon II dihadiri oleh pejabat Eselon III di bawahnya sampai pejabat Eselon IV atau staf terkait. Rapat dilakukan untuk mengetahui progress kegiatan yang berjalan.

Hasil-hasil rapat staf dalam koridor-koridor tertentu dapat disampaikan kepada staf. Namun hal ini bergantung porsi dari informasi tersebut. Bila informasi tersebut memang untuk konsumsi luas artinya dari tingkat pimpinan sampai *staffing* boleh mengetahui informasi maka akan disampaikan hingga tingkat staf. Tapi kalau rapat-rapat itu berkaitan dengan kebijakan-kebijakan yang mungkin saja ada level-level tertentu yang hanya boleh mendengarkan maka informasi tersebut tidak akan sampai ke staf karena memang bukan level staf untuk mendengarkan.

Adapun mekanisme penyampaian hasil-hasil rapat staf adalah tetap melalui hirarki birokrasi yang ada. Setelah melakukan rapat staf dengan Kepala Badan, pejabat Eselon II akan memanggil pejabat Eselon III dan IV di bawahnya untuk meneruskan informasi tentang hasil-hasil rapat staf. Selanjutnya pejabat Eselon IV akan meneruskannya kepada staf di bawahnya.

Pada masa transisi dimana struktur Basarnas sudah dalam bentuk LPNK, rapat staf diadakan dari Kepala Badan hingga pejabat Eselon III. Karena Kepala Badan setingkat Menteri, maka untuk rapat staf tim notulen dipimpin oleh pejabat Eselon II. Notulen hasil rapat disebarkan hingga pejabat Eselon II. Selanjutnya pejabat Eselon II menyebarkan informasi hasil rapat tersebut kepada pejabat di bawahnya. Penyebaran informasi ini bergantung tingkat kerahasiaan informasi. Ada masalah yang hanya boleh diketahui oleh pejabat saja sehingga untuk tingkatan staf tidak perlu mendapatkan informasi tersebut.

Sebagai organisasi non profit, segala informasi sangat terbuka karena Basarnas berfungsi sebagai instansi pelayan masyarakat maka informasi itu juga terbuka. Disamping itu organisasi Basarnas saat ini masih dalam masa transisi sehingga sangat memerlukan dukungan dari anggotanya. Untuk memenuhi hal tersebut keterbukaan sangat diperlukan karena tanpa dukungan dan keterbukaan akan mengganggu pelaksanaan tugas pokok dan fungsi.

Sejauh ini anggota organisasi telah memahami tugas dan tanggung jawab yang diembannya. Hal ini terjadi karena pimpinan selalu memberikan penjelasan tentang tugas-tugas rutinnnya.

Adapun penyampaian tugas tersebut tidak dilakukan dari pimpinan tertinggi langsung ke tingkat staf misalnya dari pejabat eselon II membagi habis tugas ke staf. Hal ini bukan suatu hirarki di birokrasi. Dalam hirarki birokrasi semuanya dilakukan secara penjenjangan atau *level to level*.

Penyampaian tugas anggota organisasi dilakukan secara penjenjangan misalnya pejabat eselon IV menjelaskan ke stafnya apa yang menjadi tugas si A,B,C, dst. Hal ini karena tugas itu harus dibagi habis kepada stafnya. Demikian juga untuk pejabat eselon III membagi habis tugas kepada para pejabat eselon IV di bawahnya, pejabat eselon II membagi habis ke pejabat eselon III di bawahnya.

Penyampaian tugas pokok dan fungsi secara berjenjang lebih memudahkan bawahan memahami tugas pokok yang harus dilaksanakannya dalam kegiatan rutin sehari-hari.

Disamping komunikasi ke bawah juga berlaku komunikasi ke atas. Anggota organisasi diberi kebebasan mengajukan ide-ide, bahkan diberi kesempatan dalam pelibatan pembuatan keputusan. Namun kesemuanya tetap melalui tataran hirarki yang berlaku.

Pada kapasitas tertentu staf diijinkan mengajukan ide-ide. Ide-ide berasal dari staf, kemudian mengkristal ke atas, baru setelah itu pimpinan merumuskan menjadi aturan. Pimpinan memiliki keterbatasan terutama pengetahuan tentang isu yang berkembang di kalangan bawah, disamping bawahan lebih mengerti masalah operasional. Tanpa ide dari bawah, pimpinan bisa saja membuat keputusan yang tidak populer atau tidak bisa dijalankan sampai ke tingkat bawah.

Ide-ide dari bawahan diajukan melalui hirarki birokrasi yang berlaku. Karena birokrasi bersifat *level to level* maka tidak memungkinkan seorang staf langsung melompat ke atas dalam menyampaikan ide. Dalam forum formal yang benar-benar hirarki birokrat, staf menyampaikan ide ke *level* di atasnya. Tapi dalam forum-forum formal tertentu seperti dalam pertemuan tatap muka dengan pucuk pimpinan, staf juga diberi kesempatan untuk mengajukan ide-ide. Dalam

hal ini kran hirarki birokrasi sudah dibuka sehingga komunikasi tidak lagi melalui *level to level*

Dalam hal pembuatan keputusan, pelibatan staf disesuaikan dengan *scope* dan permasalahan suatu kegiatan. Sebagai contoh, pada kegiatan penyusunan pedoman bidang Pusdatin, maka hanya tim kelompok kerja kegiatan tersebut yang dilibatkan untuk membuat keputusan tentang pedoman tersebut. Jadi pelibatan staf bergantung pada materi permasalahannya.

Namun demikian, ada beberapa keputusan yang bersifat *top-down* yang berisi semacam perintah. Hal ini terjadi bila berkaitan dengan kebijakan-kebijakan. Disamping itu, ada yang bersifat *bottom up* yaitu pada saat rapat staf keseluruhan atau acara tatap muka dengan pucuk pimpinan Basarnas yang diselenggarakan minimal dua kali dalam setahun. Pada kegiatan ini partisipasi staf adalah memberikan saran dan masukan kepada Pimpinan tentang hal-hal yang berkembang di tingkat bawah. Bagaimana pun juga bila pimpinan akan mengambil keputusan tetap harus mendengarkan aspirasi bawahan disamping juga untuk mengetahui isu apa yang sedang berkembang di bawah. Hal ini untuk menghindari pembuatan keputusan yang tidak populer dan tidak bisa dilaksanakan.

Proses penyebaran informasi yang bersifat umum tentang peristiwa terkini adalah melalui majalah dinding atau papan pengumuman sehingga semua bisa mengetahui. Namun bila informasi tersebut bersifat khusus maka penyebaran informasinya tergantung pada permasalahannya. Sebagai contoh, kalau masalah peraturan maka Biro Hukum akan menyebarkan informasi tersebut baik melalui rapat staf atau dengan Nota Dinas ke unit kerja lain.

Informasi yang bersifat *urgent* akan disebarkan melalui *point to point* artinya dari pimpinan mana dan untuk siapa. Hal-hal yang berkaitan dengan urgensi atau hal-hal yang rahasia tentu saja disampaikan secara *point to point*. Siapa yang menjadi titik-titik *vocal point*-nya maka dialah yang dituju sehingga kadang-kadang hal seperti ini pasti melewati aturan-aturan atau *level to level* birokrasi. Sebagai contoh penyebaran informasi yang bersifat khusus dan *urgent*

adalah penyebaran informasi perubahan status organisasi pada masa transisi perubahan status tersebut.

Pada awal-awal isu LPNK berhembus dan belum ada legalitas pendukung yang disahkan (dari Tahun 2005 hingga terbitnya Perpres 99 Tahun 2008), pendapat yang kontra dan bernada pesimis lebih banyak bermunculan bahkan sebagian acuh tak acuh dengan rencana LPNK ini. Hal ini disebabkan karena meskipun isu tersebut telah ramai dibicarakan tapi legalitas peraturannya belum ada. Anggota organisasi menyadari bila dasar hukumnya saja belum ada maka untuk menjadi LPNK bisa benar terlaksana namun dapat pula tidak terlaksana.

“Pada saat itu yang jelas, terus terang awalnya saya sendiri pribadi belum begitu mempercayai sepenuhnya karena sebelumnya kadang-kadang ada istilah angin surga, menjanjikan suatu perubahan tapi trus perubahan itu sendiri tidak terealisasi secara signifikan dengan apa yang awal-awalnya disampaikan”.

Pemahaman pegawai terhadap Basarnas dalam bentuk Lembaga Pemerintah Non Kementerian juga masih kurang. Pegawai merasa masih ngambang dan kurang memahami Basarnas LPNK. Informasi yang terbatas ini dirasakan staf masih kurang.

“Pada saat itu masih ngambang, karena memang belum ada informasi yang pasti..... untuk awalnya dari tahun 2005 sampai 2008 informasi tentang apa itu Basarnas LPNK memang masih belum jelas. Saya masih belum jelas LPNK itu seperti apa, struktur organisasi yang benar seperti apa, kita kan juga perlu tahu. Baru sekarang-sekarang ini baru tahu setelah ada pelantikan”.

Berkaitan dengan hal tersebut, pimpinan Basarnas menyampaikan informasi agar pegawai memperoleh pemahaman tentang Basarnas LPNK. Level dalam Pace & Faules (1994 : 128) mengemukakan beberapa metode yang dapat digunakan pada situasi yang berbeda yaitu melalui tulisan, lisan serta gabungan dari keduanya. Trevino, Daft dan Lengel dalam Pace dan Faules (2002:188) mengemukakan suatu kerangka konseptual untuk pilihan media yang berhubungan dengan manajer. Pemilihan media bergantung pada ekuivokalitas (*equivocality*) pesan. Ekuivokalitas merujuk kepada interpretasi yang berganda dan menimbulkan konflik. Ekuivokalitas tinggi terjadi bila situasinya ambigu dan

makna bersama sulit diperoleh. Media memiliki kemampuan yang berbeda untuk mempermudah pemahaman dan media dapat dipandang sebagai “kaya” atau “miskin”, berdasarkan pada kemampuannya untuk mengatasi ambiguitas dan mempermudah makna bersama. Kekayaan media bergantung pada kemampuannya dalam pemrosesan informasi ekuivokal. Tatap muka dipandang sebagai medium yang paling kaya, sedangkan laporan-laporan tergolong dalam kategori miskin. Individu-individu tidak bebas sepenuhnya untuk membuat pilihan media berdasarkan pada ekuivokalitas informasi. Hal ini disebabkan keputusan pilihan media tersebut lebih didasarkan pada ketersediaan sumber daya dan keterbatasan waktu (Pace & Faules 1994 : 126-130).

Karena permasalahan perubahan status Basarnas merupakan permasalahan dengan ekuivokalitas tinggi maka penyampaian informasi perkembangan perubahan status ini dilaksanakan melalui tatap muka antara Kepala Badan dengan seluruh pegawai. Kepala Badan memberikan gambaran ke depan tentang Basarnas LPNK dan proses yang sedang berlangsung menuju Basarnas LPNK. Bahkan pada saat itu Kepala Badan berkeyakinan bahwa pada Tahun 2007 dasar hukum Basarnas menjadi LPNK akan ditetapkan.

”Pada awalnya, secara langsung dari pimpinan belum ada yang memberikan informasi secara resmi, hanya baru rumor-rumornya saja, sampai akhirnya akhir 2006 waktu itu Kabadan Pak Yayun mengumpulkan kita dalam rapat staf keseluruhan, di situ dijelaskan oleh Pak Yayun gambaran Basarnas LPNK ke depannya, dijelaskan proses yang berlangsung sudah sampai sejauh mana dari pengembangan organisasi itu sendiri. Beliau menyampaikan secara jelas dan gamblang bahwa Tahun 2007 itu sudah fix LPNK, sebelum akhirnya beliau pensiun”.

Pada masa transisi, penyampaian rencana LPNK kepada pegawai melalui saluran formal adalah pada saat acara tatap muka atau rapat staf keseluruhan. Namun sebelum informasi ini resmi disampaikan oleh pimpinan kepada staf, di kalangan staf muncul isu-isu/selentingan tentang LNPk tersebut. Dalam hal ini informasi yang berkembang adalah dalam bentuk komunikasi informal.

Dalam komunikasi informal arah aliran informasi kurang stabil, informasi mengalir ke atas, ke bawah, horizontal dan melintasi saluran. Karena informasi

informal ini muncul dari interaksi diantara orang-orang. Informasi ini tampaknya mengalir dengan arah yang tidak dapat diduga dan jaringannya digolongkan sebagai selentingan (*grapevine*). Informasi yang diperoleh melalui selentingan lebih memperhatikan “apa yang dikatakan atau didengar oleh seseorang” daripada apa yang dikeluarkan oleh pemegang kekuasaan. Paling tidak sumbernya terlihat “rahasia” meskipun informasi itu sendiri bukan rahasia (Pace & Faules, 1994:126).

Isu perubahan status menjadi LPNK bukanlah sesuatu hal yang eksklusif. Informasi tentang perkembangan pembahasan perubahan status tersebut bukanlah rahasia umum. Suatu proses yang menuju ke arah perubahan tentu akan gampang menjadi gosip. Pada awal-awal berhembusnya isu ini, anggota organisasi lebih banyak mendengar dari pembicaraan dengan sesama staf ataupun pembicaraan secara informal dengan atasan langsungnya.

“Dulu kita tahu informasi tentang LPNK ini dari ngobrol-ngobrol, biasa kita punya *camp* di depan, di situ ada satu informasi trus disambut dengan diskusi kecil-kecilan ada semacam sharing pendapat, *sharing opinion*”.

Selanjutnya informasi tentang perkembangan rencana perubahan status tersebut berjalan paralel melalui saluran formal dan informal.

”Saya kira itu paralel lah, ya.... dari rapat, ya ..... dari ngobrol-ngobrol saja dengan sesama teman. Saya kira LPNK bukan sesuatu hal yang eksklusif, terus semua terbuka. Saya kira staf juga tahu dari kanan kiri dari atasan langsung, saya kira semua paralel lah”.

Lebih lanjut *grapevine* membawa banyak informasi. Meskipun manajemen tidak menyukai *grapevine*, *grapevine* tetap merupakan kenyataan dalam kehidupan seluruh organisasi. Oleh karena itu, manajer yang bijaksana seharusnya membiarkan *grapevine* tersebut dan mengambil manfaat yang bisa dipetik, dan mengetahui keterbatasan *grapevine* tersebut. Disamping itu *grapevine* menawarkan jaringan untuk menggabungkan beberapa informasi yang secara normal tidak dapat dikirim melalui jaringan formal (Goldhaber, 1993: 166-167).

Setelah Peraturan Presiden Nomor 99 Tahun 2007 disahkan berarti isu tentang Basarnas LPNK sudah bukan merupakan *grapevine* lagi karena sudah ada kepastian hukumnya sehingga informasi tentang perubahan status organisasi Basarnas menjadi LPNK merupakan suatu kebenaran.

Namun demikian, justru muncul isu baru berkaitan dengan kebenaran informasi Basarnas menjadi Lembaga Pemerintah Non Kementerian. Isu baru yang akhirnya berkembang tersebut adalah adanya opsi bagi pegawai untuk memilih menjadi pegawai Basarnas LPNK atau menjadi pegawai Departemen Perhubungan. Isu ini merebak dan menjadi pembicaraan pegawai tanpa diketahui sumber awalnya. Informasi ini bukanlah informasi rahasia karena informasi ini tercantum dalam Peraturan Presiden Nomor 99 Tahun 2008. Informasi ini pada akhirnya menjadi *grapevine* karena tidak ada sosialisasi tentang isi Peraturan Presiden Nomor 99 Tahun 2008. Tambahan pula, pegawai tidak mempunyai keinginan untuk membaca peraturan tersebut, meskipun pimpinan Basarnas membuka kesempatan bagi pegawai untuk membaca peraturan tersebut.

“Nggak sempat, mbak. Saya aja Perpres nya sampai sekarang belum sempet nglihat, ya... cuma denger denger dari rekan-rekan kalau Perpres sudah turun kita sudah fix jadi LPNK”.

Meskipun demikian, dampak dari berkembangnya isu ini melalui saluran informal (*grapevine*) tetap positif yaitu pegawai tetap memilih menjadi pegawai Basarnas LPNK. Dari 1.320 pegawai Basarnas hanya 11 orang pegawai yang memilih menjadi pegawai Departemen Perhubungan. Kesebelas pegawai tersebut memang pada awal *recruitment*-nya merupakan *recruitment* dari Departemen Perhubungan sehingga wajar apabila mereka ingin kembali ke Departemen Perhubungan. Sedangkan pegawai yang memilih menjadi pegawai Basarnas LPNK beralasan karena memang jiwanya sudah di Basarnas. Hal ini disebabkan karena begitu dalamnya nilai-nilai tentang Basarnas tertanam dalam diri pegawai.

“Kalau saya, memang jiwa saya di Basarnas, dari awal di Basarnas nanti pensiun ya... dari Basarnas, ibaratnya hidup mati di Basarnas. Saya tidak ada keinginan untuk pindah ke tempat lain. Ada atau tidak ada LPNK saya tetap di Basarnas”.

Munculnya *grapevine* tidak berarti tidak menimbulkan dampak lain ataupun atribut negatif yang menyertainya.. Atribut negatif yang menyertai *grapevine* adalah munculnya rumor. Davis dalam Goldhaber (19993:168) menyatakan bahwa:

*Rumor as 'grapevine information which is communicated without secure standards of evidence being present. Rumor spread as a function both the importance and the ambiguity of the information pertaining to the topic at issue.'*

Rumor adalah informasi yang menyertai *grapevine* yang dikomunikasikan tanpa standard jaminan kebenaran dari bukti-bukti yang ada. Rumor menyebar sebagai informasi yang penting dan membingungkan terhadap isu yang berkembang.

Pada masa transisi perubahan status Basarnas menjadi LPNK juga berkembang rumor bahwa Basarnas akan bergabung dengan BNPB (Badan Nasional Penanggulangan Bencana). Pada saat yang sama BNPB juga sedang memproses status kelembagaannya untuk menjadi LPNK. Rumor berkembang menjadi lebih buruk karena merebak isu Basarnas dan BNPB akan digabung menjadi satu Lembaga Pemerintah Non Kementerian dengan struktur organisasi Basarnas menjadi bagian dari BNPB.

Goldhaber (1993:168) menyarankan bahwa begitu rumor bermunculan, tindakan yang terbaik adalah menyampaikan fakta yang sebenarnya untuk menghambat penyebaran rumor tersebut. Hal ini akan menghilangkan ambiguitas. Penyampaian fakta tersebut dilakukan oleh sumber-sumber organisasi yang kredibel.

Pada saat rumor Basarnas akan digabungkan dengan BNPB dengan struktur organisasi di bawah BNPB, maka yang berperan sebagai sumber-sumber organisasi yang kredibel adalah atasan langsung. Para atasan langsung melakukan pendekatan persuasif kepada bawahan dengan menyampaikan fakta atas isu tersebut.

“Ya... pada saat itu saya katakan pada staf bahwa isu itu tidak masuk akal. Tugas dan tanggung jawab kita lebih luas daripada BNPB. Kita menangani kecelakaan transportasi darat, laut, dan udara disamping memberi bantuan SAR pada musibah atau bencana. Sedangkan BNPB hanya menangani bencana alam. Kita *scope* kerjanya lebih luas, penanganan bencana hanya

sebagian kecil dari tugas kita. Jadi tidak mungkin kita digabung dengan BNPB. Lagipula ini akan menyalahi aturan internasional yang tertuang dalam IMO dan ICOA karena IMO dan ICAO mensyaratkan adanya lembaga tersendiri yang menangani SAR”.

Meskipun rumor dapat diatasi dan kepastian perubahan status Basarnas telah disahkan melalui dasar hukum yang kuat yaitu Peraturan Presiden 99 Tahun 2007 muncul kegelisahan di kalangan anggota organisasi. Kegelisahan ini sebagai akibat adanya ketidakpastian terutama berkaitan dengan pengisian kotak-kotak jabatan pada struktur baru Basarnas LNPK.

Amstrong (2003:193-195) menyatakan bahwa Perubahan dapat menciptakan ketidakpastian dan ambiguitas. Ketidakpastian terjadi ketika anggota organisasi menerima begitu banyak informasi yang mungkin saja tidak berguna baginya.

Goldhaber (1993: 24) mendefinisikan ketidakpastian sebagai perbedaan antara informasi yang tersedia dan informasi yang dibutuhkan. Sebagai contoh, anggota organisasi yang membutuhkan dan memiliki banyak informasi tentang peraturan pemerintah yang baru yang mempengaruhi jalur produksinya akan merasa lebih pasti dalam melaksanakan proses produksi sesuai dengan peraturan tersebut. Apabila anggota organisasi tersebut tidak memiliki cukup informasi yang mereka perlukan, mereka akan merasakan adanya ketidakpastian dan mungkin akan memproduksi barang di bawah standard.

Ketidakpastian juga muncul apabila anggota organisasi menerima terlalu banyak informasi atau menerima pesan lebih dari yang mereka butuhkan sesuai dengan permintaan lingkungannya. Organisasi bereaksi terhadap lingkungan eksternal menerima dan menyebarkan informasi dari organisasi untuk mengurangi ketidakpastian. Salah satu perhatian utama dalam komunikasi organisasi adalah menentukan dengan tepat seberapa banyak informasi yang diperlukan untuk mengurangi ketidakpastian tanpa harus menerima informasi yang berlebihan.

Pada masa transisi setelah disahkannya Peraturan Presiden 99 Tahun 2007 berkembang kegelisahan berkaitan dengan pengisian jabatan. Dengan terbitnya Peraturan Presiden tersebut organisasi pasti membesar. Dengan membesarnya

organisasi otomatis jabatan juga banyak hanya saja untuk masing-masing jabatan mempunyai kriteria penempatan orang ataupun kriteria kepangkatan. Bagi sebagian pegawai yang sudah pasti terangkat nantinya, mungkin dia jauh lebih tenang. Sementara pegawai yang kodisinya pas-pasan artinya dia bisa ikut di gerbong pelantikan jabatan atau dia tertinggal, adanya peluang ini akan membuat pegawai tersebut gelisah. Begitu pula dengan orang-orang yang jelas-jelas tidak punya kesempatan, dia akan lebih tenang karena tidak ada yang perlu dipikirkannya. Sebagai contoh misalnya seorang staf yang tidak memenuhi syarat untuk menduduki jabatan baik dari segi kepangkatan maupun administrasi lain, tetaplah seorang staf. Begitu pula pegawai yang menduduki jabatan eselon IV belum mencukupi kepangkatannya untuk naik menjadi Eselon III tidak menjadi gelisah karena memang belum memenuhi syarat.

#### 4.3 Persepsi anggota organisasi terhadap komunikasi internal pada masa transisi perubahan status organisasi

Persepsi adalah pengalaman tentang objek, peristiwa, atau hubungan-hubungan yang diperoleh dengan menyimpulkan informasi dan menafsirkan pesan. Persepsi dipengaruhi oleh faktor fungsional dan faktor struktural. Faktor fungsional berasal dari kebutuhan, pengalaman masa lalu dan hal-hal lain yang termasuk faktor-faktor personal. Sedangkan faktor struktural yang menentukan persepsi berasal semata-mata dari sifat stimuli fisik dan efek-efek saraf yang ditimbulkannya pada sistem saraf individu. (Rakhmat, 2008:51-58).

Persepsi anggota organisasi terhadap komunikasi internal terutama komunikasi formal pada awal masa transisi perubahan status organisasi (Tahun 2005-2008) adalah negatif. Anggota organisasi merasa kurang mendapat informasi tentang perkembangan perubahan status Basarnas menjadi LPNK.

“Untuk staf... kurang... kurang sekali, sehingga kadang-kadang akhirnya karena kurangnya pemberitahuan yang jelas atau yang kita dengar anginnya saja. Takutnya ini malah bisa membuat seseorang *misunderstanding* pada apa yang dia terima. Kalau ini terjadi, ya... apa yang kita khawatirkan, *planning* yang kita bawa tidak tersampaikan dengan sempurna, tidak lengkap. Karena informasi tidak lengkap membuat

kita jadi jalan sendiri-sendiri. Karena yang saya temui itu tidak semuanya jadi mengerti, karena mengerti banget, nggak, jelas dengan rencana itu juga nggak. Dibilang jelas.... jelas yang bagaimana. Setelah masuk ke LPNK malah bingung, karena hanya melihat dari kerangkanya saja, *frame-nya saja*".

Pada masa transisi perubahan status organisasi tersebut anggota organisasi tidak merasakan perbedaan yang signifikan antara suasana sebelum isu LPNK berhembus dengan pada saat isu LPNK tersebut ramai dibicarakan. Anggota organisasi merasakan bahwa isu perubahan status organisasi ini tidak mempengaruhi suasana kerja mereka. Pegawai tidak merasakan perubahan antara suasana kerja sebelum isu itu muncul dengan suasana kerja pada saat isu tersebut berkembang.

"Kalau suasana kerja..... hampir tidak terasa sih, biasa-biasa saja, sama seperti sebelum ada isu LPNK. Pada saat program berjalan, paling kita bahas masalah pengembangan organisasi ini pada saat jam istirahat dan itu hanyalah perbincangan ringan setelah program berjalan lagi, sudah terlupakan isu itu".

Penyebaran isu perubahan status organisasi Basarnas melalui *grapevine* berdampak positif karena meskipun dasar hukum belum disahkan pegawai berbondong-bondong mengikuti program S-1 agar bisa dipertimbangkan pimpinan mengisi kotak-kotak jabatan baru. Hal ini berarti *grapevine* dipercaya dan memacu motivasi pegawai untuk meningkatkan kemampuannya. Dengan demikian, untuk beberapa kasus penyebaran isu perubahan status organisasi, persepsi anggota organisasi terhadap komunikasi informal tersebut adalah positif karena pegawai berani mengambil langkah-langkah nyata diantara ketidakpastian informasi yang didapatnya.

Pada masa transisi, dari sudut pandang pimpinan organisasi, penyampaian informasi tentang LPNK bertujuan untuk memberikan kesiapan kepada anggota organisasi akan adanya sebuah perubahan misalnya dari sebuah organisasi yang tadinya bernaung di bawah kementerian menjadi sebuah organisasi yang bernaung tidak di bawah kementerian.

Disamping itu, kesiapan dari seluruh staf juga diperlukan karena berkaitan dengan penanganan operasi SAR yang berubah yaitu kalau sebelum berubah status, penanganan bencana bukan menjadi tugas pokok Basarnas setelah LPNK penanganan bencana merupakan tugas pokok Basarnas dengan berkoordinasi dengan BNPB. Hal ini memerlukan kesiapan dari tingkat bawah sampai tingkat atas.

Oleh karena itu dari sisi pimpinan, informasi tentang perkembangan proses pengembangan organisasi dianggap cukup sesuai dengan tataran hirarki masing-masing. Namun secara umum penyebaran informasi pada masa transisi dapat dianggap cukup karena sudah sesuai dengan tujuan penyampaian informasi. Disamping itu penyebaran informasi sudah disesuaikan dengan tataran level hirarki birokrasi dalam arti apa yang boleh diketahui oleh level staf sudah didapatkan oleh staf tersebut. Sedangkan keputusan pimpinan yang bersifat rahasia dan hanya boleh diketahui oleh pejabat tingkat atas, tidak dapat disampaikan kepada bawahan.

#### 4.4 Diskusi Hasil Penelitian

##### 4.4.1 Komunikasi Internal pada Masa Transisi

Komunikasi internal pada organisasi yang sedang dalam masa transisi menuju perubahan status LPNK dan pengembangan struktur yang lebih besar meliputi komunikasi formal dan komunikasi informal. Komunikasi formal meliputi komunikasi ke atas, ke bawah, horisnotal dan lintas saluran. Sedangkan komunikasi informal meliputi selentingan atau *grapevine*.

Penyebaran informasi dalam struktur organisasi birokrasi adalah sesuai hirarki jabatan dalam struktur tersebut. Penyampaian informasi di birokrasi itu ada tata caranya yaitu *level to level* bukan seperti misalnya iklan di mass media yang disampaikan sedemikian terbukanya. *Level to level* disini bentuknya dari Kepala Basarnas tidak langsung menerangkan ke staf. Tentu saja dari Kepala Basarnas ke pejabat Eselon II, dari pejabat Eselon II ke pejabat Eselon III, dari pejabat Eselon IV ke staf di bawahnya.

Pada masa transisi sebelum Peraturan Presiden 99 Tahun 2007, struktur organisasi Basarnas masih kecil hanya terdapat satu jabatan Eselon I (Kepala Basarnas), tiga jabatan Eselon II, tujuh jabatan Eselon III, enam belas jabatan Eselon IV. Rantai penyebaran informasi pada struktur organisasi ini lebih pendek. Oleh karena itu informasi lebih cepat tersampaikan kepada staf.

Sedangkan pada masa transisi setelah Peraturan Presiden tersebut ditandatangani, struktur organisasi berkembang membesar dengan empat kotak jabatan Eselon I, delapan kotak jabatan Eselon II, dua puluh dua kotak jabatan III, lima puluh empat kotak jabatan Eselon IV. Rantai penyebaran informasi yang semakin luas dan panjang ini menyebabkan staf harus menunggu cukup lama untuk bisa mendapatkan informasi yang dibutuhkan. Informasi tertulis juga mengalami kendala. Sistem pertakahan yang dahulu cukup melalui dua tingkatan jabatan sudah dapat dibaca staf, sekarang harus melalui tiga tingkatan jabatan agar bisa terbaca staf, itupun harus melalui waktu yang panjang karena harus melewati beberapa pejabat pada level yang sama.

Dalam birokrasi, informasi bersifat terbuka dalam arti informasi yang dibutuhkan staf terbuka bagi staf untuk mengetahuinya. Dalam hal ini diperlukan sikap proaktif staf karena informasi baru belum tentu disampaikan kepada staf. Jadi apabila staf butuh informasi maka staf yang membutuhkan informasi yang bertanya.

Keterbukaan informasi dalam hal ini bukan berarti telanjang bulat. Staf tetap mendapatkan informasi tapi sesuai dengan kapasitas staf. Perintah-perintah yang menjadi tupoksi staf pasti akan disampaikan tapi kalau menjadi tupoksi staf lain belum tentu disampaikan kepada staf yang tidak terkait.

Disamping komunikasi ke bawah juga berlaku komunikasi ke atas. Anggota organisasi diberi kebebasan mengajukan ide-ide, bahkan diberi kesempatan dalam pelibatan pembuatan keputusan. Namun kesemuanya tetap melalui tataran hirarki yang berlaku.

Pimpinan organisasi cukup memperhatikan aspirasi bawahan. Pimpinan rela mendengar apa yang menjadi aspirasi dan usulan bawahan. Dalam setiap pertemuan, rata-rata staf mengusulkan masalah kesejahteraan dan masalah

birokrasi yang mungkin contohnya adanya ketersinggungan kalau sampai ada pihak-pihak yang merasa terlewat. Secara kontribusi atau secara serapan kalau pimpinan masih memperhatikan kesejahteraan berarti pimpinan mendengarkan aspirasi bawahan. Namun demikian, tidak semua usulan staf harus ditampung karena kepentingan di bawah itu bervariasi dan mengandung tendensi yang bermacam-macam. Jadi pimpinan juga harus mempertimbangkan kepentingan dari unit kerja lain. Bilamana semua harus ditampung pasti ada yang kurang cocok dengan kepentingan lain. Oleh karena itu harus dipilih juga mana yang bisa mendukung pencapaian visi dan misi organisasi.

Medium penyebaran informasi baik itu melalui rapat-rapat, pertakahan, nota dinas, pengumuman, majalah dinding, dll secara umum dapat dianggap terpercaya dan dapat diandalkan. Pada masa transisi terutama pada Tahun 2006 sampai keluarnya Peraturan Presiden 99 Tahun 2007, penyebaran informasi lebih banyak melalui pembicaraan dari mulut ke mulut sehingga rencana perubahan status organisasi ini, ada yang menganggapnya sebagai gosip belaka. Namun bagi sebagian staf yang ikut serta membantu menjalankan usaha untuk menjadi LPNK, sangat meyakini bahwa usaha untuk merubah status menjadi LPNK akan berhasil. Hal ini karena anggota organisasi telah mendapatkan informasi yang terpercaya dan dapat diandalkan yaitu mereka dari awal usaha tersebut sudah mengetahui ada semacam lampu hijau dari Pemerintah dan Departemen Perhubungan untuk membuka sebuah wacana bahwa nantinya Basarnas akan menjadi sebuah organisasi LPNK. Dukungan dari Pemerintah ini menambah keyakinan anggota organisasi apalagi setelah terbitnya Peraturan Presiden 99 Tahun 2007 keyakinan sudah menjadi kenyataan. Dengan keluarnya medium yang berbentuk ketetapan hukum semakin menegaskan bahwa medium penyebaran informasi tersebut dapat dipercaya dan diandalkan.

Namun demikian tidak ada yang bisa menjamin bahwa medium penyebaran informasi tersebut tepat waktu. Pada masa transisi semua yakin informasi yang disampaikan misalnya informasi tentang Perpres LPNK itu pasti keluar, anggota organisasi percaya, hanya saja kapan akan keluar tidak bisa dipastikan. Setelah Peraturan Presiden tersebut ditandatangani organisasi menjadi

lebih besar strukturnya. Hal ini berakibat waktu penyampaian informasi harus melewati rantai yang lebih panjang sehingga ketepatan waktunya menjadi rendah. Sedangkan medium penyebaran informasi melalui takah juga tidak dapat dijamin ketepatan waktunya. Suatu takah yang dikirim ke pejabat A belum bisa terpercaya untuk bisa keluar dari pejabat tersebut dengan cepat.

Pada penyebaran informasi yang bersifat khusus dan *urgent* yaitu informasi tentang perubahan status organisasi itu sendiri selain melalui jalur formal juga melalui jalur informal. Bahkan penyebaran informasi melalui jalur informal lebih cepat berkembang. Sebagai contoh informasi yang bersifat khusus dan *urgent* adalah informasi tentang kebijakan perubahan status Basarnas menjadi LPNK.

Kebijakan perubahan status organisasi Badan SAR Nasional menjadi Lembaga Pemerintah Non Kementerian (LPNK) merupakan kebijakan *top-down* dari Pemerintah, sehingga pegawai Badan SAR Nasional merupakan sasaran penyebaran kebijakan tersebut. Oleh karena itu, komunikasi internal yang terjadi didominasi oleh komunikasi ke bawah.

Selanjutnya perkembangan proses pembahasan perubahan status ini secara formal selalu disampaikan dalam rapat staf. Namun karena jarak waktu penyelenggaraan tatap muka dengan pucuk pimpinan ini cukup lama yaitu di awal dan akhir tahun maka staf menunggu cukup lama untuk mendapatkan informasi resmi dari Kepala Badan. Meskipun demikian, staf tetap mendapatkan informasi perkembangan perubahan status organisasi melalui forum dan jalur informal dalam bentuk *grapevine*. Sesuai dengannya sifatnya *grapevine* muncul lebih cepat (Pace & Faules, 1994:126). Selentingan tentang perubahan status Basarnas menjadi LPNK ini juga membawa banyak informasi lain antara lain adanya opsi atau pilihan untuk menjadi pegawai Basarnas LPNK atau kembali menjadi pegawai Departemen Perhubungan. Dampak dari *grapevine* adalah munculnya atribut negatif yang menyertai selentingan ini yang berbentuk rumor. Pada masa transisi ini rumor juga muncul. Rumor yang berkembang adalah kemungkinan bergabungnya Basarnas dengan BNPB dengan kedudukan Basarnas di bawah BNPB. Munculnya rumor ini disebabkan oleh beberapa faktor yaitu:

- Terlalu lamanya penyampaian informasi secara resmi dari pimpinan organisasi. Hal ini karena acara tatap muka dengan pucuk pimpinan diselenggarakan dua kali dalam setahun yaitu pada awal dan akhir tahun anggaran. Jarak yang terlalu lama menyebabkan staf lebih banyak menerima informasi dalam bentuk *grapevine*.
- Tidak diselenggarakannya sosialisasi tentang perubahan status organisasi sehingga pemahaman anggota organisasi tentang apa dan bagaimana organisasi berbentuk LPNK sangat minim. Anggota organisasi mengetahui bahwa Basarnas nantinya akan berubah status dan menjadi besar terlepas dari Departemen Perhubungan. Namun anggota organisasi belum mendapat pemahaman tentang bagaimana organisasi LPNK itu berikut keuntungan dan manfaat nyata untuk anggota organisasi.

#### 4.4.2 Persepsi Anggota Organisasi terhadap Komunikasi Internal pada Masa Transisi

Dalam organisasi birokrasi, penyampaian informasi dilakukan melalui tataran hirarki sesuai dengan tingkatan dalam struktur organisasi. Tingkat keterbukaan dan penyampaian informasi rahasia pun didasarkan pada tataran hirarki tersebut. Dalam birokrasi, level staf akan mendapat informasi sesuai dengan levelnya. Pimpinan organisasi tidak akan menyampaikan informasi yang seharusnya bukan menjadi konsumsi staf.

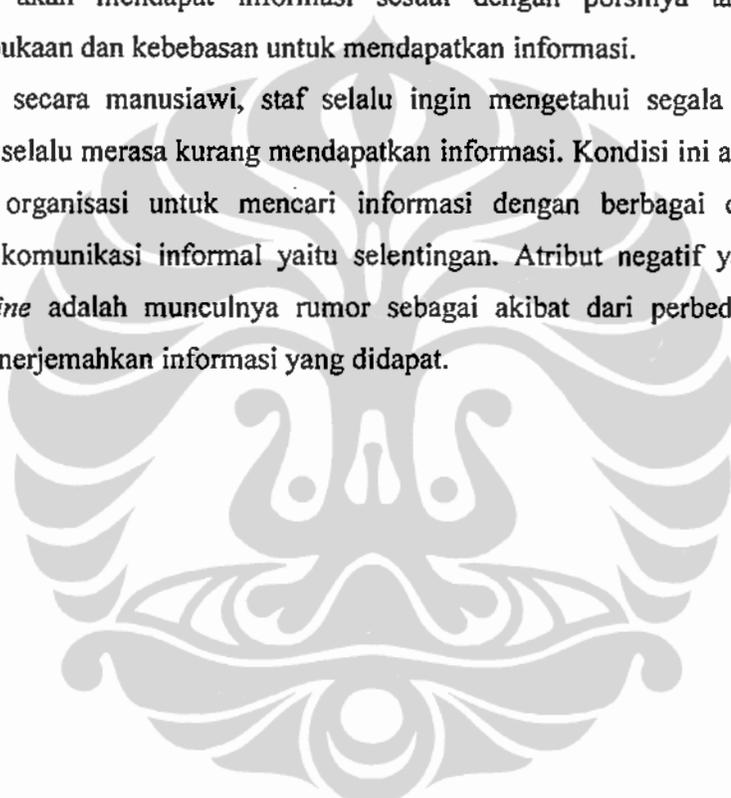
Dalam masa transisi, informasi yang ditutup untuk staf namun staf sangat berharap ingin tahu adalah informasi tentang pengisian kotak-kotak jabatan pada struktur Basarnas LPNK. Anggota organisasi merasa tidak puas dengan informasi yang didapat sehingga menyebabkan dia mencari informasi dari pihak lain. Hal ini memicu timbulnya *grapevine* dan rumor. Hal ini terjadi karena anggota organisasi merasa sangat kurang mendapatkan informasi.

Disamping kurangnya informasi tentang pengisian kotak-kotak jabatan, anggota organisasi juga kurang mendapat informasi yang lengkap tentang perubahan status organisasi. Anggota organisasi memang mendapat informasi tentang pengembangan organisasi namun tidak dapat memahami bagaimana

organisasi LPNK itu, apa kelebihan dan kekurangan dari perubahan organisasi ini, mengapa organisasi harus berubah status padahal mereka sudah merasa nyaman dengan organisasi yang telah ada.

Perbedaan persepsi terhadap komunikasi internal antara pimpinan organisasi dan anggota organisasi ini wajar karena pimpinan organisasi selalu beranggapan staf akan mendapat informasi sesuai dengan porsinya tanpa mengurangi keterbukaan dan kebebasan untuk mendapatkan informasi.

Sedangkan secara manusiawi, staf selalu ingin mengetahui segala hal sehingga dia akan selalu merasa kurang mendapatkan informasi. Kondisi ini akan memicu anggota organisasi untuk mencari informasi dengan berbagai cara sehingga muncul komunikasi informal yaitu selentingan. Atribut negatif yang menyertai *grapevine* adalah munculnya rumor sebagai akibat dari perbedaan persepsi dalam menerjemahkan informasi yang didapat.



Tabel 4.1 Tabel Hasil Penelitian

No.	Aspek	Pokok Persoalan	Hasil Penelitian
1.	Manajemen	Persepsi anggota organisasi terhadap visi, misi, dan tujuan organisasi	<p>Organisasi Badan SAR Nasional adalah instansi resmi pemerintah yang bertanggung jawab di bidang pelayanan jasa SAR. Oleh karena itu tugas utama yang diembannya adalah tugas kemanusiaan memberikan pertolongan dalam pencarian (<i>search</i>) dan pertolongan (<i>rescue</i>) terhadap musibah dan bencana.</p> <p>Setiap anggota organisasi memahami visi dan misi organisasi sejak anggota organisasi diangkat menjadi pegawai Badan SAR Nasional. Dengan memahami visi dan misi tersebut, anggota organisasi dapat melaksanakan tugas pokok organisasi dalam memberikan pertolongan dalam pencarian (<i>search</i>) dan pertolongan (<i>rescue</i>) terhadap musibah dan bencana.</p> <p>Doktrinasi visi, misi dan tugas pokok organisasi juga dilakukan pada setiap pendidikan dan pelatihan SAR yang diselenggarakan secara rutin setiap tahun. Hal ini lebih memantapkan pemahaman tugas pokok dan fungsi kemanusiaan</p>

No.	Aspek	Pokok Persoalan	Hasil Penelitian
			<p>tersebut, sehingga pada masa transisi, saat pegawai diberi kebebasan memilih untuk menjadi pegawai Badan SAR Nasional atau kembali menjadi pegawai Departemen Perhubungan, 98% pegawai memilih menjadi pegawai Badan SAR Nasional.</p>
		<p>Kepercayaan dan dukungan terhadap organisasi serta keterbukaan dalam organisasi.</p>	<p>Peningkatan status organisasi menjadi sebuah organisasi setingkat kementerian disambut dengan baik oleh anggota organisasi. Dukungan dari anggota organisasi ini disertai dengan harapan-harapan. Bagi anggota organisasi yang mempunyai peluang untuk dapat menduduki jabatan berharap untuk mendapatkan salah satu kursi jabatan sedangkan anggota organisasi yang pangkatnya jauh dari persyaratan minimal untuk menduduki jabatan berharap mendapat peningkatan kesejahteraan dengan adanya peningkatan status organisasi ini. Organisasi Badan SAR Nasional cukup terbuka terhadap pegawainya. Pegawai akan mendapat informasi sesuai dengan tingkatan</p>

No.	Aspek	Pokok Persoalan	Hasil Penelitian
2.	Organisasi	Pengetahuan anggota organisasi terhadap rencana pengembangan organisasi menjadi LPNK	Hal ini karena ada beberapa informasi yang hanya boleh diketahui pada tingkatan pimpinan saja namun ada pula informasi yang boleh diketahui oleh seluruh staf.
		Pada awalnya, anggota organisasi mengetahui rencana pengembangan organisasi dari pembicaraan-pembicaraan non formal dengan sesama pegawai. Meskipun anggota organisasi mengetahui rencana pengembangan ini namun anggota organisasi belum memahami bagaimana organisasi berbentuk LPNK itu.	
		Persepsi anggota organisasi tentang rencana pengembangan organisasi menjadi LPNK	Anggota organisasi mendukung rencana pengembangan organisasi menjadi LPNK. Mereka menyambut baik peningkatan status ini karena kewenangan organisasi menjadi lebih besar dalam melaksanakan tugas kemanusiaan di bidang SAR.

No.	Aspek	Pokok Persoalan	Hasil Penelitian
3.	Aliran Informasi dan umpan balik	<p>Persepsi anggota tentang pemberian dukungan terhadap rencana pengembangan organisasi menjadi LPNK</p> <p>Proses komunikasi internal dari atasan kepada bawahan dalam organisasi</p>	<p>Dukungan positif dari anggota organisasi terhadap peningkatan status ini disebabkan karena anggota organisasi berharap banyak dari peningkatan status ini. Disamping berharap untuk dapat meningkatkan karir dengan memperoleh salah satu kursi jabatan, anggota organisasi juga berharap adanya peningkatan kesejahteraan terutama peningkatan insentif dan tunjangan <i>rescuer</i>.</p> <p>Komunikasi internal dari atasan kepada bawahan berlangsung baik secara formal maupun informal. Secara formal secara lisan dilakukan melalui rapat staf. Sedangkan secara tulisan, komunikasi dari atasan kepada bawahan dilakukan melalui tata naskah (takah) dan nota dinas. Komunikasi dari atasan kepada bawahan berisi tentang pemberian tugas dan petunjuk pelaksanaan tugas tersebut.</p> <p>Komunikasi dari atasan kepada bawahan juga berlangsung secara informal terutama pada tempat-tempat informal.</p>

No.	Aspek	Pokok Persoalan	Hasil Penelitian
		Proses komunikasi internal dari bawahan kepada atasan dalam organisasi	<p>Komunikasi internal dari bawahan kepada atasan berlangsung baik secara formal maupun informal. Secara formal bawahan diberi kebebasan mengemukakan pendapat dan memberikan masukan atau saran pada saat rapat staf. Usulan dan saran juga dapat disampaikan pada saat staf menghadap pimpinan.</p> <p>Komunikasi antara bawahan kepada atasan juga berlangsung secara informal terutama pada saat setelah jam kerja. Komunikasi antara bawahan dan atasan selain berisi saran dan masukan terhadap suatu kegiatan juga berisi usulan terhadap peningkatan kesejahteraan.</p>
		Proses komunikasi internal antara sesama karyawan	<p>Komunikasi internal juga berlangsung antara sesama anggota organisasi dari unit kerja yang berbeda. Secara formal, komunikasi ini terjadi pada saat anggota organisasi terlibat dalam satu kelompok kerja suatu kegiatan. Anggota dari kelompok kerja tersebut terdiri dari berbagai unit kerja yang berbeda. Disamping itu, dalam pelaksanaan tugas rutin pun pejabat dalam</p>

No.	Aspek	Pokok Persoalan	Hasil Penelitian
			<p>unit kerja yang berbeda melakukan koordinasi tugas.</p> <p>Secara informal, komunikasi antar sesama anggota organisasi dari unit kerja yang berbeda lebih sering terjadi. Pembicaraan informal ini berlangsung pada tempat dan suasana informal.</p>
		<p>Proses komunikasi informal termasuk selentingan (<i>grapevine</i>)</p>	<p>Komunikasi informal antar anggota organisasi berlangsung di tempat informal dalam suasana yang informal pula. Komunikasi informal ini terjadi baik pada komunikasi dari atasan kepada bawahan, bawahan kepada atasan, dan antara sesama pejabat ataupun sesama staf dari unit kerja yang berbeda.</p> <p>Pada saat isu pengembangan status organisasi sedang menjadi pembicaraan, informasi tentang perkembangan status organisasi ini selalu diawali dengan <i>grapevine</i>. Hal ini sesuai dengan sifat <i>grapevine</i> yang selalu muncul lebih dulu sebelum informasi resmi diterima anggota organisasi.</p> <p>Disamping itu, informasi yang berasal dari</p>

No.	Aspek	Pokok Persoalan	Hasil Penelitian
5.	Penyebaran informasi	Penyebaran informasi dalam struktur organisasi	<p><i>grapevine</i> dianggap akurat oleh anggota organisasi meskipun sumbernya tidak jelas atau dianggap rahasia. Karena dianggap akurat maka anggota organisasi juga mempercayai <i>grapevine</i> yang beredar. Sebagai contoh, pada awal mulanya rencana pengembangan organisasi menjadi LPNK masih belum jelas apakah akan terlaksana atau tidak, namun anggota organisasi tetap saja mempersiapkan diri dengan mengikuti pendidikan Strata-1 agar dapat terpilih menduduki jabatan bila nanti benar-benar berubah status menjadi setingkat kementerian.</p> <p>Penyebaran informasi dalam struktur organisasi adalah sesuai hirarki dalam struktur organisasi yang ada. Informasi dari pimpinan tertinggi akan turun kepada pejabat di bawahnya sehingga tidak mungkin pimpinan memberikan informasi langsung kepada staf, kecuali pada acara tatap muka yang secara rutin berlangsung pada awal dan akhir tahun anggaran.</p>

No.	Aspek	Pokok Persoalan	Hasil Penelitian
			<p>Penyebaran informasi dalam struktur organisasi mengikuti level-level jabatan dalam struktur tersebut. Pejabat eselon 1 menyampaikan informasi kepada pejabat eselon 2 di bawahnya. Selanjutnya masing-masing pejabat eselon 2 menyampaikan informasi kepada pejabat eselon 3 di bawahnya. Demikian seterusnya hingga staf mendapatkan informasi dari pejabat eselon 4.</p>
		<p>Penyebaran informasi penting/khusus</p>	<p>Penyebaran informasi yang bersifat penting dan khusus misalnya informasi tentang pengembangan status organisasi melalui jalur formal dan informal.</p> <p>Penyebaran informasi tersebut juga disampaikan melalui jalur formal yaitu pada saat rapat staf. Namun rapat staf ini hanya dilaksanakan khusus untuk pejabat eselon 1,2, dan 3, sehingga penyebaran informasi selanjutnya sampai dengan tingkat staf adalah melalui jalur informal.</p>

No.	Aspek	Pokok Permasalahan	Hasil Penelitian
		Penyebaran informasi tentang peristiwa terkini	Penyebaran informasi terkini tentang perkembangan status organisasi menjadi LPNK lebih banyak melalui jalur informal. Anggota organisasi menerima informasi tentang perkembangan pembahasan perubahan status tersebut dari atasan langsungnya maupun dari staf yang lain dalam jalur informal.
		Medium yang digunakan apakah dianggap terpercaya, dapat diandalkan dan tepat waktu	Medium yang digunakan dalam penyebaran informasi perubahan status organisasi yaitu secara formal melalui rapat staf, acara tatap muka dengan pimpinan tertinggi maupun secara informal melalui <i>grapevine</i> sekalipun masih dapat diandalkan dan terpercaya. Namun demikian tidak ada jaminan terhadap ketepatan waktu penyebaran informasi tersebut. Meskipun demikian, informasi yang disebarkan tetap dapat dipercaya.

No.	Aspek	Pokok Persoalan	Hasil Penelitian
4.	Muatan Informasi	Persepsi anggota organisasi terhadap kecukupan informasi yang disebarkan	<p>Meskipun anggota organisasi mengetahui informasi tentang pengembangan status organisasi menjadi setingkat kementerian, namun anggota organisasi tidak memahami bagaimana organisasi berbentuk LPNK, apa manfaat dan kelebihan bagi anggota organisasi bila organisasi menjadi lebih besar, dan bagaimana organisasi berbentuk LPNK tersebut.</p> <p>Kurangnya pemahaman anggota organisasi karena anggota organisasi merasa kurang mendapat informasi tentang organisasi berbentuk LPNK.</p>

## BAB 5

### KESIMPULAN DAN REKOMENDASI PENELITIAN

#### 5.1. Kesimpulan

Berdasarkan hasil temuan di lapangan dan analisis yang telah dibahas sebelumnya, maka kesimpulan yang bisa diambil dalam penelitian ini adalah:

- a. Proses komunikasi internal pada masa transisi perubahan status organisasi  
Komunikasi internal pada masa transisi perubahan status tersebut meliputi komunikasi formal dan informal. Komunikasi formal yang berlangsung adalah komunikasi ke bawah, komunikasi ke atas dan komunikasi lintas saluran. Sedangkan dalam komunikasi informal, isu perubahan status organisasi tersebut menjadi *grapevine* (selentingan).

Dalam organisasi pemerintah, kebijakan baru biasanya disampaikan melalui hirarki struktural, yaitu mulai dari pimpinan tertinggi (Kepala Badan) kepada pejabat Eselon II di bawahnya. Selanjutnya masing-masing pejabat Eselon II menyampaikan kepada pejabat Eselon III di bawahnya. Dan pejabat Eselon III menyampaikan kepada pejabat Eselon IV selanjutnya pejabat eselon IV menyampaikan kepada staf. Meskipun demikian, penyampaian informasi secara formal melalui forum rapat hanya sampai pada pejabat eselon III. Sedangkan penyampaian informasi selanjutnya di tingkat bawah lebih banyak melalui jalur informal. Panjangnya mata rantai penyampaian informasi hingga ke tingkat staf menyebabkan *grapevine* lebih cepat berkembang di kalangan pegawai sebelum informasi disampaikan secara formal.

Penyampaian informasi kepada atasan dan kepada bawahan secara formal dilakukan dengan lisan dan tulisan. Secara lisan, informasi disampaikan sesuai dengan level-level birokrasi. Komunikasi dari atasan kepada bawahan melewati level-level birokrasi yaitu pejabat eselon I menyampaikan informasi dan kebijakan pada rapat staf yang diikuti oleh para pejabat hingga eselon III. Selanjutnya informasi disampaikan dari pejabat eselon III kepada pejabat eselon IV dan pejabat eselon IV meneruskan informasi tersebut kepada staf. Begitu

panjangnya rantai penyampaian informasi untuk bisa sampai kepada bawahan menyebabkan distorsi informasi.

Komunikasi dari atasan kepada bawahan berisi tentang perintah dan tata cara kerja serta penyelesaian tugas yang harus dilakukan oleh staf. Komunikasi secara tertulis dilakukan melalui nota dinas dan tata naskah (takah). Perintah dari atasan untuk menyelesaikan tugas terdokumentasi dalam komunikasi tertulis ini.

Komunikasi dari bawahan ke atasan berkaitan dengan masalah kesejahteraan. Komunikasi dari bawahan kepada atasan tertinggi secara rutin dilakukan minimal dua kali dalam setahun yaitu pada acara tatap muka dengan Kepala Badan pada awal dan akhir tahun anggaran. Bawahan memanfaatkan *moment* ini untuk menyampaikan keluh kesah dan peningkatan kesejahteraan kepada pimpinan organisasi. Keterbukaan pimpinan organisasi terlihat pada acara tatap muka tersebut.

Penyampaian informasi yang bersifat khusus dan *urgent* tergambar pada saat berkembangnya kebijakan perubahan status Basarnas menjadi LPNK. Informasi disebarkan melalui saluran resmi (formal) adalah pada saat tatap muka antara Kepala Basarnas dengan seluruh pegawai. Meskipun demikian hal ini tidak didukung dengan sosialisasi lebih lanjut, sehingga staf masih belum mendapat kejelasan yang lengkap tentang apa dan bagaimana Basarnas LPNK.

Komunikasi internal untuk perubahan status organisasi pada masa transisi selalu didahului dengan selentingan (*grapevine*). Informasi dalam bentuk selentingan ini lebih cepat munculnya bahkan ada yang menjadi rumor. Untuk *men-counter* rumor tersebut, fakta-fakta tidak disampaikan dalam forum formal namun disampaikan oleh atasan langsung dalam suasana informal. Hal ini dimaksudkan untuk membina kedekatan dan kekeluargaan sehingga pimpinan lebih mudah untuk mengambil tindakan persuasif dalam mengatasi masalah.

- b. Persepsi anggota organisasi terhadap komunikasi internal pada masa transisi perubahan status organisasi

Anggota organisasi sepakat bahwa selama masa transisi, proses komunikasi internal tidak mempengaruhi suasana kerja organisasi walaupun

anggota organisasi merasa kurang mendapat informasi resmi tentang perkembangan perubahan status Basarnas menjadi LPNK. Meskipun pegawai mendapat informasi perkembangan perubahan status organisasi melalui jalur formal tetapi informasi awal selalu diterima dalam bentuk selentingan (*grapevine*), bahkan muncul rumor.

Meskipun demikian anggota organisasi sepakat bahwa isu perubahan status organisasi ini tidak mempengaruhi suasana kerja mereka. Pegawai tidak merasakan perubahan yang signifikan antara suasana kerja sebelum isu itu muncul dengan suasana kerja pada saat isu tersebut berkembang.

Sedangkan persepsi anggota organisasi terhadap beberapa kasus komunikasi informal yang berlangsung pada masa transisi ini adalah bahwa berkembangnya *grapevine* tidak mempengaruhi semangat dan suasana kerja mereka. Sebagai contoh penyebaran isu perubahan status organisasi melalui jalur *grapevine* berdampak positif bagi pegawai karena meskipun dasar hukum belum disahkan pegawai berbondong-bondong mengikuti program S-1 agar bisa dipertimbangkan oleh pimpinan untuk mengisi kotak-kotak jabatan baru. Hal ini berarti *grapevine* terpercaya dan memacu motivasi pegawai untuk meningkatkan kemampuannya. Dengan demikian, pegawai berani mengambil langkah-langkah nyata diantara ketidakpastian informasi yang didapatnya.

## 5.2 Rekomendasi Penelitian

Berdasarkan hasil analisis dan kesimpulan yang telah dibahas sebelumnya, maka rekomendasi penelitian ini adalah sebagai berikut:

### 5.2.1 Rekomendasi Akademis

Peneliti melakukan penelitian tentang komunikasi internal pada tahap awal organisasi mengalami perubahan dimana pada tahap ini masih banyak hal-hal yang belum stabil dan dalam proses perubahan menuju stabil. Oleh karena itu disarankan untuk dapat meneliti proses komunikasi internal pada organisasi yang telah beberapa tahun lepas dari masa transisi perubahan status organisasinya

dimana organisasi tersebut sudah dalam keadaan stabil.

#### 5.2.2 Rekomendasi Praktis:

- a. Sesuai dengan pernyataan Quirke (1996: 102) bahwa komunikasi tentang perubahan harus dilakukan tidak hanya pada awal saja tetapi sepanjang waktu. Hal ini dapat mengurangi anggota organisasi mendapat informasi melalui *grapevine*. Oleh karena itu pada setiap kebijakan baru organisasi perlu disebarkan informasi kebijakan baru tersebut kepada anggota organisasi. Salah satu cara yang efektif adalah dengan melakukan sosialisasi. Hal ini disamping untuk mengurangi *grapevine* juga untuk menghindari timbulnya rumor yang kemungkinan bisa mengganggu stabilitas organisasi.
  
- b. Untuk menghindari dampak yang buruk akibat munculnya rumor maka atasan langsung perlu menerapkan gaya kepemimpinan pengajak-serta sesuai pernyataan dari Likert (1978) dalam Pace & Faules (2000: 287-288). Gaya kepemimpinan ini yang lebih menekankan pada keterbukaan dan kedekatan emosional. Dengan membangun keterbukaan, bawahan merasakan tumbuhnya rasa kekeluargaan dan kedekatan emosional antara atasan dan bawahan. Kedekatan emosional ini akan memicu keterbukaan bawahan kepada atasan sehingga komunikasi ke atas dapat berjalan efektif.

## DAFTAR PUSTAKA

- Amstrong, M.(2003).How to be an even Better Manager. Jakarta: Binarupa Aksara
- Conrad, Charles.(1990).Strategic Organizational Communication: An Integrated Perspective (2<sup>nd</sup> Ed.). United States of America: Holt, Rinehart and Winston, Inc
- Coombs, Timothy W. (2007). Ongoing Crisis Communication: Planning, Managing, and Responding (2<sup>nd</sup> Ed.). California: Sage Publications, Inc.
- De Vito, Joseph.(1997). Komunikasi Antar Manusia Edisi Lima. Jakarta: Profesional Books.
- Denzin, N.K. and Yvonna S.L. Eds. (2000). Handbook of Qualitative Research. London: Sage Publications
- Djuarsa, Sasa. (2004). Teori Komunikasi. Jakarta: Pusat Penerbitan Universitas Terbuka
- Gaynor, Gerard H. (Gus). (2002). Innovation by Design. What It Takes to Keekp Your Company on the Cutting Edge. USA: Amacom.
- Goldhaber, G.M. (1993). Organizational Communication. Dubuque, IA: WCB Publisher.
- Griffin, EM. (2006). A First Look At Communication Theory, Sixth Edition.New York: McGraw-Hill Companies, Inc.
- Grunig, James E.(1992).Excellence in Public Relations and Communication Management. New Jersey:Lawrence Erlbaum Associates, Inc.
- Hersey, P.et.al.(1996).Management of Organizational Behaviour: Utilizing Human Resources. New Jersey: Prentice Hall International, Inc.
- Hidayat, Dedy Nur.(2002). Kumpulan Bahan Kuliah Metode Penelitian Komunikasi (MPS) Program Studi Ilmu Komunikasi. Jakarta: FISIP Universitas Indonesia.
- Holloway, Immy & Daymon, Christine.(2008). Riset Kualitatif dalam Public Relations & Marketing Communications.Yogyakarta: Penerbit Bentang.
- Kartajaya, Hermawan.(2001). Siasat Bisnis. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama.

- Kasali, Rhenald.(2008). *Manajemen Public Relations: Konsep dan Aplikasinya di Indonesia*. Jakarta: Pustaka Utama Grafiti.
- Kriyantono, Rachmat. (2007).*Teknis Praktis Riset Komunikasi*. Jakarta: Kencana Prenada Media Group.
- Larkin, TJ and Larkin, Sandar.(1994).*Communicating Change. Winning Employee Support for New Business Goals*. New York: McGraw-Hill Inc.
- Littlejohn, Stephen W & Foss, Karen A.(2005). *Theories of Human Communication Eighth Edition*.California: Thomson Wadsworth.
- Nasution, S. (1988). *Metode Penelitian Naturalistik – Kualitatif*. Bandung: Tarsito.
- Neuman, Lawrence W.(2006).*Social Research Methods: Qualitative and Quantitative Approaches (6<sup>th</sup> Ed.)*. Boston: Pearson Education, Inc.
- Moleong, Lexy J. (2004). *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Bandung: Penerbit PT. Remaja Rosdakarya.
- Pabundu Tika, Moh, Drs, MM. (2008). *Budaya Organisasi dan Peningkatan Kinerja Perusahaan*. Jakarta: PT. Bumi Aksara.
- Pace R Wayne & Faules, Don F.(1994). *Organizational Communication*.New Jersey: Prentice Hall.
- Pace R & Don Faules.(2000). *Komunikasi Organisasi*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Patton, Michael Quinn. (2002).*Qualitative Research & Evaluation Methods Third Edition*.United Stated of America: Sage Publications, Inc.
- Pawito, Ph.D.(2008). *Penelitian Komunikasi Kualitatif*.Yogyakarta: PT LKIS Pelangi Aksara.
- Punch, Keith F. (1998). *Introduction to Social Research: Quantative and Qualitative Approaches*.London: Sage Publications.
- Quirke, Bill. (1996). *Communicating Corporate Change: A Practical Guide to Communication and Corporate Strategy*. England: McGraw-Hill Publishing Company.
- Rogers, Everett & Rekha Argawala Rogers.(1976). *Organizational Communication*. New York: The Free Press.

Ruben, Brent D. (1988). *Communication and Behavior*. New York: MacMillan Publishing Company.

Salim, Agus. (2001). *Teori dan Paradigma Penelitian Sosial*. Yogyakarta: PT. Tiara Wacana Yogya.

Senge, Peter. (1994). *The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization*. New York: Currency Doubleday Publishing Co.

Schein, Edgar H. (1992). *Organizational Culture and Leadership* Second Edition. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.

Terry, George R. (2003). *Prinsip-prinsip Manajemen*. Jakarta: Bumi Aksara.

Wirawan. (2008). *Budaya dan Iklim Organisasi; Teori Aplikasi dan Penelitian*. Jakarta: Penerbit Salemba Empat.

#### Kajian Penelitian:

Evabrina Sianturi. (2007). *Komunikasi Internal untuk Perubahan Budaya Perusahaan (Kasus di PT. Bank Danamon Indonesia, Tbk Pasca Mega Merger Tahun 2000)*

Rika Damayanti. (2004). *Iklim Komunikasi Organisasi pada Masa Transisi Sturi: PT. TVRI (Persero)*.

#### Referensi Lain:

Undang-undang Nomor 43 Tahun 1999 tentang Perubahan atas Undang-undang Nomor 8 Tahun 1974 tentang Pokok-pokok Kepegawaian

Peraturan Pemerintah Nomor 36 Tahun 2006 tentang Pencarian dan Pertolongan

Peraturan Pemerintah Nomor 100 Tahun 2000 tentang Pengangkatan Pegawai Negeri Sipil dalam Jabatan Struktural

Keputusan Presiden Nomor 11 Tahun 1972 tentang Badan SAR Indonesia

Peraturan Presiden Nomor 99 Tahun 2007 tentang Badan Search and Rescue Nasional

Keputusan Menteri Perhubungan Nomor : KM.43 Tahun 2005 tentang Organisasi dan Tata Kerja Departemen Perhubungan

Keputusan Kepala Badan SAR Nasional Nomor : KEP/86/XI/2006 tentang  
Rencana Induk (Master Plan) Badan SAR Nasional Periode 2007 – 2026

Peraturan Kepala Badan SAR Nasional Nomor: PER.KBSN-01/2008 tentang  
Organisasi dan Tata Kerja Badan SAR Nasional



## PEDOMAN WAWANCARA UNTUK STAF

1. Apakah Bapak/Ibu memahami visi dan misi organisasi ini?
2. Kapan Bapak/Ibu mendapat pengetahuan tentang visi dan misi organisasi ini?
3. Apakah Bapak/Ibu memahami tugas dan tanggung jawab rutin?
4. Siapa yang menyampaikan tugas dan tanggung jawab kepada Bapak/Ibu?
5. Apakah pimpinan terbuka bila Bapak/Ibu ingin menyampaikan usulan, ide atau pendapat?
6. Apakah pimpinan memberikan informasi tentang hasil-hasil rapat staf?
7. Selain dari atasan langsung, dari mana Bapak/Ibu mendapatkan informasi?
8. Dalam masa transisi perubahan status organisasi kemarin, darimana Bapak/Ibu mengetahui tentang rencana pengembangan organisasi Basarnas menjadi LPNK?
9. Bagaimana pendapat Bapak/Ibu tentang rencana pengembangan organisasi Basarnas ini menjadi LPNK?
10. Apakah Bapak/Ibu juga membicarakan hal ini dengan sesama staf lainnya?
11. Apakah Bapak/Ibu puas mendapatkan informasi ini dari pimpinan?
12. Apakah Bapak/Ibu merasa cukup mendapat informasi tentang pengembangan organisasi Basarnas menjadi LPNK?
13. Pada saat Perpres 99 Tahun 2007 telah ditetapkan apakah Bapak/Ibu mengetahui hal tersebut?
14. Apakah Bapak/Ibu mengetahui bahwa dengan ditetapkannya Perpres tersebut berarti Basarnas telah resmi menjadi LPNK?
15. Basarnas resmi LPNK berarti kotak-kotak jabatan baru telah menanti, bagaimana perasaan Bapak/Ibu dengan hal ini? Mengapa?
16. Apakah hal ini membuat Bapak/Ibu lebih bersemangat dalam bekerja?
17. Bagaimana pendapat Bapak/Ibu tentang proses komunikasi dari atasan kepada bawahan, bawahan kepada atasan, pada masa transisi kemarin?

## PEDOMAN WAWANCARA UNTUK PEJABAT

1. Bagaimana visi, misi, dan tujuan organisasi ini disampaikan kepada staf?
2. Apakah rapat staf rutin dilaksanakan?
3. Siapa saja peserta rapat staf?
4. Apakah Bapak menyampaikan hasil rapat staf kepada bawahan?
5. Apakah setiap informasi disampaikan kepada bawahan?
6. Bagaimana keterbukaan dalam organisasi ini?
7. Apakah setiap karyawan diberi kebebasan menyatakan pendapat?
8. Bagaimana penyampaian tugas dan tanggung jawab staf?
9. Apakah staf dilibatkan dalam pembuatan keputusan?
10. Apakah staf diijinkan mengajukan ide-ide?
11. Bagaimana cara pengajuan ide tersebut?
12. Apakah pimpinan memperhatikan usulan staf?
13. Bagaimana penyebaran informasi yang bersifat urgent atau khusus misalnya penyebaran informasi tentang rencana pengembangan organisasi Basarnas kemarin?
14. Menurut Bapak, apakah penyebaran informasi ini terpercaya dan dapat diandalkan?
15. Pada saat ada isu pengembangan organisasi menjadi LPNK bagaimana penyebaran informasi tentang LPNK tersebut?
16. Bagaimana staf mengetahui informasi tentang LPNK?
17. Apakah pimpinan juga menyampaikan informasi tersebut kepada staf?
18. Bagaimana pola penyampaian informasi kepada bawahan?
19. Bagaimana suasana kerja pada masa transisi perubahan status tersebut?
20. Apakah ada keresahan di kalangan staf terkait dengan formasi jabatan pada organisasi baru?
21. Apakah rencana LPNK disosialisasikan kepada staf?

### TRANSKRIP HASIL WAWANCARA

Narasumber : Agus Sukarno, SH, MM  
Jabatan sebelum Basarnas LPNK : Kepala Pusat Bina Potensi  
Jabatan Sekarang : Kepala Pusat Data dan Informasi

---

*Bagaimana visi, misi, dan tujuan organisasi ini disampaikan kepada staf?*

Jawab:

Kita selalu menyampaikan visi, misi. Kita kan sering mengadakan pertemuan, rapat-rapat. Tapi untuk visi dan misi sementara ini masih tetap baik sebelum maupun sesudah LPNK, belum berubah sebelum LPNK belum sempet kita sempurnakan lagi. Itu rata-rata semua staf sudah tahu visi misi kita.

*Bagaimana staf mengetahui visi dan misi organisasi?*

Jawab:

Begitu masuk menjadi PNS mereka sudah kita adakan pembekalan-pembekalan. Mereka juga baca sendiri disamping itu juga kita infokan juga termasuk lingkup tugas kita dengan LPNK itu juga sudah kita sampaikan kepada mereka, rata-rata sudah tahu.

*Tentang rapat staf, bagaimana dan siapa saja yang ikut dalam rapat staf?*

Jawab:

Rapat staf itu untuk tingkat Kaban pesertanya sampai dengan Eselon III saja. Rapat staf di masing-masing Eselon I biasanya sampai pejabat Eselon IV termasuk Pusdatin juga. Rapat staf di lingkungan Eselon II sampai Eselon IV atau staf terkait. Saya kira semua begitu pada prakteknya. Rapat staf itu tergantung *scope*-nya.

*Apakah rapat staf rutin dilaksanakan?*

Jawab:

Ya, paling tidak seminggu sekali untuk mengetahui progress kegiatan yang berjalan.

*Apakah Bapak menyampaikan hasil rapat staf kepada bawahan?*

Jawab:

Ya, setiap rapat staf kita memang diharuskan untuk menginformasikan ke bawah sesuai dengan porsi masing-masing. Kalau dari rapat Kaban pasti akan kita panggil Eselon III, IV, dan sampai ke staf.

*Apakah setiap informasi disampaikan kepada bawahan?*

Jawab:

Biasanya begini, karena kita kan ada hirarki, ada yang konsumsi pimpinan ada yang konsumsi sampai bawahan, karena dalam setiap rapat staf ada notulen itupun akan disampaikan sampai Eselon II dan itu pun kita akan informasikan ke bawah. Saya kira sudah sesuai hirarkinya. Nah..mungkin masalah yang cukup sampai Eselon III mungkin ada yang cukup sampai Eselon IV. Jadi ya.... nggak bisa disamakan. Ya... kita harus menyesuaikan untuk konsumsi siapa itu yang tadi saya bilang.

*Bagaimana keterbukaan dalam organisasi ini?*

Jawab:

Sampai saat ini sangat terbuka karena organisasi yang masih masa transisi ini kita harus saling terbuka, saling mendukung antara unit kerja yang satu dengan yang lain, karena tanpa adanya keterbukaan nanti akan mengganggu pelaksanaan tugas pokok dan fungsi kita.

*Apakah staf dilibatkan dalam pembuatan keputusan?*

Jawab:

Yang jelas pembuatan keputusan disini pasti akan..... bukan berarti seluruh staf disesuaikan dengan *scope* dan permasalahannya. Sebagai contoh kami mau membuat pedoman di bidang Pusdatin terutama ya staf Pusdatin dan staf unit kerja terkait misalnya staf Biro Hukum pasti akan dilibatkan. Jadi tergantung materinya, bukan seluruh staf tapi disesuaikan dengan tugas pokok dan *scope* permasalahan.

*Bagaimana cara pelibatan staf dalam mengambil keputusan tersebut?*

Jawab:

Ya, karena bagaimana pun kalau akan mengambil keputusan kan harus mendengarkan aspirasi bawahan, isu apa yang sedang berkembang di bawah. Jangan sampai kita membuat keputusan yang tidak populer dan tidak bisa dilaksanakan misalnya akan kita tetapkan sementara di bawah tidak memungkinkan, ya ... kita cari informasi dulu ke bawah sebenarnya apa yang dikehendaki akan dibawa ke atas. Dari sana baru kita ambil kebijaksanaan.

*Apakah staf diijinkan mengajukan ide-ide?*

Jawab:

Jelas, di dalam rapat staf, sebagai contoh lagi, ide-ide kan berasal dari staf, itu akan mengkristal ke atas baru kita rumuskan menjadi aturan karena kalau tanpa ide dari bawah, di atas juga sangat terbatas, kalau di bawah lebih ngerti masalah operasional.

*Apakah pimpinan memperhatikan usulan staf?*

Jawab:

Sepanjang ini memperhatikan tapi tidak semua usulan staf harus kita tampung itu sudah umum karena namanya kepentingan di bawah itu bervariasi tidak mungkin kita bisa tampung secara keseluruhan. Jadi ya.... sebagian memang harus mempertimbangkan kepentingan dari unit kerja lain dan kalau semua harus kita

tampung pasti ada yang kurang cocok dengan kepentingan lain, jadi harus kita pilih juga mana yang bisa mendukung dari pelaksanaan pencapaian visi misi.

*Bagaimana penyebaran informasi yang bersifat urgent atau khusus?*

Jawab:

Untuk yang mendesak tergantung permasalahannya. Kalau masalah peraturan ya... lewat Biro Hukum baik melalui rapat staf atau dengan Nota Dinas ke unit kerja lain. Informasi kalau umum sekali ya... kita tempel di majalah dinding atau papan pengumuman sehingga semua bisa mengetahui.

*Bagaimana penyebaran informasi tentang rencana pengembangan organisasi Basarnas kemarin?*

Jawab:

Informasi kita sampaikan yang paling luas melalui Rakernis. Di Rakernis itu seluruh pejabat sampai kepala UPT akan mendengar. Dari peserta Rakernis inilah akan diinfokan ke luar rencana LPNK ini, karena semua perlu persiapan-persiapan dari anggota sampai ke tingkat pimpinan. Tanpa ada informasi kita tidak akan tahu kalau tugas kita sudah berubah. Itu juga kita sampaikan pada diklat-diklat anggota baru tentang tugas kita, apa perbedaannya setelah LPNK. Itu akan kita sampaikan kepada para peserta diklat, itu yang sudah rutin.

*Bagaimana penyebaran informasi tersebut di internal Kantor Pusat?*

Jawab:

Informasi melalui rapat-rapat staf dan setiap ada acara pertemuan misalnya pada saat peringatan hari keagamaan, pimpinan memberikan sambutan pada acara tersebut. Pimpinan akan selalu menginformasikan masalah-masalah LPNK karena itu diperlukan kesiapan dari seluruh staf karena kita dalam penanganan operasi dan penanganan musibah itu pasti berbeda dengan sebelumnya jadi harus siap semua dari tingkat bawah sampai tingkat atas.

*Menurut Bapak, apakah penyebaran informasi ini terpercaya, dapat diandalkan, dan tepat waktu?*

Jawab:

Ya ... tetap terpercaya dan terandalkan biarpun ada side efeknya. Kalau masalah tepat waktu... ya.. yang sudah saya bilang tadi kan organisasi lebih luas sehingga agak panjang lah waktu penyampaian informasi.

*Apakah ada keresahan pada masa transisi tersebut?*

Jawab:

Sebenarnya dibidang keresahan tidak juga, yang ada adalah harapan. Pada masa transisi termasuk sekarang masih masa transisi karena belum *settle* bener, anggaran masih bergabung dengan Departemen Perhubungan dan organisasi masih akan mengembang dan tugas-tugas kita menjadi sekian banyak, jadi keresahan ya... pasti satu dua pasti ada tapi yang lebih besar adalah harapan. Harapan dengan adanya LPNK, organisasi bisa menjadi lebih besar. Cuma keresahan pasti ada juga ... kaitannya dengan yang menangan musibah kan bukan hanya Basarnas. Dengan LPNK di masa transisi ini mungkin kalau dibidang *settle* ya belum *settle* banget, jangan-jangan diambil instansi lain.

*Apakah ada keresahan di kalangan staf terkait dengan formasi jabatan pada organisasi baru?*

Jawab:

Ya... itu tadi yang saya bilang, mungkin lebih tepat dikatakan harapan yang sangat besar terhadap perolehan jabatan. Staf kita berharap bisa mendapat jabatan baru dari kotak-kotak jabatan yang begitu banyak di Basarnas LPNK. Bagi yang sudah menjabat ya... siapa tahu bisa naik Eselon.

*Bagaimana tanggapan Bapak saat di kalangan staf beredar isu kita akan digabungkan dengan BNPB?*

Jawab:

Ya... pada saat itu saya katakan pada staf bahwa isu itu tidak masuk akal. Tugas dan tanggung jawab kita lebih luas daripada BNPB. Kita menangani kecelakaan transportasi darat, laut, dan udara disamping memberi bantuan SAR pada musibah atau bencana. Sedangkan BNPB hanya menangani bencana alam. Kita scope kerjanya lebih luas, penanganan bencana hanya sebagian kecil dari tugas kita. Jadi tidak mungkin kita digabung dengan BNPB. Lagipula ini akan menyalahi aturan internasional yang tertuang dalam IMO dan ICOA karena IMO dan ICAO mensyaratkan adanya lembaga tersendiri yang menangani SAR.

*Apakah diselenggarakan acara sosialisasi tentang LPNK?*

Jawab:

Acara khusus sosialisasi LPNK tidak ada tapi informasi tentang perkembangan proses pembahasan LPNK selalu kita infokan ke anggota juga ke semua pejabat tetap kita infokan.

*Bagaimana staf tahu perkembangan pembahasan LPNK?*

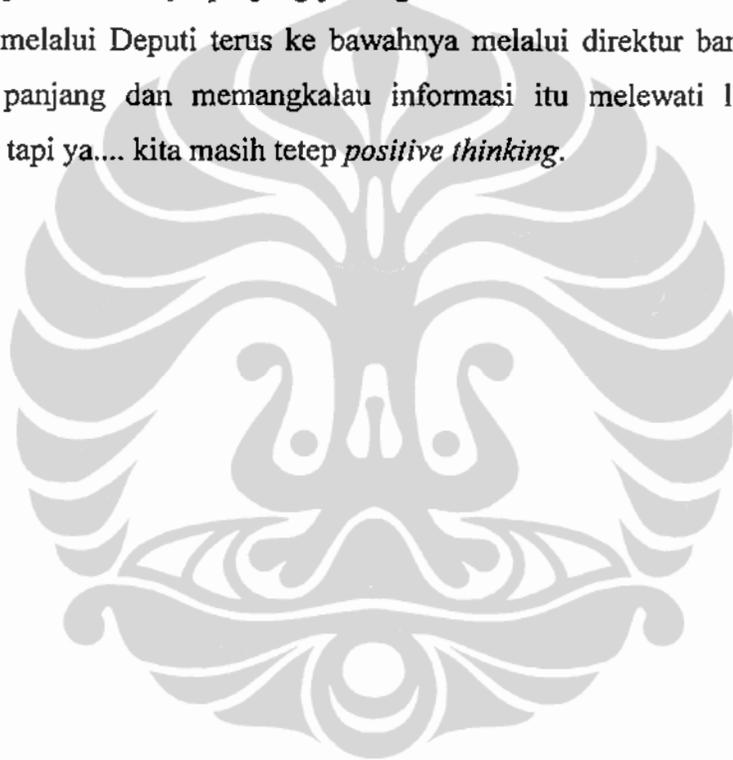
Jawab:

Saya kira itu paralel lah. Ya.... dari rapat, ya ..... dari ngobrol-ngobrol saja dengan sesama teman. Saya kira LPNK bukan sesuatu hal yang eksklusif, terus semua terbuka. Saya kira staf juga tahu dari kanan kiri dari atasan langsung, saya kira semua paralel lah.

*Bagaimana komunikasi internalnya?*

Jawab:

Menurut saya ya... positif-positif saja karena Cuma perbedaan kalau dulu organisasi kita kecil, penyampaian informasi dari *top manager* ke bawah lebih cepat. Masalahnya dulu dari Eselon I langsung ke Eselon II, dari Eselon II ke bawahnya, sekarang kan lebih luas jadi hirarkinya panjang jadi agak lama sedikit karena harus melalui Kepala Badan, melalui Deputi terus ke bawahnya melalui direktur banyak sekali. Memang lebih panjang dan memang kalau informasi itu melewati lebih panjang bisa geser-geser tapi ya.... kita masih tetep *positive thinking*.



## TRANSKRIP HASIL WAWANCARA

Narasumber : Darmawan  
Jabatan sebelum Basarnas LPNK : Kepala Bidang Bina Ketenagaan  
Jabatan Sekarang : Kepala Bidang Penyelenggaran Diklat

---

*Bagaimana visi, misi, dan tujuan organisasi ini disampaikan kepada staf?*

Jawab:

Visi dan misi itu disampaikan kepada staf ya... sejak awal mereka diterima sebagai pegawai negeri. Biasanya mereka mengikuti diklat prajabatan dulu. Di situ ada materi tentang organisasi kita termasuk juga visi, misi.

*Tentang rapat staf, bagaimana dan siapa saja yang ikut dalam rapat staf?*

Jawab:

Tergantung permasalahan yang dibahas tapi biasanya sampai Eselon III, kecuali juga ada Eselon III yang sedang dinas luar diwakilkan kepada pelaksana hariannya, biasanya Eselon IV di bawahnya.

*Apakah rapat staf rutin dilaksanakan?*

Jawab:

Ya, paling tidak seminggu atau dua minggu sekali.

*Apakah Bapak menyampaikan hasil rapat staf kepada bawahan?*

Jawab:

Ya, kalau memang itu ada instruksi dari Kaban untuk menyebarluaskan kepada staf.

*Bagaimana keterbukaan dalam organisasi ini?*

Jawab:

Saya rasa kita sangat terbuka. Staf boleh-boleh saja mengajukan pendapat dan usulan.

*Apakah staf dilibatkan dalam pembuatan keputusan?*

Jawab:

Ya... tergantung permasalahannya. Biasanya kalau dalam pokja, kita selalu memberi kesempatan staf, yang jadi anggota pokja dalam hal ini, untuk memberikan ide-ide dan saran masukan.

*Apakah staf diijinkan mengajukan ide-ide?*

Jawab:

Ya, tentu saja, seperti penjelasan saya tadi.

*Apakah pimpinan memperhatikan usulan staf?*

Jawab:

Tentu, saya sebagai pemimpin, Eselon III di sini, saya memperhatikan usulan dari staf saya, karena masukan dari mereka sangat penting untuk bahan masukan kepada pimpinan.

*Bagaimana penyebaran informasi yang bersifat urgent atau khusus misalnya rencana pengembangan organisasi Basarnas menjadi LPNK kemarin?*

Jawab:

Kalau informasi tentang Basarnas LPNK saya mendapat informasi dari atasan atau pimpinan pada saat rapat staf dengan pejabat Eselon I dan juga pejabat Eselon II, bahwa Basarnas ke depan akan lepas dari Perhubungan dan akan berubah dari Badan menjadi Lembaga Non Departemen setingkat Kementerian.

*Bagaimana Bapak menyampaikan informasi ini kepada staf?*

Jawab:

Ya, saya sampaikan kepada bawahan saya, kalau dalam forum yang formal itu misalnya pada saat briefing. Kebetulan saya di bidang penyelenggaraan diklat, sebelum pelaksanaan diklat dimulai kami selalu melaksanakan rapat bersama dengan instruktur dan penyelenggara diklat. Di saat itu selalu saya selipkan bahwa kita nanti siap menuju ke perubahan.

*Apakah menurut Bapak staf memahami rencana pengembangan organisasi ini?*

Jawab:

Itu adalah tugas dan kewajiban saya untuk memberikan pemahaman pada mereka tentang rencana perubahan ini dan mereka harus paham tentang hal ini termasuk konsekuensinya.

*Bagaimana pendapat Bapak tentang rencana pengembangan organisasi Basarnas?*

Jawab:

Dari sisi kebijakan dan dari sisi kewenangan itu bagus, cuma harus dilihat perjalanannya bahwa suatu perubahan organisasi dari Badan menjadi Lembaga itu bisa mengundang dan mengandung hal-hal yang bisa positif bisa negatif. Positif dalam arti kalau ini menjadi satu Badan yang memang dapat berdaya guna dan lebih dari awalnya. Dikhawatirkan dengan adanya perubahan ini hanya menjadi kewajiban untuk pemenuhan saja bahwa untuk menjadi LPNK itu menjadi besar dan untuk memenuhi kebesaran itu maka dimasukkanlah unsur-unsur yang sebetulnya tidak menjadi perlu, gitu. Jadi kekhawatiran itu menjadi kekhawatiran yang negatif itu tadi.

*Apakah Bapak mendukung rencana pengembangan organisasi Basarnas ini?*

Jawab:

Ya, saya mendukung.

*Bagaimana suasana kerja pada saat rencana perubahan status ini ramai dibicarakan?*

Jawab:

Ehm... karena kita rutin di dalam melaksanakan pekerjaan itu, ya ... tidak ada hal yang berubah secara signifikan.

*Apakah menurut Bapak staf lebih bersemangat kerja?*

Jawab:

Pada saat itu, staf di sini kan pas-pasan dalam arti tidak berlebih, maksudnya semua pekerjaan pas terbagi habis dengan staf yang ada, sehingga ya... saya rasa biasa saja. Pelaksanaan pekerjaan berjalan seperti biasa, ..... tetap bersemangatlah.

*Pada saat Peraturan Presiden 99 Tahun 2007 telah ditandatangani dimana disitu disebutkan kota-kotak jabatan baru, apakah Bapak menginformasikan hal ini kepada staf?*

Jawab:

Waktu itu belum. Menurut teman-teman panitia yang menangannya, masih akan ada beberapa perubahan. Memang secara global ada informasi bahwa akan terdiri dari Kepala Badan, Sestama, terus kemudian akan ada dua Deputi. Tapi rencana tadinya akan ada dua Deputi dan tambahan dari Inspektorat dan dari apalagi..... e.....cuman karena ada ketidaktetapan itu maka saya tidak berani menginformasikan dan belum saya informasikan.

*Meskipun demikian ada kemungkinan staf juga sudah tahu dari staf Bagian lain?*

Jawab:

Ya... saya kira begitu. Karena mereka tampaknya lebih bersemangat karena adanya tambahan jabatan baru itu.

*Bersemangat dalam hal apa?*

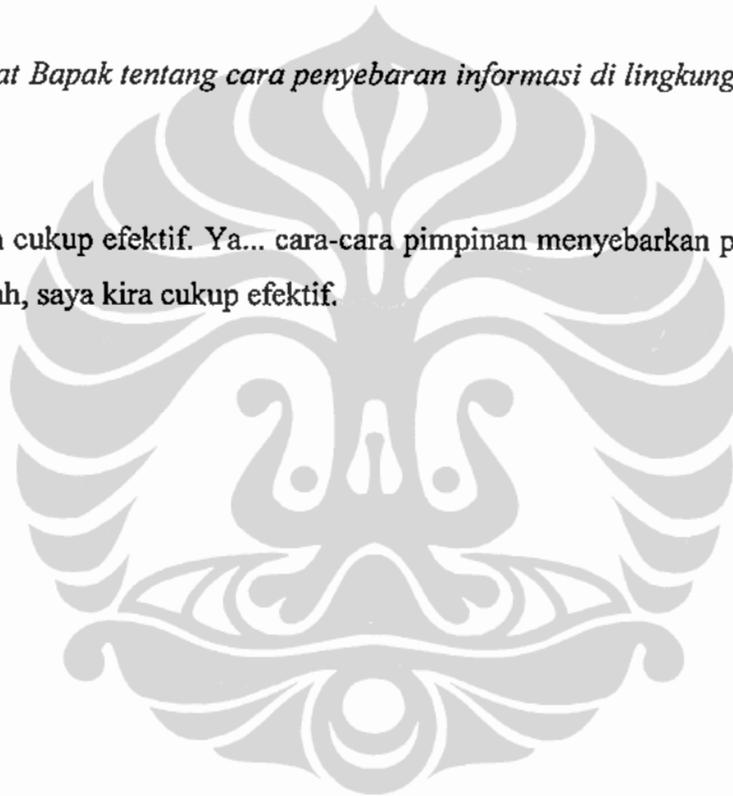
Jawab:

Ya... bersemangat di dalam menyelesaikan pekerjaan, kemudian di dalam menjalankannya juga lebih efektif. Adapula yang bersemangat sekolah lagi, ngambil S-1 agar memeuhi standar pejabat minimal harus sarjana.

*Bagaimana pendapat Bapak tentang cara penyebaran informasi di lingkungan intern Basarnas ini?*

Jawab:

Menurut saya sudah cukup efektif. Ya... cara-cara pimpinan menyebarkan perubahan ini ya.... seperti itulah, saya kira cukup efektif.



## TRANSKRIP HASIL WAWANCARA

Narasumber : Noer Isrodi Muchlisin, SPd  
Jabatan sebelum Basarnas LPNK : Kepala Subbid Pelatihan dan Ketrampilan  
Jabatan Sekarang : Kepala Seksi Penyiapan Program dan Kurikulum

---

*Bagaimana visi, misi, dan tujuan organisasi ini disampaikan kepada staf?*

Jawab:

Kalau visi misi tiap pegawai pasti dapat tentang visi misi pada saat mau jadi PNS yaitu pada saat prajabatan.

*Bagaimana staf mengetahui visi dan misi organisasi?*

Jawab:

Ya.. lewat diklat prajabatan itu tadi. Disamping itu juga kita suka selipkan dalam diklat-diklat *rescuer* kita.

*Tentang rapat staf, bagaimana dan siapa saja yang ikut dalam rapat staf?*

Jawab:

Rapat staf biasanya yang dipanggil sampai Eselon III. Tapi kalau Eselon II mau mengadakan rapat staf, ya.... kita-kita yang Eselon IV juga ikut.

*Apakah rapat staf rutin dilaksanakan?*

Jawab:

Ya..... paling tidak seminggu sekali lah.

*Apakah Bapak menyampaikan hasil rapat staf kepada bawahan?*

Jawab:

Ya, tergantung permasalahannya. Kalau memang sampai tingkat staf boleh mengetahui ya... kita sampaikan.

*Apakah Bapak mengetahui tentang rencana pengembangan organisasi Basarnas menjadi LPNK?*

Jawab :

Ya, saya mengetahui rencana pengembangan organisasi Basarnas menjadi LPNK.

*Bagaimana pendapat Bapak tentang rencana pengembangan organisasi Basarnas ini menjadi LPNK?*

Jawab:

Saya setuju. Rencana pengembangan organisasi Basarnas menjadi LPNK sangat baik, mengingat tugas pokok dan fungsi kelembagaan Basarnas memang sudah waktunya untuk independen, dan terpisah dengan Departemen Perhubungan yang secara substansi memiliki tugas pokok dan fungsi serta pelayanan pada masyarakat yang berbeda.

*Bagaimana perasaan Bapak merasa dengan rencana pengembangan organisasi menjadi LPNK?*

Jawab :

Ya tentu saya merasa senang dengan rencana pengembangan organisasi karena dengan kelembagaan yang terpisah, mestinya bisa mewujudkan tugas pokok dan fungsi pelayanan di bidang SAR kepada masyarakat lebih optimal.

*Darimana Bapak mendapat informasi tentang rencana pengembangan organisasi Basarnas menjadi LPNK?*

Jawab :

Dari pembahasan-pembahasan melalui forum rapat dan pembicaraan antar pimpinan di kantor.

*Dalam forum apa Bapak mendapat informasi tentang rencana pengembangan organisasi Basarnas menjadi LPNK?*

Jawab :

Ya..... melalui forum rapat dan perbincangan di kantor

*Apakah Bapak juga membicarakan hal ini dengan teman yang lain?*

Jawab :

Ya, informasi tentang rencana pengembangan organisasi ini sering dibicarakan dengan staf maupun orang lain di luar Basarnas seperti forum pelatihan, pemasyarakatan SAR, rapat koordinasi dengan para potensi SAR.

*Apakah Bapak puas mendapatkan informasi ini dari pimpinan?*

Jawab :

Sebatas tanggung jawab dan wewenang saya sudah cukup mendapatkan informasi mengenai rencana perubahan organisasi. Jadi menurut saya informasi dari pimpinan sudah cukup untuk kita merencanakan program kerja ke depan.

*Apakah staf membicarakan hal ini dengan sesama staf?*

Jawab :

Ya saya senang karena isu tentang perubahan kelembagaan menuju ke arah yang lebih baik tentunya perlu diresponse secara positif, sehingga pembicaraan seputar perubahan organisasi sangat menarik dan membuat lebih bersemangat.

*Apakah Bapak merasa cukup mendapat informasi tentang pengembangan organisasi Basarnas menjadi LPNK?*

Jawab :

Sudah cukup informasi yang didapat.

*Pada saat Perpres 99 Tahun 2007 telah ditetapkan apakah Bapak mengetahui hal tersebut?*

Jawab :

Ya, saya mengetahui Perpres 99 / 2007 sudah ditetapkan.

*Apakah Bapak mengetahui bahwa dengan ditetapkannya Perpres tersebut berarti Basarnas telah resmi menjadi LPNK?*

Jawab :

Ya, otomatis saya juga mengetahui bahwa secara *de jure* kelembagaan sudah pisah dengan Dephub dengan keluarnya Perpres 99/ 2007.

*Basarnas resmi LPNK berarti kotak-kotak jabatan baru telah menanti, bagaimana perasaan Bapak dengan hal ini? Mengapa?*

Jawab :

Ya saya Senang dengan kelembagaan baru tapi tidak ada kaitannya dengan kotak-kotak jabatan baru, karena tidak perlu terlalu memikirkan masalah kotak jabatan. Kotak jabatan diluar ranah wewenang staf. Hanya mengapa kita senang, karena banyak sekali peluang untuk meningkatkan kinerja dan kreatifitas kita dalam mengaktualisasikan kompetensi kita dalam mengembangkan organisasi supaya dapat memenuhi tuntutan masyarakat luas terhadap pelayanan SAR yang dinilai selama ini masih serba kekurangan dan tidak bisa menjawab keinginan masyarakat pengguna jasa SAR.

*Apakah hal ini membuat Bapak lebih bersemangat dalam bekerja?*

Jawab :

Ya tentu dengan keluarnya Perpres 99/ 2007 dapat mendongkrak semangat dalam bekerja pada awalnya namun melihat situasi dan kondisi yang sekarang terjadi, ternyata tidak seperti gagasan, angan-angan dan harapan menjadi LPNK.

*Dalam kegiatan rutin, bagaimana informasi baru disebarluaskan?*

Jawab :

Dalam kegiatan rutin informasi mengenai perubahan kelembagaan lebih banyak dibicarakan pada obrolan santai

*Menurut Bapak apakah cara penyebaran informasi ini cukup efektif dan terpercaya?*

Jawab :

Menurut saya cara penyampaian informasi ini sudah cukup efektif karena salinan perpres sudah banyak dimiliki oleh banyak staf/ pejabat di lingkungan Basarnas dan ini efektif karena ada bukti otentik walaupun photocopi.

## TRANSKRIP HASIL WAWANCARA

Narasumber : Anjar Sulistiyono, ST, ME  
Jabatan sebelum Basarnas LPNK : Staf Pusat Bina Potensi  
Jabatan Sekarang : Kepala Subbag Rencana Biro Perencanaan  
& KTLN

---

*Bagaimana visi, misi, dan tujuan organisasi ini disampaikan kepada staf?*

Jawab:

Visi, misi, dan tujuan organisasi selalu disampaikan oleh yang berwenang dalam hal ini setiap yang punya tugas pokok dan fungsi untuk menjelaskan seperti misalnya Bagian Kepegawaian pasti menyampaikan ke kita pada waktu awal kita masuk atau pada waktu-waktu tertentu seperti misalnya rapat atau ada pendidikan-pendidikan selalu itu disampaikan.

*Apakah Bapak memahami visi dan misi organisasi?*

Jawab:

Ya, tentu saja. Visi dan misi harus dipahami. Setiap pegawai harus paham kalau nggak paham harus bertanya pada atasannya maksud dari visi dan misi itu sehingga kita bisa melaksanakan tugas. Tupoksi itu pasti untuk mendukung apa yang menjadi visi dan misi suatu organisasi.

*Bagaimana keterbukaan dalam organisasi Basarnas?*

Jawab:

Saya rasa sih setiap organisasi sebetulnya terbuka apalagi kita sebagai institusi non profit sehingga pasti segala informasi sangat terbuka karena kita berfungsi sebagai

instansi pelayan masyarakat pasti informasi itu juga terbuka, visi dan misi kita sangat terbuka disampaikan ke masyarakat.

*Setiap kali pimpinan melakukan rapat staf, apakah anggota mendapat informasi tentang hasil-hasil rapat staf tersebut?*

Jawab:

Dalam koridor-koridor tertentu ya, tapi semuanya tentu saja ada filternya. Kalau memang itu untuk konsumsi luas artinya dari tingkat pimpinan sampai *staffing* boleh menyerap atau mendapatkan informasi itu ya... tentu saja akan disampaikan tapi kalau rapat-rapat itu berkaitan dengan kebijakan-kebijakan yang mungkin saja ada level-level tertentu yang hanya boleh mendengarkan ya... itu tidak akan sampai ke kita karena memang bukan level kita untuk mendengarkan.

Jadi keterbukaan itu bukan berarti telanjang bulat. Tetap kita mendapatkan informasi tapi sesuai dengan kapasitas kita artinya perintah-perintah yang menjadi tupoksi kita tentu akan disampaikan tapi kalau menjadi tupoksi orang lain ya... belum tentu disampaikan.

*Apakah pimpinan menyampaikan tugas dan tanggung jawab stafnya?*

Jawab:

Ya... itulah fungsi pimpinan dan itu dilakukan secara penjenjangan misalnya pejabat eselon IV menjelaskan ke stafnya apa yang menjadi tugas si A,B,C, tentu saja hal ini karena tugas itu harus dibagi habis kepada stafnya. Demikian juga untuk pejabat eselon III membagi habis tugas kepada para pejabat eselon IV di bawahnya, pejabat eselon II membagi habis ke pejabat eselon III di bawahnya. Tentu saja tidak terus tiba-tiba pejabat eselon II membagi habis tugas ke staf, hal ini bukan suatu hirarki di birokrasi. Dalam hirarki birokrasi semuanya akan level to level.

*Apakah Bapak memahami tugas dan tanggung jawab Bapak?*

Jawab:

Tentu saja saya sangat memahami dan sangat sadar untuk menjalankan tugas pokok dan fungsi saya.

*Apakah staf dilibatkan dalam pembuatan keputusan?*

Jawab:

Ya, ada beberapa keputusan yang itu top-down artinya dari pimpinan ke kita yaitu semacam perintah tentu saja bila berkaitan dengan kebijakan-kebijakan. Tapi ada beberapa hal yang mungkin juga .... seperti misalnya tiap tahun paling tidak 2 atau 3 kali kita mengadakan pertemuan secara terbuka dengan pucuk pimpinan itu berarti ada aspirasi bawah yang terserap ke atas bottom up lah. Kalau dari pemikiran saya kalau bottom up sih kita hanya memberi saran masukan apa yang selama ini terjadi sehingga hal ini merupakan kontribusi sta di bawah kepada para pimpinan di atas.

*Apakah staf diijinkan mengajukan ide-ide?*

Jawab:

Tentu saja. Pada kapasitas tertentu staf diijinkan mengajukan ide-ide.

*Bagaimana cara pengajuan ide tersebut?*

Jawab:

Karena birokrasi itu level to level maka tidak memungkinkan seorang staf itu langsung melompat ke atas dalam menyampaikan ide ya... hirarki itu tetap jalan dalam suatu birokrasi. Memang terasa lambat tapi memang itulah yang sudah kita sepakati bersama, staf tentu saja mengusulkan ke level di atasnya kalau itu dalam forum informasl yang benar-benar hirarki birokrat. Tapi kalau forum-forum seperti dalam pertemuan dengan pucuk pimpinan sehingga setiap staf bisa mengusulkan ya... tentu saja di situ sudah dibuka kran, tidak lagi melalui level to level.

*Apakah pimpinan memperhatikan usulan staf?*

Jawab:

Saya rasa ada beberapa usulan yang tetap diperhatikan. Rata-rata staf itu mengusulkan masalah kesejahteraan dan sementara kalau pejabat biasanya memerintahkan sebuah tata cara kerja sehingga rata-rata di setiap pertemuan selalu dari staf itu mengusulkan masalah kesejahteraan dan masalah birokrasi yang mungkin contohnya adanya ketersinggungan kalau sampai ada pihak-pihak yang merasa terlewati. Secara kontribusi atau secara serapan kalau pimpinan masih memperhatikan kesejahteraan berarti mereka mendengarkan aspirasi kita.

*Bagaimana penyebaran informasi yang bersifat urgent atau khusus misalnya?*

Jawab:

Kalau informasi urgent tentu saja *point to point* artinya dari pimpinan mana untuk siapa sehingga hal-hal yang berkaitan dengan urgensi atau hal-hal yang rahasia tentu saja disampaikan *point to point*. Siapa yang menjadi titik-titik *vocal point*-nya ya... itu yang dituju sehingga kadang-kadang hal seperti ini pasti melewati aturan-aturan atau *level to level* birokrasi.

*Untuk informasi yang bersifat urgent saya ambil contoh penyebaran informasi tentang rencana pengembangan organisasi kemarin. Pada masa transisi kemarin, bagaimana Bapak mengetahui dan memantau perkembangan rencana perubahan status tersebut?*

Jawab:

Tentu saja karena saya ada di lingkungan yang sangat dekat dengan sumbu kekuasaan sehingga informasi tentang perkembangan perubahan status tersebut sangat jelas dan sangat akurat masuk di telinga kita. Namun demikian semuanya juga saya rasa mendapatkan informasi yang biarpun dalam koridor tertentu ada yang terbuka dan ada yang sedikit tertutup. Tapi dalam kapasitas yang memang untuk dibuka saya rasa semuanya tahu artinya LPNK itu nantinya akan seperti apa, akan lebih besar atau lebih kecil semuanya akan tahu.

*Bagaimana Bapak mendapat informasi tentang perubahan status organisasi pada awalnya?*

Jawab:

Pada awal-awalnya ya... dari pembicaraan, dari atasan langsung kita dapat informasi, dari pimpinan yang lain juga dapat. Informasi ini kan bukan rahasia umum. Suatu proses yang menuju ke arah perubahan tentu akan gampang menjadi gosip dan kita semua akan mendengarnya dan kebetulan kita ikut memproses, kita tahu apa yang terjadi di dalam.

*Pertama kali mendengar dari pembicaraan informal?*

Jawab:

Bisa ya, bisa nggak karena pada saat awal mencetuskan keinginan untuk LPNK kita juga ikut mendengarkan sehingga gambaran tentang suatu organisasi LPNK kita juga sudah bisa lihat karena di Departemen Perhubungan sendiri bukan pertama kali ada suatu organisasi yang memisahkan diri menjadi LPNK sehingga di sana kita bisa lihat kemungkinan pengembangan suatu organisasi setelah memisahkan diri menjadi LPNK sehingga itulah yang kita dengar bahwa kita jauh lebih maju dan lebih berkembang kalau kita menjadi LPNK.

*Bagaimana pendapat Bapak tentang pengembangan organisasi tersebut?*

Jawab:

Saya rasa kalau buat kita-kita yang selama ini berada pada level *staffing* tapi secara kepangkatan mencukupi untuk menduduki sebuah jabatan, ya.... saya rasa itu merupakan peluang untuk mendapatkan suatu tempat yang secara organisasi merupakan tempat atau jabatan karena selama ini organisasi kita yang sangat terbatas sehingga kalau organisasi berkembang membesar otomatis peluang mendapat jabatan juga besar sehingga kesempatan untuk menjadi pejabat sangat terbuka.

*Menurut Bapak, apakah penyebaran informasi pada masa transisi ini terpercaya, dapat diandalkan dan tepat waktu?*

Jawab:

Tergantung masanya. Pada Tahun 2006 sampai keluarnya Peraturan Presiden 99 Tahun 2007 tentu saja rencana perubahan status organisasi ini ada yang menganggap sebagai gosip. Namun bagi yang ikut serta membantu menjalankan usaha untuk menjadi LPNK, tentu saja kita meyakini bahwa usaha itu akan berhasil, karena memang awal dari usaha kita untuk menjadi LPNK ini sudah ada semacam lampu hijau dari Pemerintah dan Departemen Perhubungan untuk membuka sebuah wacana bahwa nantinya Basarnas akan menjadi sebuah organisasi LPNK, sehingga saya meyakini bahwa usaha ini pasti bisa berhasil, apalagi setelah keluarnya Peraturan Presiden 99 Tahun 2007 kita saat itu tinggal menata organisasi untuk menjadi benar-benar sebuah organisasi LPNK.

*Apakah pimpinan juga menyampaikan informasi tersebut kepada staf?*

Jawab:

Ya... secara periodik pimpinan selalu membicarakan ini di setiap kesempatan yang ada artinya dari mulai gosip-gosip artinya keinginan untuk melepaskan diri menjadi sebuah organisasi LPNK itu selalu dibicarakan sehingga kalau orang-orang yang konsen terhadap hal seperti ini pasti akan menjadi tahu bahwa keinginan ini memang sedang dijalankan bukan suatu wacana saja. Jadi memberitahukannya pada awalnya terkesan sebagai gosip dan wacana.

*Apakah pimpinan tertinggi organisasi ini pernah menyampaikan kepada staf?*

Jawab:

Secara langsung dan terbuka, pernah dalam forum tatap muka. Beliau pernah menyampaikan hal ini, tapi tidak dalam bentuk yang terlalu detil, beliau hanya memberikan gambaran sebatas kebijakan saja.

*Apakah bapak merasa cukup mendapat informasi tentang pengembangan organisasi ini?*

Jawab:

Untuk selevel saya, cukup

*Bagaimana pola penyampaian informasi kepada bawahan?*

Jawab:

Penyampaian informasi di birokrasi itu ada tata caranya yaitu *level to level* bukan seperti misalnya iklan di mass media yang disampaikan sedemikian terbukanya. *Level to level* disini bentuknya dari Kepala Basarnas tidak langsung menerangkan ke staf. Tentu saja dari Kepala Basarnas ke pejabat Eselon II, dari pejabat Eselon II ke pejabat Eselon III, dari pejabat Eselon IV ke staf di bawahnya. Demikian juga yang penyampaian informasi ke Kantor SAR di daerah. Informasi LPNK ini disampaikan lewat Rakernis sehingga menjadi kewajiban Kepala Kantor SAR untuk menjelaskan ke stafnya.

*Apakah rencana LPNK disosialisasikan kepada staf?*

Jawab:

Saya kira penyampaian informasi ini disampaikan melalui *level to level* karena ini organisasi birokrasi seperti yang saya jelaskan tadi. Hal ini bukan berarti tidak disosialisasikan kepada staf karena memang organisasi instansi pemerintah dengan birokratisasinya tidak memungkinkan untuk mensosialisasikan secara terbuka sebagaimana iklan di mass media. Memang ya... *level to level* tadi sehingga A menerangkan ke B, B menerangkan ke C, C menerangkan ke D. Seperti itu yang terjadi sehingga akan terlihat hirarkinya. Jadi misalnya kita butuh informasi ya .... tentu saja kita yang membutuhkan informasi yang bertanya. Itu kalau kita dalam kondisi aktif proaktif tapi kalau secara manusiawi, rata-rata mereka akan merasa kurang mendapatkan informasi tersebut.

*Pada masa setelah pelantikan pejabat Basarnas LNPk dan organisasi sudah tertata sesuai dengan Peraturan Presiden 99 Tahun 2007, apakah ada kendala dalam komunikasi?*

Jawab:

Saya melihatnya sebagai suatu perubahan organisasi dan perubahan kebiasaan walaupun itu juga akan makan waktu misalnya distribusi surat dari yang tadinya didistribusikan ke satu atau dua orang sekarang ini mungkin akan banyak pihak yang harus didistribusikan karena pekerjaan yang tadinya ditangani oleh satu atau dua bagian ternyata ditangani oleh empat atau lima bagian sehingga distribusinya berubah. Nah... perubahan habit seperti ini akan makan waktu dan ini pasti terjadi karena tupoksi yang tadinya dijalankan oleh satu bagian ternyata sekarang sudah dijalankan oleh empat atau lima bagian sehingga ada banyak perbedaan antara organisasi kecil dan organisasi besar biarpun untuk merubah kayak gini itu juga makan waktu.

*Pada masa transisi, apakah ada hambatan penyampaian informasi secara lisan dan tulisan?*

Jawab:

Ya, tentu saja, lisan ataupun tulisan sebetulnya sama saja karena akan kembali ke tupoksinya sehingga kalau organisasi membesar seperti sekarang ini tupoksinya juga tugas ditangani oleh banyak pihak, tentu saja kebiasaan-kebiasaan dan tentu saja berubah dari yang tadinya harus disampaikan secara lisan kepada atasan kita ternyata sekarang ini karena berkas yang sama ditangani oleh satu atau dua orang sehingga laporannya tentu saja ke satu atau dua orang. Secara tata naskah sekarang ini untuk penyampaian informasi baik secara lisan maupun tulisan dua-duanya mengalami perubahan secara signifikan karena tatanan organisasi yang berkembang dan adanya perubahan tupoksi di beberapa bagian.

*Dengan adanya hal tersebut, menurut Bapak apakah medium yang digunakan bisa dianggap terpercaya, terandalkan dan tepat waktu?*

Jawab:

Saya rasa sih tingkat kepercayaannya relatif sangat tinggi. Hal ini karena prosesnya berjalan dan lampu hijau yang dihembuskan pada saat masa transisi sangat hijau sekali sehingga sangat terpercaya, jadi kita bisa menyatakan bahwa tingkat kepercayaannya sangat tinggi, bahwa organisasi ini akan menjadi besar itu memang benar.

Kalau tepat waktu mungkin tidak, tapi saya rasa informasi itu dapat diandalkan. Tidak ada yang menjamin ketepatan waktu penyampaian informasi, tapi semua yakin informasi yang disampaikan misalnya informasi tentang Perpres LPNK itu pasti keluar pasti semua percaya, Cuma kapan tidak ada yang bisa memastikan, ada yang bilang bulan depan, bulan depannya lagi, tidak ada yang tahu.

*Bagaimana kecukupan informasi yang disebarkan?*

Jawab:

Kalau informasi yang disebarkan saya rasa cukup, cukup akurat artinya informasi itu disampaikan untuk memberikan kesiapan kepada kita akan adanya sebuah perubahan misalnya dari sebuah organisasi yang tadinya bernaung di bawah kementerian menjadi sebuah organisasi yang bernaung tidak di bawah kementerian. Jadi kalau kecukupan informasi saya kira cukup, sangat cukup.

*Apakah berlebihan?*

Jawab:

Kalau berlebihan sih enggak, sangat cukup, cuma keakuratan waktunya memang kurang karena pada waktu itu hirarki birokrasi, surat itu biarpun sampai di situ sebulan atau dua bulan masih belum bisa terpercaya untuk bisa keluar dengan cepat sehingga kalau itu informasi bahwa surat itu sampai pada tingkat ini, tingkat ini, sangat terbuka.

*Bagaimana suasana kerja pada masa transisi?*

Jawab:

Pada masa transisi biasa-biasa saja, saya rasa, hanya memang terlihat kegelisahan di sana sini artinya memang itu sangat berkaitan dengan aturan main dan SDM yang ada, seperti misalnya begini nantinya organisasi pasti membesar, dengan membesarnya organisasi otomatis jabatan juga banyak hanya saja untuk masing-masing jabatan mempunyai kriteria penempatan orang ataupun kriteria kepangkatan. Nah... itu yang mungkin untuk sebagian orang yang sudah pasti terangkat nantinya, mungkin dia jauh lebih tenang. Sementara orang yang kodisinya pas-pasan artinya dia bisa ikut di gerbong pelantikan jabatan atau dia tertinggal itu tentu saja orang-orang yang barangkali akan gelisah. Begitu pula dengan orang-orang yang jelas-jelas tidak punya kesempatan, dia akan lebih tenang. Memang ada sedikit kebiasaan yang memang di level-level dia memungkinkan mendapatkan sesuatu yang lebih baik artinya dia mendapat suatu kemungkinan perubahan, tapi kalau untuk yang tidak memungkinkan untuk suatu perubahan ya... saya rasasih tidak akan gelisah apa-apa karena dia sudah yakin dia tetap. Sebagai contoh misalnya dia seorang staf ya tetap akan menjadi staf kalau dia eselon IV yang karena untuk naik menjadi eselon III belum mencukupi, ya tetep aja jadi eselon IV. Eselon III yang tidak mungkin menjadi Eselon II ya... sehingga tidak perlu gelisah.

*Bagaimana pendapat Bapak tentang komunikasi internal pada masa transisi?*

Jawab:

Itulah di masa transisi sekali lagi kembali ke jawaban saya tadi, adanya kesempatan di masa transisi. Kesempatan itu akan membuat informasi itu ada sedikit hambatan atau tidak, misalnya seperti begini, antara atasan dan bawahan. Terus bawahan mempunyai kans besar untuk naik pada level yang sama dengan atasannya, sementara atasannya tidak punya kans untuk naik ke level yang lebih tinggi, nah... kondisi seperti ini kecenderungannya akan menghambat pemberian informasi misalnya

seorang Eselon IV dia tidak punya kesempatan untuk naik ke Eselon III karena pangkatnya belum mencukupi, sementara anak buahnya secara kepangkatan sudah bisa untuk ke Eselon IV. Kecenderungannya adalah dia tidak akan menginformasikan ke stafnya adanya beberapa kebijakan. Atau pun diantara selevel yang sama-sama punya kans untuk sama-sama naik ke eselon III misalnya di Eselon IV atau sama di Eselon III ataupun Eselon II naik ke Eselon I, mereka cenderung untuk saling sedikit menutup informasi karena itu masalah persaingan. Jadi ya.... komunikasi internal pada masa-masa transisi kurang begitu terbuka terutama berkaitan dengan jabatan. Siapapun yang bisa menyerap informasi yang banyak itu tentu saja akan jauh lebih tenang dibandingkan dengan siapa saja yang menyerap informasi lebih sedikit.

*Bagaimana persepsi Bapak tentang komunikasi internal pada masa transisi tersebut?*

Jawab:

Secara umum boleh dibilang negatif. Memang sekali lagi kembali ke manusianya. Dalam organisasi istilah jabatan itu kan urut kacang, memberi kesempatan begitu dia mencapai kriteria tertentu untuk naik. Untuk naik ini tentu saja dia harus bersaing dengan orang lain. Nah... ini saya rasa sedikit membuat suasana komunikasi menjadi agak kaku atau kurang kondusif karena diantara orang-orang ini ada simpanan-simpanan informasi yang tidak disampaikan padahal harusnya disampaikan.

*Apakah ini yang terjadi pada masa antara terbitnya Perpres dan menjelang pelantikan?*

Jawab:

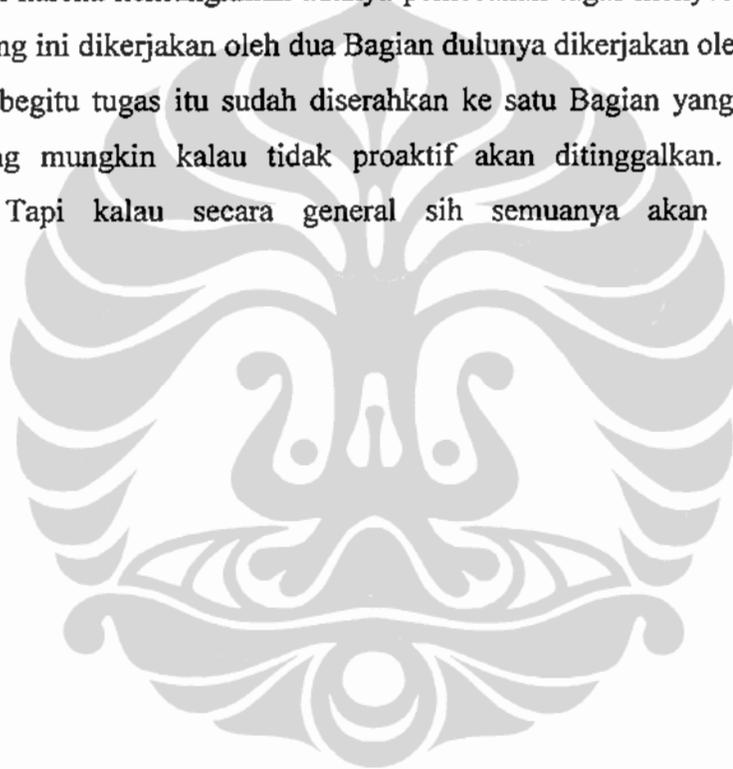
Ya

*Bagaimana dengan setelah pelantikan?*

Jawab:

Tidak. Setelah pelantikan itu ibarat orang, maaf, bisulan sudah pecah bisulnya. Jadi setelah pelantikan orang akan kembali melirik tupoksi baru yang diembannya sesuai

yang diamanatkan oleh jabatan barunya. Yang negatif adalah dalam masa-masa transisi setelah pelantikan menuju ke posisi yang tenang. Habis pelantikan kan masih masa transisi karena ada sedikit perubahan serah terima dari pejabat lama ke pejabat baru dilantik disana ada komunikasi negatif. Ada beberapa hal aksesnya ditutup. Ada beberapa hal yang harusnya diinformasikan secara detail ke pejabat baru tetapi tidak diinformasikan. Hal ini karena kemungkinan adanya pemecahan tugas menyebabkan satu tugas yang sekarang ini dikerjakan oleh dua Bagian dulunya dikerjakan oleh satu Bagian saja sehingga begitu tugas itu sudah diserahkan ke satu Bagian yang baru, satu Bagian lagi yang mungkin kalau tidak proaktif akan ditinggalkan. Yang negatifnya di situ. Tapi kalau secara general sih semuanya akan saling menginformasikan.



## TRANSKRIP HASIL WAWANCARA

Narasumber : Yanto Hadiputro, SS  
Jabatan sebelum Basarnas LPNK : Staf Subbid Penyuluhan  
Jabatan Sekarang : Staf Seksi Laporan & Dokumentasi

---

*Bagaimana Bapak mengetahui visi dan misi organisasi?*

Jawab:

Visi misi itu sejak awal kita masuk pegawai negeri sudah disosialisasikan. Kita biasanya dapat dikalt prajabatan. Disitu ada materi tentang organisasi kita.

*Bagaimana Bapak memahami tugas dan tanggung jawab Bapak?*

Jawab:

Ya, jelas saya paham tupoksi saya. Itu ada di *job desc.*

*Apakah sering diadakan rapat atau briefing intern di sini?*

Jawab:

Kita sering briefing karena kita sering mengadakan pelatihan.

*Apakah anda mengetahui tentang rencana pengembangan organisasi Basarnas menjadi LPNK?*

Jawab:

Ya

*Tahu darimana?*

Jawab:

Dari temen-temen malahan

*Pimpinan memberitahu juga?*

Jawab:

Atasan langsung maksudnya?

*Ya, atasan langsung.*

Jawab:

Jadi mungkin sambil informal gitu ya, ngasih tahunya sambil ngobrol, nggak langsung ada rapat nggak seperti itu, cuman nanti bakal LPNK, jadi informal lah suasananya.

*Bagaimana pendapat Bapak tentang rencana pengembangan organisasi ini?*

Jawab:

Ada harapan sih soalnya dengan LPNK kesejahteraan meningkat soalnya sesuai dengan tanggung jawabnya pun semakin besar.

*Berarti Bapak berharap di kesejahteraan?*

Jawab:

Ya, sesuai dengan tanggung jawab itu, semakin besar kesejahteraan yang diperhatikan.

*Pada saat Perpres sudah ditandatangani berarti sudah sah menjadi LPNK berarti ada kepastian, apakah Bapak mendengar kabar tentang ini?*

Jawab:

Itu simpang siur, tidak tahu secara pasti. Ya tahunya setelah rame dibicarakan. Ya... setelah jadi konsumsi staf.... O .. sudah disahkan.

*Apakah Bapak membaca Perpres 99 tersebut?*

Jawab:

Nggak sempat, mbak. Saya aja Perpres nya sampai sekarang belum lihat, ya... cuma denger denger dari rekan-rekan kalau Perpres sudah turun kita sudah fix jadi LPNK

*Apakah Bapak juga mengetahui ada opsi untuk memilih menjadi pegawai Basarnas LPNK atau menjadi pegawai Dephub?*

Jawab:

Ya, saya tahu.

*Darimana Bapak tahu?*

Jawab:

Ya.... denger dari rekan-rekan yang lagi ngobrol

*Apakah pimpinan memberitahu?*

Jawab:

Tidak

*Tapi apakah Bapak tahu hal ini tercantum dalam Perpres 99?*

Jawab;

Wah... tidak tahu, mbak, saya Perpres nya aja belum sempet lihat

*Trus perasaan pada saat itu (saat sudah disahkan) bagaimana?*

Jawab:

Ya... itu tadi... ya ada senengnya juga, cuman yang lebih seneng ke kesejahteraan saja.

*Setelah disahkan organisasi akan berkembang, berarti kotak-kotak jabatan baru sudah menunggu, ada formasi baru, kepikir nggak dengan formasi baru ini:*

Jawab:

Nggak kepikir kesana.

*Kenapa?*

Jawab:

Saya rasa karena saya masih yunior belum terlalu lama di Basarnas, jadi nggak kepikir untuk ke arah sana, masih banyak yang senior.

*Tapi dalam situasi seperti itu, suasana kerja bagaimana?*

Jawab:

Kayak ada masa transisi sebentar tapi suasana kerja biasa saja, sama dengan sebelum ada isu LPNK.

*Apakah Bapak merasa cukup mendapat informasi tentang proses dan segala hal tentang Basarnas LPNK?*

Jawab:

Kurang, saya masih belum jelas LPNK itu seperti apa, struktur organisasi yang benar seperti apa, kita kan juga perlu tahu. Baru sekarang-sekarang ini baru tahu setelah ada pelantikan.

### TRANSKRIP HASIL WAWANCARA

Narasumber : Sukarta, SE  
Jabatan sebelum Basarnas LPNK : Staf Subbid Pelatihan dan Ketrampilan  
Jabatan Sekarang : Kepala Seksi Evaluasi dan Pemantauan

---

*Bagaimana Bapak mengetahui visi dan misi organisasi?*

Jawab:

Sejak kita masuk pegawai negeri sudah dikasih tahu lewat prajabatan.

*Bagaimana Bapak memahami tugas dan tanggung jawab Bapak?*

Jawab:

Ya saya paham tugas pokok saya, itu kan bisa dibaca di *job desc*. Lagipula pimpinan selalu mengingatkan tupoksi kita.

*Apakah sering diadakan rapat atau briefing intern di sini?*

Jawab:

Yang paling sering briefing karena kita selalu ada kegiatan diklat-diklat dan sebagainya.

*Apakah anda mengetahui tentang rencana pengembangan organisasi Basarnas menjadi LPNK?*

Jawab:

Eggak, awalnya tidak tahu, kemudian tahu dari orang-orang ngobrol tentang kantor.

*Pendapat Bapak terhadap pengembangan organisasi Basarnas menjadi LPNK?*

Jawab:

Biasa saja, nggak ada perasaan yang gimana gitu.

*Pernahkan di forum resmi pimpinan memberitahu bahwa kita akan LPNK?*

Jawab:

Pernah, pada saat paparan Kepala Badan pak Bambang Karnoyudo mengacu pada Kabadan sebelumnya Pak Yayun.

*Bagaimana pendapat Bapak setelah Perpres 99 Tahun 2007 terbit?*

Jawab:

Biasa saja, karena cuma satu sifatnya tergantung dari pimpinan. Menurut saya sih anggaran biaya belanjanya saja lebih tinggi. Kenapa saya bilang biasa karena Basarnas terbentuk karena tim rescuee-nya.

*Kaitannya dengan formasi, jabatan baru, bagaimana pendapat Bapak?*

Jawab:

Memang sih ini kesempatan buat yang senior. Basarnas menjadi LPNK ada kesempatan untuk staf yang sudah senior tetapi dengan banyaknya jabatan struktural kadang ini dari pimpinan kita nggak pernah kita diberikan arahan.

*Isu LPNK apakah membuat Bapak lebih bersemangat bekerja?*

Jawab:

Biasa-biasa saja.

*Suasana kerja di lingkungan kerja Bapak?*

Jawab:

Biasa-biasa saja seperti nggak ada LPNK

*Informasi tentang LPNK sudah cukup?*

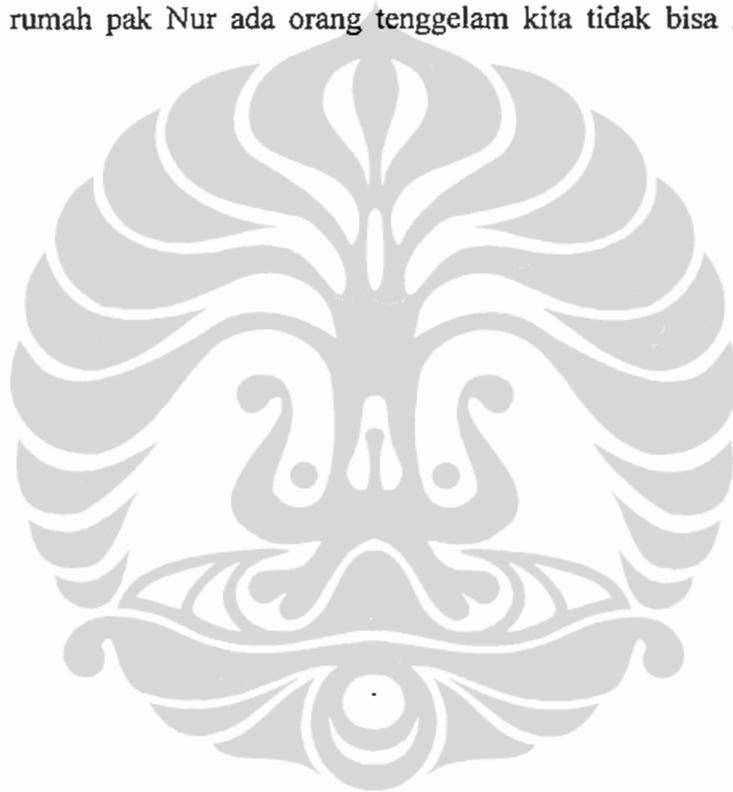
Jawab:

Kurang. Tahunya kita nanti mau LPNK tapi ke depannya seperti apa kita tidak tahu, seperti apa nih Basarnas ke depan...

*Pada saat Perpres telah resmi disahkan berarti ada banyak kotak-kotak jabatan baru, menurut Bapak bagaimana dengan hal in?*

Jawab:

Ada yang ingin jabatan. Jabatan kan amanah. Untuk saya saya suma satu karena saya *heavy*-nya di *rescue* dengan tidak adanya tim *rescue* yang ada di kita otomatis waktu kemarin disamping rumah pak Nur ada orang tenggelam kita tidak bisa langsung menerjunkan tim.



## TRANSKRIP HASIL WAWANCARA

Narasumber : Emi Frizer  
Jabatan sebelum Basarnas LPNK : Staf Subbid Pelatihan dan Ketrampilan  
Jabatan Sekarang : Staf Seksi Pemantauan dan Evaluasi

---

*Bagaimana Bapak mengetahui visi dan misi organisasi?*

Jawab:

Ya jelas saya tahu visi dan misi Basarnas. Sejak awal kita masuk pegawai negeri sudah dikasih tahu lewat prajabatan.

*Bagaimana Bapak memahami tugas dan tanggung jawab Bapak?*

Jawab:

Ya saya paham tugas pokok saya, pimpinan juga selalu menyampaikannya disamping itu ya... saya baca sendiri dalam job desc.

*Apakah sering diadakan rapat atau briefing intern di sini?*

Jawab:

Ya..... paling tidak seminggu sekali lah tapi yang paling sering ya *briefing* dari eselon III.

*Apakah anda mengetahui tentang rencana pengembangan organisasi Basarnas menjadi LPNK?*

Jawab:

Pada saat itu yang jelas, terus terang awalnya saya sendiri pribadi belum begitu mempercayai sepenuhnya karena sebelumnya kadang-kadang ada istilah angin surga, menjanjikan suatu perubahan tapi trus perubahan itu sendiri tidak terealisasi secara signifikan dengan apa yang awal-awalnya disampaikan.

Begitu juga dengan LPNK ini, kita dengan adanya perubahan status ini diberikan gambaran bahwa dengan status yang meningkat akan banyak memberikan pada kita baik itu dari sistem kinerja ataupun sistem pertanggungjawaban secara vertikal, e... itu membawa dampak kepada sistem yang akan dijalankan di internal kita, contohnya kalau dulu bertanggung jawab kepada Menteri, sekarang kepada Presiden, otomatis kan sudah lebih tinggi. Nah trus ke bawahnya dampaknya ke kita, kita dituntut untuk lebih maksimal dalam memberikan pelayanan di bidang SAR terutama dalam memberikan pelayanan di bidang SAR terutama respon time yang diharapkan adalah respon time pada saat terjadi urgen atau situasi darurat sampai sejauh mana kita dipacu untuk tiba di lokasi secepatnya. Dari perubahan status ini dampak secara langsung, jelas kalau selama ini kadang-kadang kita terbentur di masalah klasik biaya, misalnya yaitu biaya dan legalitas karena kalau kita berangkat tanpa didukung legalitas, gerakan kita akan jadi ilegal, gerakan kita tidak resmi. Nah.... dengan adanya perubahan pada awal-awalnya saya berharap hal ini membuat perubahan yang besar terhadap Basarnas, kita tidak hanya pada sistem komunikasi tetapi pada sistem kinerja termasuk juga formasi.

*Bagaimana pendapat anda tentang rencana pengembangan organisasi Basarnas ini menjadi LPNK?*

Jawab:

Pendapat saya, saya mendukung dengan baik rencana pengembangan organisasi Basarnas menjadi LPNK

*Apakah anda merasa gembira/bingung/biasa saja/acuh tak acuh dengan rencana pengembangan organisasi menjadi LPNK?*

Jawab:

Kalau dibilang acuh tak acuh, nggak juga tapi lebih besar prosentasenya saya menyambut dengan baik walaupun tidak bisa menghilangkan dari segi pesimistis tapi

yang jelas saya optimis bahwa dengan perubahan ini ke depannya akan membawa perubahan yang lebih baik.

*Darimana anda mendapat informasi tentang rencana pengembangan organisasi Basarnas menjadi LPNK?*

Jawab:

Dulu dari ngobrol-ngobrol, biasa kita punya camp di depan, di situ ada satu informasi trus disambut dengan diskusi kecil-kecilan ada semacam sharing pendapat, sharing opinion.

*Berarti pada saat itu membicarakannya dengan staf yang lain?*

Jawab:

Ya, tidak hanya scoope sini saja tapi juga staf yang lain, internal. Biasanya informasi itu datangnya dari Bagian Perencanaan.

*Apakah Bapak/Ibu merasa cukup mendapat informasi tentang pengembangan organisasi Basarnas menjadi LPNK?*

Jawab:

Pada saat itu masih ngambang, karena memang belum ada ..... untuk awalnya dari tahun 2005 sampai 2008 memang masih ngambang.

*Apakah pimpinan memberitahu bahwa kita mau LPNK?*

Jawab:

Secara langsung dari pimpinan belum ada yang memberikan informasi secara resmi, hanya baru rumor-rumornya saja, sampai akhirnya Tahun 2006 waktu itu Kabadan Pak Yayun yang pada waktu itu dikumpulkan bersama-sama pada saat rapat staf keseluruhan di situ dijalsakan oleh Pak Yayun gambaran ke depannya, dijelaskan proses yang berlangsung sudah sampai sejauh mana dari pengembangan organisasi itu sendiri, sampai akhirnya saya mendapat kabar waktu itu di Manokwari pada saat

beliau lagi menutup pelatihan di sana, beliau menyampaikan secara jelas dan gamblang bahwa Tahun 2007 itu sudah fix LPNK, sebelum akhirnya beliau pensiun.

*Pada saat Perpres 99 Tahun 2007 telah ditetapkan apakah anda mengetahui hal tersebut?*

Jawab:

Kalau terbitnya saya tahu setelah beberapa minggu kemudian, karena saya sedang posisi di luar (lapangan). Saya pribadi sudah mendengar, saya dikabari dari kantor bahwa Perpres tersebut sudah turun dengan begitu berarti organisasi kita sudah sah secara hukum karena sebelumnya baru rumor.

*Tahunya dari siapa?*

Jawab:

Dari Pak Nur (atasan langsung saya), pak Karta, pak Buce pada saat Rakernis memberitahukan Perpres tersebut sudah turun.

*Tahunya dari mana?*

Jawab:

Dari obrolan tidak resmi, bukan dalam forum rapat

*Perasaan anda pada saat itu?*

Jawab:

Perasaan saya ... ya saya merasa sudah ada ketetapan hukum seperti itu paling tidak itu menjadi payung buat kita bernaung ke depannya sudah agak pasti.

*Dengan adanya kepastian tersebut apakah membuat anda lebih termotivasi dan bersemangat dalam melaksanakan tugas?*

Jawab:

Ya, jelas termotivasi, jujur awalnya memang kita pesimis, biasa-biasa saja menanggapi karena secara langsung dampaknya belum berasa ke saya terutama sebagai seorang staf, belum sampai ke kita. Hanya e.. apa namanya arah-arrah berubah ke lebih baik sudah mulai nampak, artinya kalau kemarin-kemarin kan dengan adanya Perpres ini kan otomatis ada reorganisasi yang baru ada pengembangan kalau yang tadinya ada item kegiatan yang serupa tapi tak sama, sekarang dipecah. Memang pada awalnya kita sempat bingung, karena biasanya bekerja di stu tempat walaupun beda-beda bidangnya, sekarang dipecah-pecah. Ya.... memang perlu adaptasi dan toleransi yang tinggi karena kita tidak bisa menutup mata bahwa ada yang bisa menjalankannya dengan baik dan ada yang menjalaninya dengan setengah-setengah, karena sebgaiian dari kita ada yang merasa saya yang merintis... itu yang saya tangkap secara pribadi. Yang saya tangkap itu memang perlu adaptasi dan toleransi serta keterbukaan tentu saja jangan sampai hal-hal tersebut bisa menghambat motivasi yang sudah terbangun.

*Apakah dulu punya harapan untuk bisa terlibat dalam formasi yang berkembang yaitu kotak-kotak jabatan baru?*

Jawab:

Kalau saya secara pribadi untuk bisa masuk ke sana saya ngukur diri. Ya... saya dari segi kepangkatan belum cukup untuk bisa masuk ke sana. Yang kedua juga saya merasa masih perlu lagi meningkatkan kemampuan baik dari legalitasnya maupun dari segi *skill*-nya. Saya harus terus melengkapinya, itu nanti bisa diambil peranan dalam penanganannya organisasi yang besar ini.

*Isu LPNK makin santer, banyak dibicarakan karena masing-masing orang punya pendapat sendiri-sendiri, bagaimana anda mengantisipasinya?*

Jawab:

Ya, banyak yang pro dan kontra karena masing-masing punya pendapat. Kita secara pribadi harus bisa ambil titik tengahnya, agar kita tidak terperosoklah... artinya terperosok kan semua orang dengan opininya kadang-kadang tidak hanya opini pribadi tetapi juga opini misalnya untuk mempengaruhi orang lain agar bisa masuk dalam opini tersebut. Ada semacam usaha untuk menarik kawan-kawannya, jadi ada *gap* ... kalau yang saya amati sih,, ada yang memang dia pro itu dia memberikan gambaran-gambaran yang... apa namanya.... yang bisa membuat kita lebih terpacu tapi bagi yang kontra kan dia memberikan gambaran-gambaran yang terbalik atau gambaran-gambaran yang berlawanan dengan apa yang kitanya sendiri sebagai penerima informasi tersebut yang harus mampu dan bijak mengambil kira-kira yang mana apalagi tidak mempunyai ... apa namanya... suatu bentuk yang nyata untuk bisa memberikan pengaruh terhadap pendapat-pendapat tersebut.

*Suasana kerja pada saat itu dengan banyaknya isu-isu yang berkembang?*

Jawab:

Kalau suasana kerja.... karena saya di bidang pelatihan... hampir tidak terasa sih, biasa-biasa saja, sama seperti sebelum ada isu LPNK. Pada saat program berjalan, paling kita bahas masalah pengembangan organisasi ini pada saat jam istirahat dan itu hanyalah perbincangan ringan setelah program berjalan lagi, sudah terlupakan isu itu.

*Berarti isu LPNK ini setelah Perpres jarang dikemukakan di forum rapat?*

Jawab:

Jarang karena secara pribadi lebih sering terlibat di lapangan.

*Mungkin pada saat Kabadan Pak Yayun pada saat penutupan pelatihan rescue?*

Jawab:

Kalau secara resmi itu dari mulai pak Yayun sekali dalam forum rapat staf keseluruhan. Kemudian pada saat (Kabadan) Pak Bambang Karnoyudho sempat dua kali, itu pas di akhir bulan Desember 2007.... eh... sudah di Tahun 2008 malah... setelah terbitnya Perpres.

*Menurut anda komunikasi seperti ini untuk menyampaikan informasi tentang LPNK ini sudah cukup untuk staf?*

Jawab:

Untuk staf... kurang... kurang sekali, sehingga kadang-kadang akhirnya karena kurangnya pemberitahuan yang jelas atau yang kita dengar anginnya saja. Takutnya ini malah bisa membuat seseorang misunderstanding pada apa yang dia terima. Kalau ini terjadi, ya... apa yang kita khawatirkan, planning yang kita bawa tidak tersampaikan dengan sempurna, tidak lengkap. Karena informasi tidak lengkap membuat kita jadi jalan sendiri-sendiri. Karena yang saya temui itu tidak semuanya jadi mengerti, karena mengerti banget, nggak, jelas dengan rencana itu juga nggak. Dibilang jelas.... jelas yang bagaimana. Setelah masuk ke LPNK malah bingung, karena hanya melihat dari kerangkanya saja, frame-nya saja.

## TRANSKRIP HASIL WAWANCARA

Narasumber : Timbul Haryono, SE  
Jabatan sebelum Basarnas LPNK : Staf Subbag Bendahara dan Verifikasi  
Jabatan Sekarang : Kepala Seksi Standarisasi & Inventarisasi

---

*Bagaimana Bapak mengetahui visi dan misi organisasi?*

Jawab:

Ya .... sejak kita masuk pegawai negeri sudah tahu. Visi misi kita saya tahu dari dulu prajabatan.

*Bagaimana Bapak memahami tugas dan tanggung jawab Bapak?*

Jawab:

Ya saya paham tugas pokok saya, pimpinan selalu memberi tahu.

*Apakah sering diadakan rapat atau briefing intern di sini?*

Jawab:

Rapat-rapat kadang kita diikutsertakan.

*Apakah anda mengetahui tentang rencana pengembangan organisasi Basarnas menjadi LPNK?*

Jawab:

Pertamanya tidak tahu secara jelas, tapi sedikit tahu.

*Tahu dari siapa?*

Jawab:

Informasi dari pimpinan kita. Pimpinan waktu itu secara informal bilang bahwa kita mau jadi LPNK, kita harus meningkatkan prestasi kerja kitalah, cuma gitu aja.

*Disampaikan dalam forum rapat?*

Jawab:

Enggak, informal saja, ngobrol-ngobrol biasa.

*Bagaimana pendapat Bapak pada saat itu?*

Jawab:

Biasa-biasa saja karena belum ada perubahan sampai sekarang, belum nyata lah perubahannya.

*Bagaimana Bapak mengetahui Perpres 99 Tahun 2007 telah disahkan dan berarti telah resmi menjadi LPNK?*

Jawab:

Waktu itu Cuma sekedar kita mengetahui dari BKN, karena dari BKN itu sudah terbentuk kan. Bentuk yang tadinya dari formasi saja, kita juga banyak tanya, betul nggak. Kita mendapatkan yang dapat kita tarik itu dari BKN bahwa Basarnas LPNK yang nyata itu seperti itu, termasuk ada susunan organisasi yang baru dari Meneg Pan ya...

*Apakah pimpinan menginformasikan bahwa Perpres sudah ditandatangani Presiden?*

Jawab:

Belum tahu saya.

*Organisasi berkembang, formasi baru menunggu, pendapat anda?*

Jawab:

Dengan formasi baru kita jelas lebih senang sih karena ya.... prestasi masing-masing orang rasanya sudah bisa kelihatan gitu lho.

*Apakah hal ini lebih membuat Bapak bersemangat kerja?*

Jawab:

Ya seperti itu lah

*Bagaimana suasana kerja di kantor pada saat itu?*

Jawab:

Ya...kalau kita lihat secara jelas.. perkembangannya biasa saja masih belum kelihatan sampai sekarang.

*Apakah Bapak merasa mendapat cukup informasi misalnya berkaitan dengan isu LPNK ini?*

Jawab:

Dalam informasi tahunya hanya Basanas mau jadi LPNK tapi sampai sekarang mau dibawa kemana Basarnas kita malah tidak tahu sama sekali.

*Maksudnya Bapak sudah mengerti bahwa LPNK nanti begini begini?*

Jawab:

Kita melihat strukturnya sih kita sudah paham tapi kenyataan pelaksanaan masih kurang.

*Apakah Bapak mempersiapkan diri untuk formasi LPNK?*

Jawab:

Ya, sekarang sih mengikuti perkembangan sih, kayak arahnya mau kemana kita ikuti. Oleh karena itu memang kita juga sudah mendapat beban tugas juga kan dari pimpinan. Ya karena kita yang ditunjuk ya.... apa namanya... sebagai petugas walaupun pimpinan kecil. Ya... itulah tugas kita lah.

## TRANSKRIP HASIL WAWANCARA

Narasumber : Fajrin Hakim, SH  
Jabatan sebelum Basarnas LPNK : Staf Subbag Hukum & Kerjasama  
Jabatan Sekarang : Staf Subbag Penyusunan Evaluasi & Peraturan

---

*Bagaimana Bapak mengetahui visi dan misi organisasi?*

Jawab:

Ya, tahu, dulu dari diklat prajabatan pada saat kita mau diangkat jadi PNS.

*Bagaimana Bapak memahami tugas dan tanggung jawab Bapak?*

Jawab:

Ya saya paham sekali tupoksi. Tiap kali saya baca dari *job description*.

*Apakah sering diadakan rapat atau briefing interen di sini?*

Jawab:

Ya..... paling sering *briefing* lah atau memberikan pengarahan pada saat ada kegiatan.

*Apakah Bapak mengetahui tentang rencana pengembangan organisasi Basarnas menjadi LPNK?*

Jawab :

Tahu, kebetulan juga saya ditempatkan di sub bagian Hukum dan Organisasi yang memang mengurus masalah pengembangan organisasi Basarnas.

*Bagaimana pendapat Bapak tentang rencana pengembangan organisasi Basarnas ini menjadi LPNK?*

Jawab :

Bagus, selain dari sisi anggaran yang kemungkinan bisa bertambah juga dari sisi kecepatan bertindak Basarnas dalam menghadapi musibah yang terjadi tidak lagi menghadapi birokrasi yang panjang. dan untuk pengembangan SDM Basarnas yang agak kurang selama di bawah Dephub diharapkan bisa lebih ditingkatkan setelah menjadi LPNK.

*Bagaimana perasaan Bapak dengan rencana pengembangan organisasi menjadi LPNK?*

Jawab :

Gembira tapi kalau mau jujur sebenarnya saya agak bingung karena saya melihat SDM Basarnas kualitas dan kuantitasnya masih belum cukup baik teruji sedangkan dalam pengembangan organisasi Basarnas yang menjadi lebih besar dari organisasi sebelumnya memerlukan SDM dengan kualitas yang bagus dan kuantitas yang cukup banyak.

*Darimana Bapak mendapat informasi tentang rencana pengembangan organisasi Basarnas menjadi LPNK?*

Jawab :

Dari Kepala Sub Bagian Hukum dan Organisasi atasan langsung saya

*Dalam forum apa Bapak/Ibu mendapat informasi tentang rencana pengembangan organisasi Basarnas menjadi LPNK?*

Jawab :

Dalam rapat iya, kadang-kadang juga pada saat ngobrol-ngobrol dengan atasan.

*Apakah Bapak juga membicarakan hal ini dengan sesama staf lainnya?*

Jawab :

Ya kadang-kadang, lebih sering staf atau atasan bagian lain menanyakannya bagaimana perkembangan pengembangan organisasi Basarnas

*Apakah Bapak/puas mendapatkan informasi ini dari pimpinan?*

Jawab :

Cukup puas karena kami sama sama dalam satu tim pembahas.

*Apakah Bapak membicarakan hal dengan sesama staf?*

Jawab :

Biasa saja

*Apakah Bapak merasa cukup mendapat informasi tentang pengembangan organisasi Basarnas menjadi LPNK?*

Jawab :

Yang jelas karena ikut terlibat dalam proses pembahasannya saya cukup dapat informasi tapi rata-rata teman yang tidak di pembahasannya seperti saya selalu nanya nanya ini bagaimana nanti mau gimana.

*Pada saat Perpres 99 Tahun 2007 telah ditetapkan apakah anda mengetahui hal tersebut?*

Jawab :

Iya tahu, kebetulan saya terlibat dalam pembuatannya

*Basarnas resmi LPNK berarti kotak-kotak jabatan baru telah menanti, bagaimana perasaan Bapak dengan hal ini? Mengapa?*

Jawab :

Senang juga, mungkin suatu saat saya bisa mengisi salah satu kotak-kotak jabatan tersebut.

*Apakah hal ini membuat Bapak lebih bersemangat dalam bekerja?*

Jawab :

Iya tentu

*Bagaimana pendapat Bapak dengan komunikasi yang berlangsung di lingkungan internal Basarnas pada masa transisi tersebut?*

Jawab:

Ya.... karena saya berada di tim pembahas, saya cukup, dapat informasi yang cukup, ya ..... komunikasinya baik baik saja, tapi kurang tahu juga untuk yang tidak seperti saya.