



**UNIVERSITAS INDONESIA**

**HAMBATAN KOMUNIKASI DALAM KOMUNIKASI  
KEORGANISASIAN  
(KASUS: PENGGABUNGAN LEMBAGA PENDIDIKAN  
BAHASA DENGAN ORIENTASI BERBEDA)**

**TESIS**

**Diajukan sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar Magister  
Ilmu Komunikasi**

**NURIA ASTAGINI  
0706184903**

**FAKULTAS ILMU SOSIAL DAN ILMU POLITIK  
PROGRAM STUDI PASCA SARJANA ILMU KOMUNIKASI  
KEKHUSUSAN MANAJEMEN KOMUNIKASI  
JAKARTA  
JULI 2009**

## HALAMAN PERNYATAAN ORISINALITAS

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

Nama : Nuria Astagini

NPM : 0706184903

Tanda Tangan :



Tanggal : 22 Juni 2009

## HALAMAN PENGESAHAN


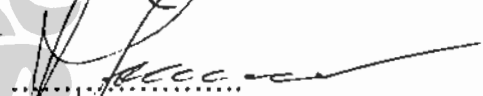
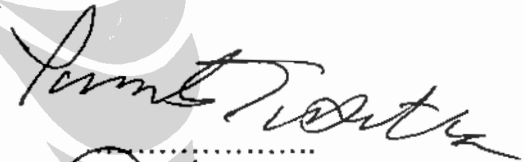
Tesis ini diajukan oleh :

Nama : Nuria Astagini  
NPM : 0706184903  
Program Studi : Ilmu Komunikasi, Kekhususan Manajemen Komunikasi  
Judul Tesis : Hambatan Komunikasi dalam Komunikasi Keorganisasian (Kasus: Penggabungan Lembaga Pendidikan Bahasa dengan Orientasi Berbeda)

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

### DEWAN PENGUJI

Ketua : Dr. Pinckey Triputra, M.Sc  
Sekretaris : Irwansyah, MA  
Pembimbing : Prof. Dr. Harsono Suwardi, MA  
Penguji Ahli : Henry Faisal Noor, SE., MBA



Ditetapkan di : Jakarta

Tanggal : 22 Juni 2009

## KATA PENGANTAR

Alhamdulillahirobbilalamin, puji syukur saya panjatkan kepada Allah SWT, karena atas berkat dan rahmat-Nya, saya dapat menyelesaikan penulisan tesis untuk memperoleh gelar Magister pada Program Studi Pascasarjana Ilmu Komunikasi FISIP UI. Berbagai cobaan dan rintangan yang saya hadapi dalam menyelesaikan tesis ini merupakan bagian dari sebuah proses yang tidak akan dapat saya lewati tanpa bantuan dari keluarga, sahabat, serta para rekan kerja yang selalu memberikan dukungan dan semangat. Oleh karena itu saya ingin menyampaikan rasa terima kasih saya kepada :

- Bapak Dedy Nurhidayat, Ph. D dan Drs. Eduard Lukman, MA selaku Ketua Program dan Sekretaris Program Pascasarjana Ilmu Komunikasi FISIP UI
- Bapak Prof. Dr. Harsono Suwardi selaku Dosen Pembimbing yang telah berbaik hati meluangkan waktu dan tenaga untuk membantu saya menyelesaikan tesis ini
- Bapak Henry Faizal Noor, SE, MBA, selaku Penguji Ahli, Bapak Dr. Pinkey Triputra, MSc selaku Ketua Sidang, dan Bapak Irwansyah, MA selaku Sekretaris Sidang yang telah memberikan koreksi serta masukan berharga bagi tesis saya.
- Keluarga saya tercinta, mama dan adik-adik saya yang selalu memberikan semangat, dan untuk alm Papa, yang tetap menjadi inspirasi saya.
- Segenap pimpinan, pengajar dan karyawan Lembaga X yang telah menjadi 'laboratorium hidup' bagi penelitian tesis saya. Saya berharap penelitian ini dapat dijadikan sebuah masukan yang positif.
- Bapak Rhenald Kasali dan Bapak Irwan Adi Ekaputra selaku pimpinan program studi MM FEUI, terutama untuk Pak Irwan, terima kasih atas pengertian, bantuan dan dukungan Bapak selama ini.
- Staf bagian perpustakaan, dan seluruh rekan kerja karyawan program studi MM FEUI yang sangat memahami segala kesibukan saya dan membantu dalam proses penyusunan tesis ini.

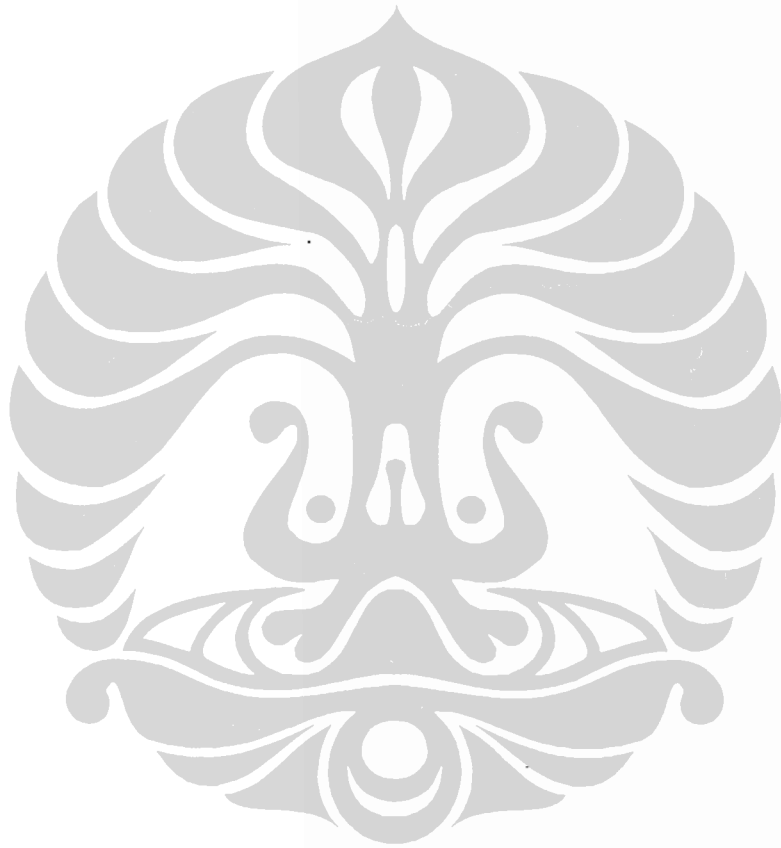


- Seluruh staf program studi Pasa Sarjana Ilmu Komunikasi FISIP UI, terima kasih banyak atas bantuan Ibu dan Bapak selama ini.
- Rekan-rekan Manajemen Komunikasi kelas A angkatan 2007, terima kasih untuk dua tahun yang menyenangkan...*good luck guys*....
- Rekan-rekan sesama bimbingan Pak Harsono, yang telah banyak memberikan bantuan dan dukungan, mbak Indri, mbak Eno, mbak Andri, mbak Dian, Yayu, Dimas, Pak Tegar, Molly, terima kasih banyak...sukses ya.....
- Mas Hemy Qodrati, terima kasih atas kesediannya 'diganggu' selama tiga bulan terakhir ini ☺
- Andriansyah, terima kasih untuk semuanya. *I really hope you'll find your next big thing*...
- Budi Arya Hendrawan, Meski baru sebentar, semangat kamu yang menyulut semangat aku untuk terus berusaha dan tidak menyerah. Tesis ini tidak akan selesai tanpa kamu...

Ucapan terima kasih tidak akan cukup dan saya berharap Tuhan YME berkenan membalas semua kebaikan semua pihak yang telah membantu saya selama dua tahun ini. Saya menyadari penelitian ini masih jauh dari sempurna, namun semoga penelitian ini dapat memberikan sumbangan kecil bagi pengembangan ilmu komunikasi.

Jakarta, 22 Juni 2009

Penulis



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

---

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

Nama : Nuria Astagini  
NPM : 0706184903  
Program Studi : Pascasarjana Ilmu Komunikasi  
Departemen : Ilmu Komunikasi  
Fakultas : Ilmu Sosial dan Ilmu Politik  
Jenis karya : Tesis

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

Hambatan Komunikasi dalam Komunikasi Keorganisasian (Kasus: Penggabungan Lembaga Pendidikan Bahasa dengan Orientasi Berbeda)

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

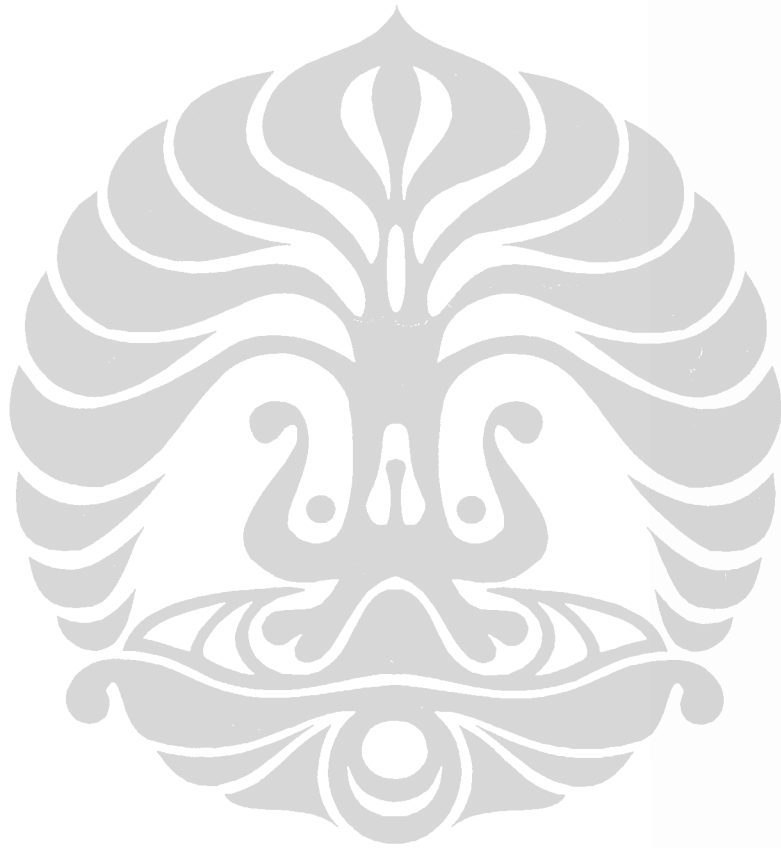
Demikian pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya.

Dibuat di : Jakarta  
Pada tanggal: 22 Juni 2009  
Yang Menyatakan



(Nuria Astagini)



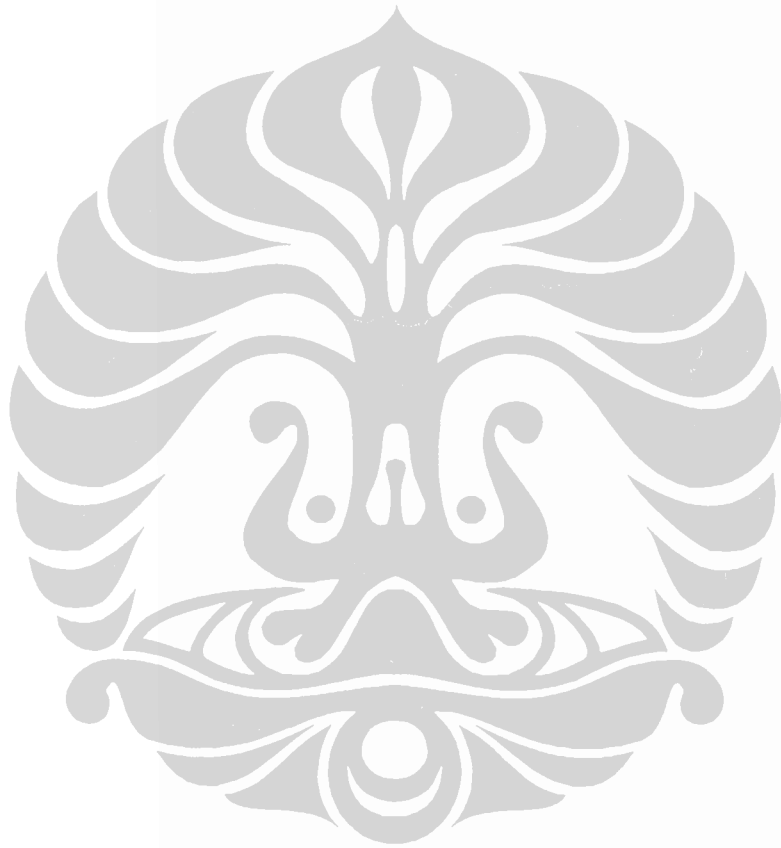


## ABSTRAK

Nama : Nuria Astagini  
Program Studi : Pasca sarjana Ilmu Komunikasi  
Judul : Hambatan Komunikasi dalam Komunikasi Keorganisasian  
(Kasus: Penggabungan Lembaga Pendidikan Bahasa dengan  
Orientasi Berbeda)

Persaingan yang makin kompetitif membuat kalangan industri menciptakan berbagai strategi bisnis. Salah satunya adalah strategi merger dan akuisisi, yang menggabungkan dua korporasi atau lebih menjadi satu. Bila proses penggabungan ini tidak berhasil merumuskan sebuah budaya baru, tidak ada pembauran di dalam organisasi. Pada lembaga X, kurangnya informasi yang diterima karyawan mengenai penggabungan organisasi ini merupakan alasan utama timbulnya rumor di dalam organisasi. Selain itu, ditemukan bahwa perbedaan budaya antar kelompok dalam sebuah organisasi menyebabkan timbulnya hambatan komunikasi, antara lain: *stereotyping*, *prejudice*, dan rasisme institusional. Hal ini menunjukkan budaya organisasi di lembaga X belum dapat membentuk iklim komunikasi yang kondusif.

Kata kunci : komunikasi, komunikasi saat merger, hambatan komunikasi



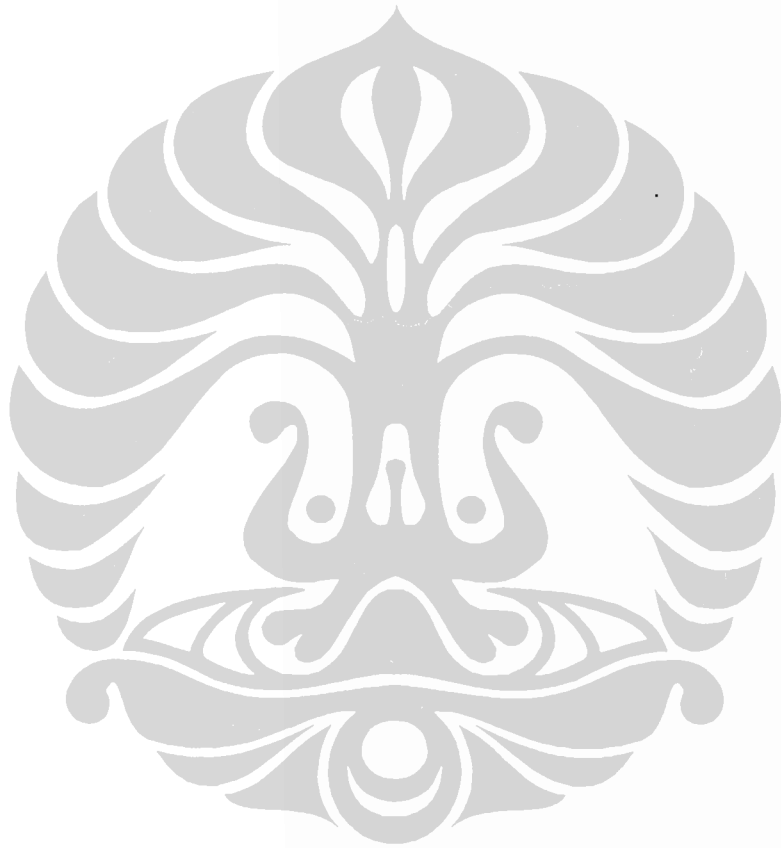
## ABSTRACT

Name : Nuria Astagini  
Study Program : Post Graduate for Communication Studies  
Title : Communication Barriers on Organizational Communication  
(Case: The Merger of Language Educational Institution with  
Different Orientation)

The competitive business competition, make the industry invent different kind of business strategies. One of the main strategies are merger and acquisition which merged two or more corporations into one corporation. If the merger process cannot invent a new culture, the organization's members will not be merged. At X Institution, limited information which was given to the organization's members is the main reason for the rumor in the organization. Furthermore has been found that the cultural differences in organization caused communication barriers such as stereotyping, prejudice, and institutional racism. With the existence of those communication barriers, indicate that the culture of X institution have not succeeded in creating the positive communication climate.

Keywords: communication, communication in merger, communication barriers

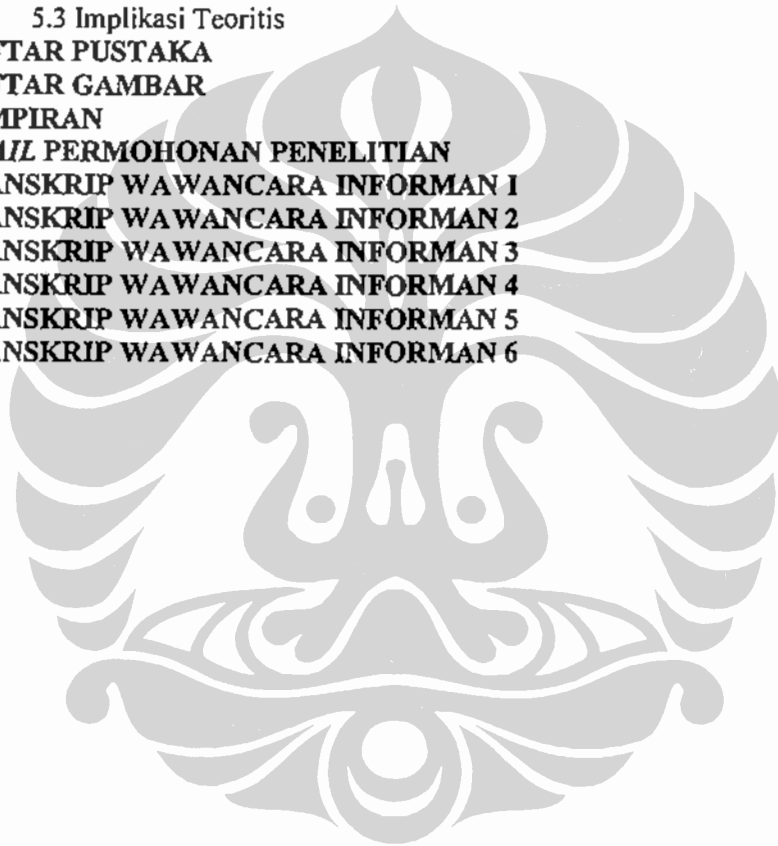
Universitas Indonesia



## DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL	i
LEMBAR PERNYATAAN ORISINALITAS	ii
HALAMAN PENGESAHAN	iii
KATA PENGANTAR	iv
LEMBAR PERSETUJUAN PUBLIKASI KARYA ILMIAH	vi
ABSTRAK	vii
DAFTAR ISI	viii
<b>BAB I. PENDAHULUAN</b>	<b>1</b>
1.1 Latar Belakang	1
1.2 Rumusan Masalah	7
1.3 Tujuan Penelitian	8
1.4 Signifikansi Penelitian	8
1.4.1 Signifikansi Akademis	8
1.4.2 Signifikansi Praktis	9
<b>BAB II. LANDASAN TEORI</b>	<b>10</b>
2.1 Komunikasi Organisasi	10
2.2. Aliran Komunikasi di dalam Organisasi	13
2.2.1 Jejaring Komunikasi Formal	15
2.2.1.1. Aliran Komunikasi ke Bawah ( <i>Downward Communication</i> )	15
2.2.1.2. Aliran Komunikasi ke Atas ( <i>Upward Communication</i> )	18
2.2.1.3. Komunikasi Horisontal	20
2.2.2. Jejaring Komunikasi Informal	21
2.3 Komunikasi Kelompok	23
2.3.1. Jejaring Kelompok	25
2.4 Budaya Organisasi	27
2.4.1. Penggabungan Budaya Organisasi	29
2.4.2 Komunikasi Antar Budaya dalam Organisasi	31
2.5 Iklim Komunikasi Organisasi	33
2.6. Kepemimpinan dalam Organisasi	37
2.6.1 Teori – Teori Kepemimpinan dalam Organisasi	39
2.7 Penggabungan (Merger) Organisasi	41
2.7.1. Komunikasi Organisasi Pasca Penggabungan	42
2.7.2. Hambatan Komunikasi Pasca Penggabungan Organisasi	44
<b>BAB III. METODE PENELITIAN</b>	<b>49</b>
3.1 Pendekatan Penelitian	49
3.2. Sifat Penelitian	50
3.3 Metode Pengumpulan Data	51
3.4 Kriteria Keabsahan Data	52
3.5 Metode Analisis Data	53
3.6 Pemilihan Informan	53
3.7 Kelemahan dan Keterbatasan Penelitian	55

<b>BAB IV. GAMBARAN UMUM OBJEK PENELITIAN DAN ANALISIS DATA</b>	57
4.1 Gambaran Umum Objek Penelitian	57
4.2 Analisis Data	65
4.2.1. Peenggabungan Budaya Organisasi di Lembaga X	65
4.2.2 Proses Komunikasi Antar Budayadi Lembaga X	72
4.2.3 Hambatan Komunikasi Akibat Perbedaan Budaya Organisasidi Lembaga X	81
4.2.4 Iklim Komunikasi yang Terbentuk di Lembaga X	89
<b>BAB V. KESIMPULAN &amp; SARAN</b>	97
5.1 Kesimpulan	97
5.2 Saran	100
5.3 Implikasi Teoritis	102
<b>DAFTAR PUSTAKA</b>	104
<b>DAFTAR GAMBAR</b>	109
<b>LAMPIRAN</b>	
<b>EMAIL PERMOHONAN PENELITIAN</b>	x
<b>TRANSKRIP WAWANCARA INFORMAN 1</b>	xi
<b>TRANSKRIP WAWANCARA INFORMAN 2</b>	xviii
<b>TRANSKRIP WAWANCARA INFORMAN 3</b>	xxii
<b>TRANSKRIP WAWANCARA INFORMAN 4</b>	xxvii
<b>TRANSKRIP WAWANCARA INFORMAN 5</b>	xxxiii
<b>TRANSKRIP WAWANCARA INFORMAN 6</b>	xxxviii



## BAB I PENDAHULUAN

### 1.1. Latar Belakang

Berbagai kemajuan teknologi dalam era globalisasi membawa banyak perubahan bagi organisasi. Selain itu berkembangnya berbagai bentuk usaha, dan bertambahnya jumlah kompetitor mendorong organisasi untuk terus melakukan berbagai inovasi baru untuk meningkatkan bisnis dan mendatangkan keuntungan. Keadaan ini menuntut organisasi untuk selalu menyesuaikan diri dengan berbagai perubahan yang terjadi di lingkungan eksternal mereka. Berbagai cara kreatif dan inovatif dilakukan untuk mempertahankan posisi organisasi di tengah persaingan bisnis ini, salah satunya dengan melakukan penggabungan (merjer) dan akuisisi.

Penggabungan organisasi merupakan salah satu bentuk perubahan eksternal yang dilakukan manajemen dan memberikan dampak terjadinya perubahan internal dalam sebuah organisasi. Merjer atau penggabungan dapat didefinisikan sebagai kombinasi dari dua korporasi atau lebih, di mana hanya satu korporasi yang berhasil dan korporasi lain yang mengalami peleburan dianggap hilang (Gaughan, 2007, p.12).

Menurut Kwoka (2002) merjer merupakan salah satu fenomena penting dalam ekonomi modern, oleh karena itu aktivitas merjer dan akuisisi secara global telah dilakukan oleh berbagai perusahaan di dunia. Proses merjer dan akuisisi bertujuan untuk memaksimalkan profit, menghilangkan kompetitor, dan memperbesar organisasi.

Di Indonesia perkembangan merjer dan akuisisi cukup signifikan. Kesuksesan strategi merger yang diterapkan pada dunia perbankan mampu membentuk citra positif pada bank hasil merjer. Hal ini menyebabkan kalangan industry lain memilih untuk menggunakan strategi merjer untuk memperkuat posisi mereka. Dari data yang diterbitkan oleh KPPU, tercatat sedikitnya lima aktivitas



merger yang terjadi dalam kurun waktu lima tahun terakhir (KPPU, 2006)

Namun, proses merger ini juga membawa dampak internal bagi organisasi. Salah satu dampak dari proses ini adalah munculnya perubahan yang signifikan dalam sebuah organisasi atau perusahaan. Hal ini terjadi karena proses penggabungan sebuah organisasi dengan organisasi lain bukanlah hal yang mudah. Masing-masing organisasi yang bergabung telah memiliki budaya organisasi yang melekat pada diri anggota organisasi mereka. Sehingga proses penggabungan organisasi merupakan proses penggabungan antara dua budaya yang berbeda yang akan menimbulkan perubahan di dalam organisasi.

Apabila pimpinan tidak dapat mengakomodasi proses perubahan yang terjadi dalam sebuah organisasi, maka hal ini berpotensi menimbulkan stress yang dialami oleh anggota organisasi. Oleh karena itu proses komunikasi, terutama komunikasi secara jujur yang dilakukan secara terus menerus di dalam organisasi yang mengalami penggabungan, mampu meminimalisir stress dan kecemasan yang dirasakan anggota organisasi (Marks & Mirvis, 1992).

Dalam sebuah organisasi, komunikasi memiliki peran yang sangat penting, sehingga sebutan-sebutan seperti 'darah dari organisasi', 'lem yang menyatukan organisasi', 'minyak yang memuluskan fungsi organisasi' seringkali dikaitkan dengan peran komunikasi dalam organisasi (Goldhaber, 1993, p. 5).

Komunikasi di dalam organisasi juga membantu kita mengetahui iklim komunikasi di sebuah perusahaan. Iklim komunikasi sebuah organisasi mempengaruhi cara hidup kita: kepada siapa kita berbicara, siapa yang kita sukai, bagaimana perasaan kita, bagaimana kegiatan kerja kita, bagaimana perkembangan kita, apa yang ingin kita capai, dan bagaimana cara kita menyesuaikan diri dengan organisasi. Dengan mengetahui iklim suatu organisasi, kita dapat memahami lebih baik apa yang mendorong anggota organisasi untuk bersikap dengan cara-cara tertentu (Goldhaber, 1993).

Saat sebuah organisasi bergabung, diperlukan adanya strategi komunikasi yang mampu mengkomunikasikan kepada seluruh anggota organisasi mengenai pentingnya proses perubahan ini terhadap organisasi. Strategi ini disebut dengan tangga komunikator, di mana seorang manajer secara bertahap memberikan

*awareness, understanding, support, involvement, dan commitment* kepada para anggotanya. Bentuk strategi ini dimulai dengan pertanyaan apa yang dibutuhkan organisasi dari para anggotanya. Seiring dengan pembentukan organisasi yang baru, orang-orang yang akan terpengaruh dengan struktur organisasi baru diwawancarai. Hal ini dilakukan untuk mengetahui ketakutan apa yang dirasakan oleh para anggota organisasi tersebut (Quirke, 1996, p. 124).

Ketika terjadi perubahan dalam organisasi, para anggota organisasi membuat kesimpulan sendiri atas setiap informasi yang mereka dengar dan mereka peroleh. Oleh karena itu diperlukan informasi yang jelas, lengkap dan cepat mengenai situasi yang terjadi. Kurangnya keterbukaan, ketidakkonsistenan informasi dan tidak adanya tanggapan dari pihak manajemen dapat mengakibatkan berkembangnya *grapevine* atau rumor yang tidak akurat, yang akhirnya membentuk persepsi karyawan.

Dalam organisasi, penggabungan budaya organisasi dapat dikatakan sebagai hal yang sulit bagi para anggota organisasi yang telah merasa nyaman dengan budaya organisasi mereka. Merubah budaya sebuah organisasi merupakan salah satu tindakan yang penuh dengan resiko, karena hal tersebut mengharuskan para anggota organisasi untuk berpikir dan berperilaku dengan cara yang berbeda dengan yang selama ini mereka anut (Want, 2006, p. 282)

Komunikasi antar budaya dalam sebuah organisasi terjadi ketika terdapat interaksi antara anggota kelompok yang berasal dari organisasi dengan budaya yang berbeda. Komunikasi antar budaya meliputi interaksi antar individu yang memiliki perbedaan dalam persepsi kultural dan sistem nilai yang dapat mempengaruhi proses komunikasi (Samovar, Porter, & McDaniel, 2007, p. 9-10).

Perbedaan budaya antar anggota organisasi dapat menimbulkan berbagai hambatan dalam proses komunikasi organisasi. Hambatan ini dapat menghalangi interaksi anggota organisasi dan memperlambat proses integrasi organisasi.

Untuk mengatasi perbedaan budaya dalam organisasi yang mengalami penggabungan, diperlukan komunikasi yang baik dari pihak manajemen maupun dari anggota organisasi yang berasal dari budaya yang berbeda. Proses komunikasi yang efektif diharapkan mampu menghilangkan berbagai hambatan komunikasi

antar budaya dalam organisasi dan menciptakan sebuah budaya baru, yang merupakan hasil penggabungan dari berbagai budaya organisasi yang mengalami penggabungan.

Menurut penelitian yang dilakukan Simpson, selain peluang kegagalan terbesar untuk sebuah merger terjadi selama proses integrasi, keadaan pasca merger akan menjadi waktu yang paling sulit untuk organisasi baru tersebut untuk maju sebagai sebuah kesatuan. Oleh karena itu, penggabungan budaya organisasi selama dan pasca proses merger merupakan hal terpenting untuk menjaga kelangsungan sebuah organisasi (Appalbaum, S.H., et al (2004)).

Serangkaian penelitian telah dilakukan untuk melihat telah dilakukan untuk melihat keadaan organisasi yang mengalami penggabungan, terutama untuk melihat dan menganalisis budaya yang terbentuk pada organisasi – organisasi yang mengalami penggabungan.

Studi yang dilakukan oleh M. Farid Raditia dari program Pasca Sarjana Ilmu Komunikasi pada tahun 2008 mengenai komunikasi internal organisasi untuk merubah budaya perusahaan pada penggabungan perusahaan Nokia-Siemens Networks, menemukan bahwa terdapat kendala ambiguitas, ketidakseimbangan budaya pasca proses merger, selain itu komunikasi internal yang dilakukan juga belum maksimal.

Studi sebelumnya yang dilakukan mahasiswi program Pasca Sarjana Ilmu Komunikasi FISIP UI, Evabrina Sianturi pada tahun 2007, menemukan hasil yang lebih spesifik. Evabrina yang melakukan penelitian pada PT Bank Danamon, Tbk pasca mega merger tahun 2000, menemukan bahwa proses merger yang dilakukan pada perusahaan membawa perubahan terhadap pola komunikasi internal. Meskipun dilihat dari persepsi karyawan mereka tidak merasakan ada perubahan yang berarti. Perubahan gaya kerja memang menimbulkan tekanan pada beberapa karyawan, namun hal ini dapat diatasi melalui pertemuan informal yang dilakukan oleh pihak manajemen.

Penelitian lain serupa dilakukan mahasiswa Pasca Sarjana Ilmu Komunikasi FISIP UI tahun 2008, Astranivari mengenai proses merger vertikal dari tiga perusahaan, yaitu PT Indosat, Tbk- Satelindo, dan IM 3. Astranivari

menemukan bahwa proses ini menyebabkan terjadinya *gap* dalam hubungan interpersonal sosial di kalangan karyawan. Selain itu, informasi atau komunikasi internal yang bersifat *human resource development* berawal dari gosip *grapevine*, sebelum informasi resminya diumumkan.

Berangkat dari temuan yang didapatkan pada penelitian-penelitian terdahulu, maka peneliti mencoba melakukan penelitian yang belum dilakukan oleh penelitian – penelitian sebelumnya, yaitu melakukan penelitian terhadap berbagai hambatan komunikasi yang timbul akibat perbedaan budaya organisasi pada organisasi yang mengalami penggabungan.

Studi tersebut akan menjadi sangat signifikan, karena komunikasi merupakan elemen penting yang menentukan kelangsungan organisasi pasca merger, sehingga perlu dilakukan identifikasi terhadap berbagai hambatan komunikasi yang timbul di dalam organisasi.

Penelitian ini dilakukan pada lembaga X, sebuah lembaga pendidikan bahasa milik pemerintah, dan merupakan gabungan dari tiga lembaga dengan karakteristik organisasi yang berbeda satu sama lain. Lembaga ini memberikan pelayanan bahasa, mulai dari kursus bahasa asing, kursus bahasa Indonesia bagi orang asing, dan penerjemahan dokumen ke dalam berbagai bahasa.

Peneliti memilih lembaga X sebagai objek penelitian, karena peneliti menilai lembaga X, meskipun termasuk organisasi berskala kecil, namun lembaga ini dibangun dari tiga lembaga bahasa yang memiliki budaya yang berbeda satu sama lain. Sehingga terjadi perbedaan budaya diantara anggota organisasi. Karakteristik lembaga X yang merupakan lembaga pendidikan bahasa milik pemerintah dinilai berbeda dengan organisasi atau lembaga lain. Lembaga ini juga memiliki kompetensi berskala internasional. Mereka memiliki klien-klien penting, bahkan program pengajaran bahasa Indonesia di lembaga ini merupakan program pengajaran bahasa yang sangat terkenal di kalangan warga negara asing di Indonesia.

Selain itu, penelitian ini ingin memperlihatkan bahwa seberapapun kecilnya ukuran sebuah organisasi, tetap ditemukan proses komunikasi di dalam organisasi. Lebih lanjut, penelitian ini bertujuan menggambarkan bahwa penggabungan lembaga yang berskala kecil dengan latar belakang budaya yang berbeda, akan tetap menimbulkan permasalahan perbedaan budaya organisasi lengkap dengan hambatan-hambatannya.

Lembaga X didirikan pada tahun 2008, dan merupakan gabungan dari tiga lembaga bahasa. Lembaga – lembaga bahasa yang bergabung ke dalam Lembaga X adalah:

1. Lembaga A yang memberikan pengajaran bahasa Indonesia bagi warga negara asing
2. Lembaga B yang memberikan kursus berbagai bahasa asing
3. Lembaga C yang memberikan jasa penerjemahan ke dalam berbagai bahasa.

Keputusan untuk menggabungkan satu lembaga dengan lembaga lain tentunya memiliki misi yang sangat strategis. Begitu juga dengan penggabungan lembaga X. Penggabungan ini dilakukan untuk mempertahankan posisi lembaga X di tengah persaingan bisnis yang terjadi. Selain itu, penggabungan ini dimaksudkan agar semua pelayanan bahasa terpusat di satu tempat, dan menciptakan citra baru yang lebih positif. Penggabungan ini juga bertujuan agar sistem administratif lebih tertata, efektif dan efisien, dan memperoleh keuntungan yang lebih besar secara finansial.

Permasalahan dalam proses penggabungan ini timbul karena karakteristik dan budaya organisasi ketiga lembaga ini berbeda satu sama lain. Penggabungan organisasi dengan budaya yang berbeda – beda akan menimbulkan berbagai macam dampak, antara lain timbulnya berbagai hambatan komunikasi pada karyawan, pengajar, dan pimpinan di dalam lembaga bahasa tersebut. Komunikasi di dalam organisasi terjadi di tiap level, sehingga perubahan pola komunikasi akibat penggabungan organisasi berdampak timbulnya iklim komunikasi organisasi yang baru.

Sebuah inovasi dalam lembaga atau perusahaan yang direncanakan, seperti proses penggabungan ini, menuntut adanya perubahan perilaku dan operasional bagi para karyawannya, oleh karena itu dibutuhkan waktu dan rencana komunikasi yang baik, yang dapat menjelaskan kepada karyawan kenapa suatu perubahan tersebut perlu dilakukan dan bagaimana cara melakukan perubahan dalam lembaga atau perusahaan (Quirke, 1996, p. 37).

## 1.2 Perumusan Masalah

Proses penggabungan lembaga atau perusahaan adalah kebijakan perusahaan yang memiliki potensi untuk menimbulkan gejolak di dalam perusahaan dan dapat berdampak pada aspek psikologis, dan kinerja individu yang terlibat di dalamnya. Penggabungan tiga lembaga bahasa ini bukanlah hal yang mudah, mengingat ketiganya memiliki budaya organisasi yang berbeda-beda dan pola komunikasi yang berbeda pula.

Komunikasi di dalam organisasi terjadi di berbagai level, mulai dari level staff hingga manajerial. Perubahan pola komunikasi akibat penggabungan organisasi berdampak pada timbulnya komunikasi yang buruk, yang dapat menimbulkan tingginya tingkat ketidakpastian. Oleh karena itu, diperlukan komunikasi yang akurat dan efektif, yang dapat meningkatkan hubungan anggota di dalam sebuah organisasi yang sudah digabungkan (Fournier, 2008, p. 7)

Terkadang kegagalan penggabungan organisasi terletak pada kesalahan pihak manajemen yang hanya memfokuskan perhatian kepada faktor keuangan tanpa membentuk iklim komunikasi yang positif, yang meskipun masih resisten terhadap perubahan namun memiliki tingkat adaptasi yang tinggi terhadap cara – cara baru, memiliki kepercayaan yang tinggi, dan komunikasi yang efektif; sehingga integrasi yang dibangun tidak dapat menghasilkan sebuah tim kerja yang produktif. Selain itu kegagalan pihak manajemen untuk membentuk sebuah budaya organisasi yang baru dalam sebuah organisasi juga merupakan faktor yang menyebabkan kegagalan proses penggabungan organisasi.

Berdasarkan penjabaran di atas, maka permasalahan dalam penelitian ini adalah:

1. Bagaimana penggabungan budaya organisasi di lembaga tersebut
2. Bagaimana proses komunikasi antara budaya organisasi yang berbeda di dalam lembaga tersebut
3. Hambatan komunikasi apa saja yang timbul akibat perbedaan budaya organisasi di lembaga X
4. Bagaimana iklim komunikasi yang terbentuk pada lembaga tersebut

### **1.3 Tujuan Penelitian**

Dari rumusan permasalahan di atas, maka tujuan dari penelitian ini adalah:

1. Melihat dan menganalisis penggabungan budaya organisasi setelah ketiga lembaga bahasa tersebut bergabung
2. Melihat dan menganalisis proses komunikasi komunikasi antara budaya organisasi yang berbeda yang berlangsung di dalam lembaga X
3. Menguraikan dan menganalisis berbagai hambatan komunikasi yang timbul akibat perbedaan budaya organisasi pada lembaga X
4. Melihat dan menganalisis iklim komunikasi yang terbentuk setelah ketiga lembaga bahasa tersebut bergabung

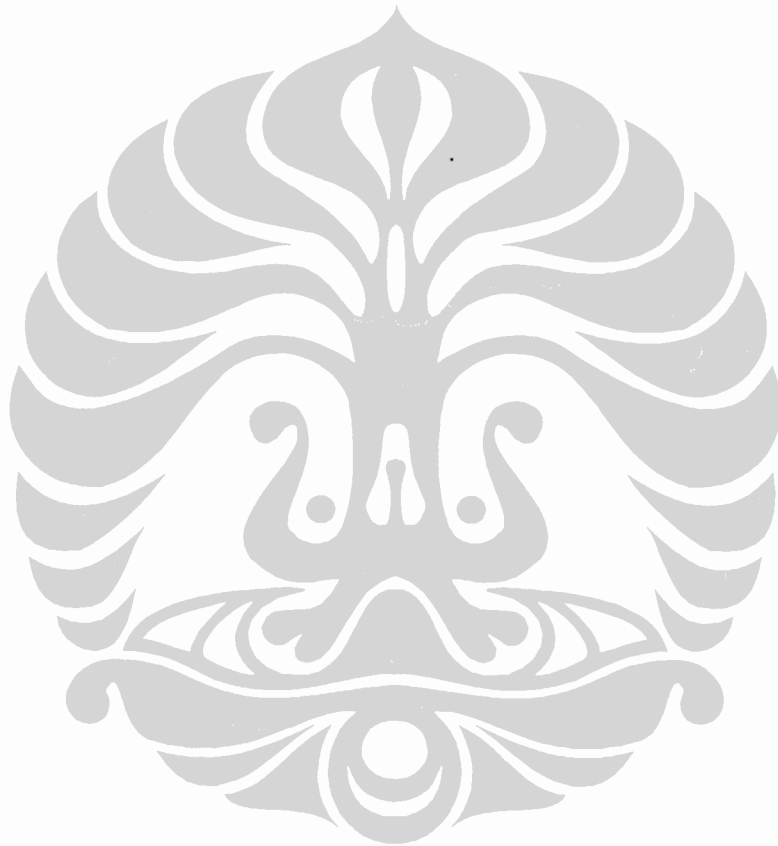
### **1.4 Signifikansi Penelitian**

#### **1.4.1 Signifikansi Akademis**

Penelitian ini bertujuan meneliti lebih jauh mengenai berbagai hambatan komunikasi yang timbul dalam penggabungan organisasi dengan budaya yang berbeda. Selain itu, penelitian ini akan menganalisis komunikasi di lembaga tersebut dan iklim komunikasi yang terbentuk dari proses penggabungan lembaga ini. Sehingga hasil dari penelitian ini diharapkan mampu memperkaya studi yang terkait dengan penggabungan organisasi dengan orientasi yang berbeda serta berbagai hambatan komunikasi yang timbul di dalamnya.

#### 1.4.2 Signifikansi Praktis

Hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi masukan bagi pihak manajemen lembaga terkait maupun lembaga lain yang telah atau akan melakukan proses penggabungan organisasi.



Universitas Indonesia



## BAB II

### LANDASAN TEORI

#### 2.1. Komunikasi Organisasi

Dalam sebuah organisasi, komunikasi memiliki peran yang sangat penting. Menurut Rogers, komunikasi organisasi dapat diartikan sebagai proses komunikasi yang terjadi di dalam organisasi, diantara organisasi, dan lingkungannya (Rogers&Rogers, 1976, p.10). Komunikasi merupakan bagian terpenting dari setiap organisasi, dan pola komunikasi yang ada di dalam organisasi dapat menghasilkan perbedaan pada produktivitas anggotanya. (Schnurr, 2008, p.1).

Para manajer dan ahli riset telah menyadari bahwa dalam mempertahankan sebuah bisnis mereka harus memiliki komunikasi yang efektif paling tidak di level minimal. Untuk meningkatkan produktivitas, maka komunikasi dalam organisasi yang efektif harus ditingkatkan. Pada akhirnya laba juga akan meningkat (Conrad, 1989, p. 4).

Untuk dapat berkomunikasi secara efektif di dalam organisasi, karyawan harus memiliki dua macam pengetahuan, yaitu:

1. Mengerti hubungan antara komunikasi efektif dan kegiatan operasional yang dinilai berhasil dalam sebuah organisasi.
2. Mengerti bagaimana memilih strategi komunikasi di berbagai situasi organisasi yang berbeda.

Tujuan utama dalam mempelajari komunikasi adalah untuk memperbaiki organisasi. Memperbaiki organisasi biasanya ditafsirkan sebagai "memperbaiki hal-hal untuk mencapai tujuan manajemen". Jadi, kebanyakan teori tradisional dan petunjuk mengenai organisasi dan komunikasi organisasi ditulis dari suatu perspektif manajerial dan sangat menekankan suatu pandangan objektif (Pace&Faules, 2000, p.24).

Ada beberapa ahli yang menawarkan persepsi mereka mengenai batasan – batasan komunikasi organisasi. Redding dan Sanborn mendefinisikan komunikasi

organisasi sebagai pengiriman dan penerimaan informasi di dalam sebuah organisasi yang kompleks. Dalam hal ini, yang dipersepsikan sebagai komunikasi organisasi adalah komunikasi internal hubungan antar manusia, hubungan manajemen – pekerja, komunikasi horisontal, *upward*, dan *downward*, keahlian komunikasi lisan, menyimak dan menulis, dan evaluasi program komunikasi. Sedangkan menurut Katz&Kahn, komunikasi organisasi dapat dikatakan sebagai sebuah aliran informasi. Pertukaran informasi dan pentransmisionan pesan di dalam sebuah organisasi. Selain itu mereka melihat organisasi sebagai sebuah sistem terbuka dan bergantung pada lingkungannya (Goldhaber, 1993, p.12-13).

Komunikasi organisasi dapat didefinisikan sebagai penunjukan dan penafsiran pesan diantara-unit-unit komunikasi yang merupakan bagian dari suatu organisasi tertentu (Pace&Faules, 2000, p. 31). Dari sekian banyak batasan dan persepsi mengenai komunikasi organisasi, dapat diambil kesimpulan bahwa secara garis besar komunikasi organisasi meliputi pertukaran informasi dalam sebuah organisasi baik secara internal, eksternal, dan personal.

Sehingga Goldhaber mendefinisikan komunikasi organisasi sebagai arus pesan yang terjadi dalam suatu jaringan yang sifat hubungannya saling bergantung satu sama lain (*the flow of messages within a network of interdependent relationship*). Dari definisi ini terdapat tujuh buah faktor kunci dalam komunikasi organisasi, yaitu proses, pesan, jaringan, interdependensi, hubungan, lingkungan dan ketidakpastian (Goldhaber, 1993, p.14).

1. Proses menekankan pada pertukaran pesan dalam organisasi yang dinamis, dan selalu mengalami pergerakan.
2. Pesan berhubungan dengan bahasa yang digunakan, penerima pesan yang dituju, metode difusi, dan tujuan penyampaian pesan.
3. Jaringan merujuk pada peran hubungan, serta arah penyampaian pesan. Seperti pesan yang mengalir secara formal maupun informal; vertikal, atau horisontal.
4. Saling ketergantungan didefinisikan sebagai hubungan antara individu-individu dalam sebuah organisasi.

5. Hubungan terdiri dari hubungan diadik, serial, kelompok kecil, dan hubungan komunikasi *audience*.
6. Lingkungan terdiri dari dua aspek, lingkungan internal dan eksternal.
7. Ketidakpastian merupakan perbedaan kadar informasi yang dibutuhkan dalam sebuah organisasi, meliputi information *underload* dan *overload* (Goldhaber, 1993:14-15).

Organisasi sendiri dapat dilihat melalui tiga mazhab, yaitu mazhab klasik (*classical school*), mazhab hubungan manusia (*human relation school*), dan mazhab sistem sosial (*social system school*).

Mazhab klasik berfokus kepada struktur sebuah organisasi dan fungsi pekerjaan yang dilakukan para individu di dalam organisasi, seperti hierarki, rantai komando, tugas dan pekerjaan, atau peran, pembagian pekerjaan, dan sebagainya.

Mazhab hubungan manusia lebih memperhatikan individu di dalam sebuah organisasi. Pendekatan ini mementingkan berbagai *variable* yang terkait pada seorang individu, antara lain status, peran, kelompok informal, hubungan sosial, moral, perilaku, dan kepribadian.

Mazhab yang terakhir adalah sistem sosial yang mementingkan hubungan interdependen antar bagian dalam keseluruhan sebuah organisasi. Prinsip dasar dari mazhab ini adalah pengaruh yang dirasakan sebuah bagian dalam organisasi, akan dirasakan oleh keseluruhan bagian organisasi tersebut (Goldhaber, 1993, p. 57)

Kita dapat menggunakan mazhab tersebut untuk melihat struktur dari sebuah organisasi. Struktur organisasi merupakan salah satu faktor penting dalam organisasi, karena struktur organisasi membatasi dan memandu aliran komunikasi. Dengan mengetahui struktur formal dari sebuah organisasi, kita dapat memprediksi aliran komunikasi di dalam organisasi tersebut (Rogers&Rogers, 1976, p. 89).

Struktur formal sebuah organisasi terdiri dari pola hubungan formal antara anggota organisasi, deskripsi pekerjaan, aturan formal, kebijakan operasional, prosedur kerja, kompensasi dan ganjaran, dan sebagainya. Tujuan dari

struktur sebuah organisasi adalah memberikan stabilitas, regularitas, dan prediktabilitas dalam sebuah organisasi (Rogers&Rogers, 1976, 79-80).

## 2. 2. Aliran Komunikasi di dalam Organisasi

Dalam sebuah organisasi individu-individu saling bertukar pesan, menggunakan transaksi simbolis yang penuh arti dengan bahasa atau tanda verbal dan non verbal (Goldhaber, 1993, p. 130-131).

Menurut Pace & Faules, 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 (Pace& Faules, 2000, p. 170-171).

Komunikasi internal merupakan hal yang terpenting dalam membangun budaya perusahaan dan dapat menjadi faktor yang menentukan perubahan dalam organisasi (Argenti, 2007, p.137). Oleh karena itu, organisasi tidak dapat eksis tanpa adanya komunikasi, karena sebelum anggota organisasi berkomunikasi dengan pihak di luar organisasi, mereka harus berkomunikasi satu sama lain untuk meningkatkan produk dan layanan organisasi (Keyton, 2005, p. 12).

Dalam organisasi, pertukaran informasi berjalan dalam segala arah. Pertukaran informasi atau pesan di antara anggota organisasi mengikuti sebuah jaringan yang disebut jejaring komunikasi. Sebuah jejaring komunikasi bisa terdiri hanya dari dua orang, atau seluruh anggota organisasi. Peran seseorang dalam sistem komunikasi ditentukan oleh hubungan struktural individu tersebut dalam organisasi. Hubungan ini ditentukan oleh pola interaksi yang menyambungkan individu-individu dalam aliran informasi di dalam jejaring. (Goldhaber, 1993, p. 149)

Sebuah jejaring terdiri dari individu individu yang saling terhubung satu sama lain oleh aliran komunikasi. Setiap jejaring adalah sekumpulan kecil orang yang saling berkomunikasi satu sama lain. Hal yang menyatukan jejaring adalah

kesamaan hal yang dimiliki oleh anggota organisasi, atau ketertarikan anggota organisasi satu sama lain (Rogers&Rogers, 1976, p. 110)

Dalam terminologi jejaring, tiga atau lebih individu yang sebagian besar interaksinya dilakukan dengan sesama mereka disebut *group* atau kelompok. Anggota kelompok yang interaksinya dengan anggota dari kelompok lain dinamakan *bridges*, atau jembatan. Individu yang berinteraksi dengan anggota dari kedua kelompok atau lebih tapi ia sendiri bukanlah anggota dari salah satu kelompok tersebut disebut *liaisons*. Sedangkan individu yang tidak memiliki hubungan dengan organisasi dinamakan *isolates* (penyendiri) (Goldhaber, 1993, p. 150).

Serangkaian studi yang dilakukan Schwart memperlihatkan bahwa karakteristik *liaisons* adalah memegang posisi yang tinggi diantara anggota organisasi lainnya, dan ia mewakili manajemen. *liaisons* dianggap oleh anggota organisasi lainnya memiliki banyak kontak dalam sistem organisasi, selain itu interaksi dengan *liaisons* dianggap memiliki pengaruh dalam kekuasaan sebuah organisasi. *Liaisons* cenderung menanggapi sistem komunikasi terbuka dan menunjukkan kepuasan yang lebih besar dengan sistem lainnya dibandingkan dengan anggota organisasi lainnya (Goldhaber, 1993, p. 151)

Penelitian mengenai peran individu di dalam jejaring dapat membantu untuk mengidentifikasi komunikator kunci di dalam sebuah organisasi dan dapat menentukan apakah orang yang bertanggungjawab untuk mengkoordinasikan beragam fungsi komunikasi menjalankan tugasnya dengan efektif. Jejaring komunikasi juga dapat dilihat dari arah alirannya. Ketika sebuah informasi mengalir melalui mekanisme formal, maka komunikasi tersebut dinamakan komunikasi formal. Informasi lain yang berjalan diluar struktur dan mengalir sesuai dengan kecepatannya sendiri dan memiliki sifatnya tersendiri, maka pesan tersebut bisa dinamakan komunikasi informal (Goldhaber, 1993, p. 154). Adanya aliran komunikasi formal yang antara anggota organisasi akan menimbulkan komunikasi informal.

### 2.2.1 Jejaring Komunikasi Formal

Ketika sebuah pesan berjalan sesuai dengan jalur hierarki organisasi atau sesuai dengan fungsi pekerjaan, pesan tersebut berjalan sesuai dengan jejaring hubungan formal. Pesan ini biasanya mengalir keatas atau ke bawah dalam organisasi apabila organisasi menganut pola hierarki dan otoritas. Apabila organisasi mengadopsi prinsip fungsional dari klasifikasi pekerjaan, maka pesan akan mengalir secara horisontal di dalam organisasi (Goldhaber, 1993, p. 155)

#### 2.2.1.1. Aliran Komunikasi ke Bawah (*Downward Communication*)

Komunikasi ini merujuk pada aliran pesan yang berjalan dari atasan kepada bawahan. Menurut Katz dan Kahn, terdapat lima tipe komunikasi ke bawah, yaitu:

1. Instruksi pekerjaan (*Job Instructions*), dispesifikasikan pada cara mengerjakan sebuah tugas tertentu
2. Rasionalisasi pekerjaan (*Job Rationale*), merupakan pesan mengenai hubungan sebuah tugas dengan tugas-tugas dari organisasi lain
3. Prosedur dan Praktek, pesan yang berkaitan dengan peraturan organisasi, peraturan, regulasi dan manfaat.
4. Umpan balik (*feedback*), merupakan pesan yang memberikan kesan bagaimana seorang pekerja melakukan tugas mereka
5. Indoktrinasi tujuan-tujuan, pesan didesain untuk memotivasi karyawan dengan menghubungkan mereka dengan tujuan dari keseluruhan organisasi dan bagaimana hubungan mereka dalam sebuah sistem untuk mencapai tujuan.

Adapun masalah-masalah yang timbul dalam komunikasi ke bawah adalah pesan yang berlebihan (*information overload*), karena dalam beberapa organisasi, karyawan terlalu dibebani dengan bulletin, memo, surat pemberitahuan, majalah dan pernyataan kebijakan. Davis merujuk fenomena ini sebagai '*overpublication*', karena reaksi karyawan muncul justru bukan dikarenakan ia membaca atau mendengarkan pesan yang disampaikan oleh atasannya. Ketika karyawan

membaca atau mendengar pesan yang sama terus – menerus, ia akan merasa bosan dan akhirnya mengabaikan pesan tersebut. Tapi bukan berarti pihak manajemen juga mengurangi pesan yang disampaikan kepada karyawan, karena kekurangan informasi (*information underload*) juga memiliki efek yang negatif bagi moral karyawan.

Dalam studinya, O'Reilly memberikan sejumlah bukti nyata bahwa kekurangan informasi cenderung diasosiasikan dengan rendahnya kepuasan karyawan, namun performa mereka cenderung lebih tinggi, sedangkan karyawan yang kelebihan informasi (*information overload*) mengekspresikan kepuasan yang lebih besar dalam pekerjaan dan komunikasi mereka, namun performa mereka cenderung lebih rendah.

Untuk mencapai komunikasi ke bawah yang efektif, semua pesan yang disampaikan kepada karyawan harus berkaitan dengan pekerjaan, yang memberikan informasi yang akurat dan jelas mengenai apa yang boleh dan tidak boleh dilakukan, bagaimana cara mereka melakukan pekerjaan mereka, dan siapa yang bertanggung jawab mengawasi pekerjaan mereka. Semua pesan – pesan harus dipresentasikan datang dari organisasi, bukan dari supervisor secara individual. Beberapa pesan yang mengandung kebijakan tertentu dan prosedur organisasi harus disampaikan secara tertulis (Conrad, 1990: 126).

Hal-hal yang berkaitan dengan aliran informasi ke bawah adalah

1. Sebagian besar karyawan tidak menerima informasi dalam jumlah besar dalam organisasi mereka
2. Informasi utama dalam komunikasi ini merupakan berbagai informasi yang berhubungan dengan pekerjaan dan cara pengambilan keputusan oleh organisasi.
3. Sumber informasi yang paling baik adalah orang yang paling dekat dengan karyawan dan yang paling buruk adalah orang yang paling jauh dengan mereka.
4. Informasi dari tiap manajemen memiliki kualitas yang lebih rendah daripada sumber informasi yang lain (Goldhaber, 1993, p. 155-157).

Ada beberapa hal yang menjadi hambatan dalam komunikasi ke bawah. Karyawan merasa pihak manajemen memberikan informasi yang kurang memadai, terutama mengenai peristiwa, kebijakan, dan perubahan yang langsung berkaitan dengan pekerjaan mereka. Hambatan lainnya menyangkut kejelasan. Instruksi dan kebijakan harus jelas, spesifik, dan dimengerti apabila karyawan telah mengimplementasikan hal tersebut dengan benar dan sesuai dengan kebutuhan koordinasi organisasi. Kejelasan berkurang saat organisasi hanya mengandalkan komunikasi tulisan, dan mengurangi komunikasi tatap muka (Conrad, 1990, p. 132).

Level & Galle merumuskan enam kriteria metode pemilihan media untuk menyampaikan informasi kepada para pegawai, yaitu:

1. Ketersediaan, metode-metode yang tersedia dalam organisasi cenderung dipergunakan. Setelah menginventarisasikan metode yang tersedia, organisasi dapat memutuskan metode apa yang dapat ditambahkan untuk suatu program keseluruhan yang lebih efektif.
2. Biaya, metode yang dinilai paling murah cenderung dipilih untuk penyebaran informasi rutin dan yang tidak mendesak.
3. Pengaruh, metode yang tampaknya memberi pengaruh atau kesan paling besar sering dipilih daripada metode yang baku.
4. Relevansi, metode yang tampak paling relevan dengan tujuan yang ingin dicapai akan lebih sering dipilih.
5. Respons, metode yang dipilih akan dipengaruhi oleh ketentuan apakah dikehendaki atau diperlukan respons khusus terhadap informasi tersebut.
6. Keahlian, metode yang tampaknya sesuai dengan kemampuan pengirim untuk menggunakannya dan dengan kemampuan penerima untuk memahaminya cenderung digunakan daripada metode yang tampaknya di luar kemampuan komunikator atau di luar kemampuan pemahaman pegawai yang menerimanya.



### 2.2.1.2 Aliran Komunikasi ke Atas (*Upward Communication*)

Aliran komunikasi ini merujuk pada pesan-pesan yang mengalir dari bawahan kepada atasan. Komunikasi ini biasanya digunakan untuk tujuan mengajukan pertanyaan-pertanyaan, menyediakan umpan balik dan membuat saran-saran. Komunikasi ini memiliki efek menaikkan moral dan perilaku karyawan. Oleh karena itu, pesan-pesan dalam komunikasi ke atas biasanya terintegrasi / inovatif.

Haire memberikan batasan komunikasi ke atas sebagai sebuah metode yang memungkinkan atasan mengetahui keadaan para bawahannya, sebagai sebuah diagnosis untuk melihat misinterpretasi yang terjadi, dan memberikan tanda adanya tekanan dan kesulitan yang dialami karyawan. Selain itu komunikasi ke atas juga dapat digunakan bawahan untuk melihat transparansi dari pihak pimpinan.

Smith dan kawan-kawan mendeskripsikan fungsi dari komunikasi ke atas yaitu memberikan umpan balik untuk manajemen, memberikan sinyal-sinyal yang berkaitan dengan kesuksesan pesan yang diberikan. Aliran komunikasi ke atas dapat menstimulasi karyawan untuk berpartisipasi dalam memformulasikan kebijakan operasional untuk departemen/organisasi mereka.

Menurut Flanty dan Machaver, ada empat alasan mengapa pihak manajemen harus menggunakan komunikasi ke atas dalam organisasi mereka, yaitu karena komunikasi ke atas:

1. Mengindikasikan penerimaan lingkungan terhadap aliran komunikasi ke bawah (*downward communication*)
2. Memfasilitasi penerimaan keputusan dengan mendukung adanya partisipasi karyawan dalam proses pengambilan keputusan.
3. Menyediakan umpan balik mengenai pengertian karyawan terhadap aliran komunikasi ke bawah
4. Mendorong masuknya ide-ide yang berharga bagi perusahaan dan manajemen.

Scholz mengatakan komunikasi ke atas merupakan bagian yang tidak terpisahkan dalam perencanaan yang efektif dan motivasi sebagai sebuah sumber

informasi pengambilan keputusan. Selain itu, Flanty dan Maehaver menambahkan bahwa aliran komunikasi ke atas sangat berharga bagi para karyawan, karena melalui komunikasi ini mereka dapat memenuhi kebutuhan dasar mereka sebagai manusia untuk didengarkan, membantu melepaskan tekanan emosional dalam pekerjaan, dan juga komunikasi ini sangat fundamental untuk proses demokrasi.

Beberapa kegiatan komunikasi yang digunakan untuk mengimplementasikan aliran komunikasi ke atas termasuk konseling sistem pengakuan, surat karyawan, perkumpulan sosial dan perkumpulan karyawan. Sedangkan menurut Davis metode yang paling efektif untuk menumbuhkan komunikasi ke atas adalah mendengarkan secara simpatik dalam komunikasi informal sehari-hari, baik itu di dalam maupun di luar lingkungan kerja (Goldhaber, 1993, p. 159-161).

Jumlah informasi yang disampaikan dalam komunikasi ke atas seringkali terhambat oleh jumlah tingkat dalam hierarki sebuah organisasi. Apabila sebuah organisasi mengedepankan perbedaan status karyawan, maka jumlah komunikasi ke atas akan berkurang. Pesan – pesan cenderung disampaikan secara tulisan dan mengurangi informasi sosial dan informal (Conrad, 1990, p. 130).

Sharman (1979) mengemukakan empat alasan mengapa komunikasi ke atas terlihat amat sulit:

1. Kecenderungan bagi pegawai untuk menyembunyikan pikiran mereka.
2. Perasaan bahwa penyelia dan manajer tidak tertarik pada masalah pegawai
3. Kurangnya penghargaan bagi komunikasi ke atas yang dilakukan pegawai
4. Perasaan bahwa penyelia dan manajer tidak dapat dihubungi dan tidak tanggap pada apa yang disampaikan pegawai.

Kombinasi dari keempat perasaan dan keyakinan ini menghambat pengungkapan gagasan, pendapat, dan informasi oleh para bawahan, terutama bila proses dan prosedur munculnya komunikasi ke atas tidak praktis dan sulit (Pace&Faules,

1990, p. 191-192)

### 2.2.1.3. Komunikasi Horisontal

Komunikasi horisontal merupakan pertukaran pesan secara lateral diantara orang-orang dalam organisasi dengan level otoritas yang sama. Pesan –pesan mengalir sejalan dengan prinsip fungsional yang diatur secara horisontal. Pesan-pesan ini biasanya berhubungan dengan tugas atau tujuan hubungan manusia, koordinasi, pemecahan masalah, resolusi konflik, dan pembagian informasi. (Goldhaber, 1993, p. 161)

Komunikasi horisontal 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 (Pace&Faules, 1990, p. 195)

Komunikasi horisontal diperkenalkan oleh Fayol pada tahun 1961 dengan sebutan jembatan Fayol (*Fayol's bridge*). Pemikiran Fayol bermula dari alur komunikasi di sebuah organisasi yang kompleks, dimana bawahan yang ingin menyampaikan pesan kepada atasan di bagian lain harus mengkomunikasikan pesan tersebut ke atasan langsungnya, dan atasan tersebut yang akan menyampaikan pesan kepada orang yang dimaksud. Fayol menciptakan jembatan sebagai solusi dari kompleksnya sistem komunikasi dengan membangun sebuah jembatan horisontal yang memungkinkan terjadinya komunikasi langsung antar bagian tanpa harus melewati atasan.

Kendala yang muncul dari pengaplikasian jembatan ini adalah otoritas dan kelebihan pesan (*overload*). Apabila semua orang dalam organisasi dapat berbicara dengan orang lain kapanpun, struktur otoritas dalam organisasi akan hancur. Akan timbul konflik dan perbedaan pengertian apabila karyawan dapat melewati semua semua batasan – batasan dalam organisasi sesuai dengan keinginan mereka.

Untuk mencegah timbulnya kendala ini, maka dilakukanlah sebuah riset mengenai tujuan pemakaian komunikasi horisontal. Dari riset ini ditemukan bahwa komunikasi horisontal hanya dapat digunakan untuk:

1. Koordinasi tugas

2. Pemecahan masalah
3. Pembagian informasi
4. Penyelesaian konflik
5. Persaingan
6. Spesialisasi
7. Kurangnya motivasi

(Goldhaber, 1993, p. 161-165)

Bentuk komunikasi horisontal yang paling umum mencakup semua jenis kontak interpersonal. Komunikasi horisontal paling sering terjadi dalam rapat komisi, interaksi pribadi, selama waktu istirahat, obrolan di telepon, memo dan eatatan, kegiatan sosial dan lingkaran kualitas. Lingkaran kualitas adalah sebuah kelompok pekerja sukarela yang berbagai wilayah tanggung jawab. Hambatan-hambatan pada komunikasi horisontal banyak persamaannya dengan hambatan yang mempengaruhi komunikasi ke atas dan ke bawah. Ketiadaan kepercayaan di antara rekan-rekan kerja, perhatian yang tinggi pada mobilitas ke atas, dan persaingan dalam sumber daya dapat mengganggu komunikasi pegawai – yang sama tingkatnya dalam organisasi-dengan sesamanya (Pace&Faules, 1990, p. 196-197)

### 2.2.2 Jejaring Komunikasi Informal

Yang dikatakan dengan komunikasi informal adalah komunikasi yang menghasilkan pesan yang tidak mengikuti garis fungsional. Menurut Tompkins, pesan informal tidak bisa dirasionalisasi secara spesifik, karena pesan tersebut berkembang melalui serangkaian bagian-bagian kepribadian dan kemampuan individu yang bersangkutan. Tompkins menyimpulkan, jaringan komunikasi informal biasanya tidak begitu rasional, terjadi secara tiba-tiba, bersifat personal dan tidak terjadwal. Sehingga banyak penulis menyebutnya *grapevine* (selentingan / kabar burung), lebih mengarah ke komunikasi informal.

*Grapevine* timbul karena kurangnya komunikasi antara manajemen dan karyawan. *Grapevine* dapat menyebar memenuhi semua arus informasi. Hal ini

berbahaya karena dapat menyebabkan ambiguitas dan ketidak-pastian. *Grapevine* dalam perusahaan merupakan jaringan komunikasi informal yang berisi tentang pembicaraan pribadi antar karyawan hingga rumor tentang perusahaan (Argenti, 2007, p.151).

Riset mengenai *grapevine* menemukan beberapa hal sebagai berikut:

1. *Grapevine* merupakan jalur penyebaran pesan yang paling cepat diantara karyawan
2. *Grapevine* akurat
3. *Grapevine* membawa banyak informasi
4. *Grapevine* sering berdekatan dengan rumor.

Davis menyebut rumor sebagai informasi *grapevine* yang dikomunikasikan tanpa bukti nyata. Ia menambahkan bahwa pesan dalam *grapevine* berjalan dalam kelompok. Selain menyediakan saluran untuk menyampaikan emosi dan pesan yang tidak berhubungan dengan pekerjaan, *grapevine* dapat memberikan umpan balik yang penting kepada manajemen tentang perilaku karyawan. Oleh karena itu ketika berhadapan dengan penyebaran rumor, pendekatan yang paling baik adalah dengan memberikan penjelasan tentang fakta secara jelas dan cepat (Goldhaber, 1993, p. 167-168).

Studi awal di dalam penyebaran rumor mengidentifikasi adanya kelompok kohesif dimana individu yang memiliki informasi yang relevan tentang grup mereka mengkomunikasikannya dengan cepat ke seluruh anggota kelompok, namun mereka cenderung menyembunyikan informasi tersebut dari anggota kelompok yang lain (Goldhaber, 1993, p. 50)

Komunikasi informal cenderung mengandung laporan 'rahasia' tentang orang-orang dan peristiwa yang tidak mengalir melalui saluran perusahaan yang formal. Informasi yang diperoleh melalui *grapevine* (selentingan) lebih memperhatikan "apa yang dikatakan atau didengar oleh seseorang" daripada apa yang dikeluarkan oleh pemegang kekuasaan (Pace&Faules, 1990, p. 200).

Apabila karyawan tidak menerima informasi terbaru dan lengkap mengenai apa yang terjadi dalam perusahaan, maka mereka terpaksa mempercayai berita

yang berkembang melalui *grapevine* (Argenti, 2007, p.151).

### 2.3. Komunikasi Kelompok

Kelompok didefinisikan sebagai kumpulan individu yang memiliki hubungan interdependen satu sama lain. Sebuah kelompok terdiri dari dua individu atau lebih, yang berkomunikasi tatap muka. Setiap anggota kelompok menyadari keberadaan anggota lain di dalam sebuah kelompok. Sebuah kelompok juga dapat didefinisikan sebagai sebuah subsistem di dalam sistem organisasi. Yang terdiri dari input (tujuan, nilai dan kebutuhan dari individu), transformasi (ukuran, jejaring dan interaksi), hasil (produktifitas dan moral), serta umpan balik. (Goldhaber, 1996, p.276). Kelompok juga diartikan sebagai kumpulan individu yang berinteraksi secara verbal maupun nonverbal, memiliki peran tersendiri, menghargai satu sama lain, dan bekerjasama untuk mencapai tujuan bersama (Gamble&Gamble, 2002, p. 321).

Setiap kelompok memiliki tujuan tersendiri, struktur, pola aliran komunikasi, norma, dan iklim tersendiri. Pola interaksi anggota kelompok akan menghasilkan sebuah atmosfer atau iklim tersendiri dalam kelompok. Sebaliknya, iklim akan mempengaruhi apa yang akan dikatakan anggota kelompok dan bagaimana cara penyampaian informasi tersebut (Gamble&Gamble, 2002, p. 323)

Huse dan Bowditch menjabarkan 4 faktor yang menjelaskan alasan individu untuk bergabung di dalam kelompok.

1. Kebutuhan akan adanya keamanan.
2. Kebutuhan akan adanya hubungan sosial.
3. Kebutuhan akan pengakuan dari pihak lain.
4. Kebutuhan untuk mengaktualisasi diri.

(Goldhaber, 1996, p.244)

Brooks mengidentifikasikan 5 macam kelompok di dalam sebuah organisasi, yaitu:

1. *Primary Group* (Kelompok utama), Dalam sebuah organisasi, anggota

kelompok ini adalah sekelompok karyawan yang menghabiskan banyak waktu bersama.

2. *Casual Group* (Kelompok kasual), Kelompok ini dibentuk untuk pertukaran ide serta komunikasi sosial. Bentuk *casual group* dalam sebuah organisasi adalah kelompok-kelompok pekerja yang sering menghabiskan waktu bersama ketika makan siang.
3. *Educational Group* (Kelompok Belajar), Kelompok ini memberikan kesempatan untuk mempelajari sesuatu yang baru. Sesi orientasi dan pelatihan yang ada di dalam organisasi, dapat dikategorikan sebagai *Educational Group*
4. *Therapeutic Group* merupakan istilah yang digunakan oleh pekerja sosial, psikolog dan konselor, untuk memfasilitasi perubahan perilaku klien mereka.
5. *Problem-Solving Group* (Kelompok Penyelesaian Masalah), Dalam sebuah organisasi kegiatan seperti pertemuan staff, pertemuan pengambilan keputusan, rapat konferensi dapat disebut sebagai *Problem-Solving Group*.  
(Goldhaber, 1996,p.246-247)

Para peneliti menemukan dua peran utama yang harus dilakukan oleh anggota tertentu dalam sebuah kelompok. Yaitu, peran tugas dan pemeliharaan. Peran tugas berkaitan dengan pencapaian tujuan kelompok. Sedangkan peran pemeliharaan berkaitan dengan perasaan dari anggota kelompok.

Setiap anggota kelompok akan membangun hubungan interpersonal dengan peran dan tugas masing-masing, untuk mencapai efektivitas kelompok. Gaya interaksi anggota organisasi akan berdampak pada atmosfer atau iklim yang berkembang di dalam kelompok. Sebaliknya, iklim akan mempengaruhi perilaku gaya bicara dan apa yang dibicarakan anggota kelompok tersebut.

Berkomunikasi di dalam kelompok memerlukan pengertian akan berbagai perbedaan yang terdapat pada anggota kelompok. Latar belakang budaya dari sebuah kelompok dan kesamaan yang dimiliki anggota kelompok mempengaruhi

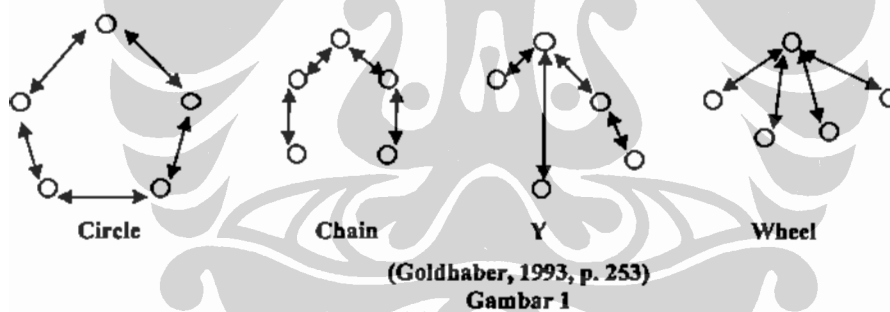
komunikasi yang terjadi di dalam kelompok tersebut (Gamble&Gamble, 2002, p. 331).

### 2.3.1. Jejaring Kelompok

Kemampuan sebuah kelompok untuk meneapai tujuannya berhubungan dengan interaksi yang terjadi diantara anggotanya. Apabila anggota kelompok merasa tidak nyaman untuk berkomunikasi dan mengekspresikan pendapat mereka, maka komunikasi di dalam sebuah kelompok tersebut dapat dikatakan tidak efektif (Gamble&Gamble, 2002, p. 346)

Kita dapat melihat pola komunikasi di sebuah kelompok melalui jejaring kelompok yang terdapat di dalam kelompok tersebut. Jejaring kelompok menentukan jaringan yang terbuka untuk arus informasi.

Studi pertama mengenai jejaring kelompok dilakukan oleh ahli sosiologi Bavelas dan Leavitt. Bavelas mempelajari empat macam pola komunikasi, yaitu lingkaran, garis (rantai), bintang (roda) dan Y.



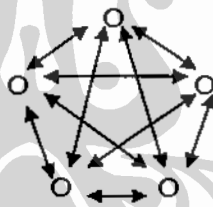
Bavelas mengemukakan bahwa pola Y merupakan pola yang paling efisien, karena memungkinkan tiap anggota kelompok untuk memecahkan masalah yang diberikan kepada mereka dengan waktu singkat. Sementara pola lingkaran diasosiasikan dengan keterbukaan. Bavelas juga menemukan bahwa anggota kelompok yang menempati posisi sentral dalam jejaring kelompok lebih puas dengan kegiatan organisasi dibandingkan dengan anggota lainnya (Gamble&Gamble, 2002, p. 346).



Menurut Leavitt, jaringan *Wheel*, *Chain* dan *Y* adalah jaringan yang sangat tersentralisasi karena satu orang merupakan titik sentral terhadap seluruh pesan, kemanapun pesan itu mengalir. *Circle* dikategorikan sebagai jaringan desentralisasi karena tidak ada satu orang yang memegang aliran pesan. (Goldhaber, 1996, p.253)

Organisasi perlu menggunakan jaringan yang tersentralisasi apabila masalah yang dihadapi sederhana. Jaringan ini memiliki sedikit aliran pesan, tingkat kesalahan yang kecil, dan terdapat satu orang pemimpin. Apabila masalah yang dihadapi cenderung rumit, sebuah organisasi harus menggunakan jaringan yang terdesentralisasi karena lebih fleksibel. (Goldhaber, 1996, p.254)

Bentuk sebuah jejaring komunikasi yang dikembangkan oleh sebuah kelompok akan menentukan saluran komunikasi yang terbuka dan yang tertutup, dan jejaring akan mempengaruhi siapa berbicara dan kepada siapa. Dari empat bentuk jejaring kelompok terdapat satu bentuk yang disebut semua saluran (*all channel*), dimana semua anggota kelompok dapat berkomunikasi dengan anggota kelompok lainnya.



(Gamble&Gamble, 2002, p. 346)  
Gambar 2

Dalam bentuk jejaring semua saluran (*all channel*), seluruh anggota kelompok mendapatkan kesempatan yang sama untuk mendapatkan informasi. Tidak ada individu sentral dalam penyebaran sebuah informasi, sehingga posisi seorang individu dalam saluran ini dapat digantikan oleh individu lain. Apabila individu dilarang untuk berhubungan dengan anggota kelompok yang lain, maka kepuasan individu akan berkurang (Gamble&Gamble, 2002, p. 347)

#### 2.4. Budaya Organisasi

Budaya organisasi merupakan pola pemikiran dan nilai yang dipahami bersama dan dibagi-bagi oleh anggota organisasi. Budaya organisasi bersifat jangka panjang, berisi nilai-nilai yang mengakar dan terkadang sulit untuk dirubah. Louis menyatakan budaya suatu kelompok dapat digolongkan sebagai seperangkat pemahaman atau makna yang dimiliki bersama oleh sekelompok orang. Budaya organisasi digambarkan sebagai konstruksi yang berlapis, dengan perilaku dan harapan yang dibagi bersama oleh anggota organisasi (Goldhaber, 1993, p. 69). Dari definisi tersebut dapat dipastikan bahwa semua organisasi memiliki budaya yang melekat kepada para anggota organisasinya.

Pacanowsky dan O'Donnel – Trujillo (Goldhaber, 1993, p.70 -71) menggambarkan serangkaian petunjuk yang dapat mengupas budaya organisasi di dalam sebuah organisasi, yaitu:

1. Konstruksi yang relevan, setiap budaya memiliki serangkaian konstruksi yang relevan yang digunakan anggota organisasi. Konstruksi ini berupa pertemuan komite, seminar, dan jurnal.
2. Fakta-fakta, sistem fakta yang digunakan anggota sebuah organisasi dapat menjelaskan kenapa dan bagaimana pola pengambilan keputusan sebuah organisasi. Fakta ini menjelaskan hal yang dapat dikatakan sebagai pengetahuan sosial dari organisasi.
3. Praktek, praktek dalam sebuah organisasi merupakan tugas, yaitu kegiatan yang dilakukan organisasi untuk mencapai tujuan. Melalui tugas inilah berkembangnya kompetensi karyawan dalam suatu bidang
4. Perbendaharaan kata-kata, budaya sebuah organisasi dapat digambarkan melalui pilihan kata yang digunakan anggota organisasi dalam komunikasi sehari-hari.
5. Metafora, berkaitan dengan makna dari perbehendaraan kata yang digunakan oleh anggota organisasi.
6. Cerita, setiap anggota organisasi setiap hari bertukar cerita mengenai kegiatan organisasi yang dapat digunakan untuk memahami budaya

organisasi.

7. Ritual, setiap budaya organisasi mengembangkan berbagai ritual yang sering dilakukan setiap anggotanya pada kesempatan-kesempatan tertentu.

Budaya organisasi bukan milik manajemen tapi milik semua anggota organisasi. Besar kecilnya organisasi tidak dipersoalkan; yang penting aktivitas pengorganisasian. Selain itu, budaya organisasi dapat eksis dalam setiap organisasi dalam berbagai kelompok. Budaya bukan merupakan sebuah alat analisis melainkan objek analisis. Budaya bukan sesuatu yang kongkret, tetapi merupakan perilaku-perilaku yang muncul yang membentuk dan menyokong pola-pola yang disebut budaya (Conrad, 1989, p. 17).

Menurut Schein (1999, p.29), asumsi-asumsi budaya tidak hanya mencakup pekerjaan internal di dalam perusahaan namun yang paling penting adalah bagaimana perusahaan memandang dirinya sendiri dalam hubungannya dengan lingkungan yang beragam.

Salah satu kajian mengenai budaya yang erat kaitannya dengan komunikasi diperkenalkan oleh ahli antropologi Edward Hall. Ia mengkategorisasikan budaya menjadi budaya *high context (high context culture)*, dan budaya *low context (low context culture)*, dibedakan melalui pada derajat ketergantungan makna yang timbul dari kata-kata yang digunakan dalam proses komunikasi. Dalam budaya *high context*, para individu di dalamnya cenderung homogen. Mereka berbagi pengalaman yang sama, jejaring informasi yang sama, dan berbagai hal lainnya. Oleh karena itu, makna yang disampaikan dalam sebuah pesan tidak harus diungkapkan secara verbal, karena anggota organisasi sudah mengerti makna dari komunikasi tersebut.

Sedangkan pada budaya *low context*, populasi kurang homogen (cenderung heterogen). Oleh karena itu kontak interpersonal sangat diperlukan. Pada budaya ini, setiap kali berinteraksi dengan individu lain, mereka memerlukan informasi latar belakang yang mendetail (Samovar, Porter&McDaniel, 2007, p. 158-160).

Seperti lembaga lainnya, sebuah institusi pendidikan, baik sekolah maupun universitas, memiliki karakteristik budaya organisasi yang spesifik. Budaya

tersebut membentuk dan mengasah asumsi dan persepsi staf pengajar mengenai berbagai hal yang harus dikuasai oleh seorang pengajar yang baik. Budaya dalam institusi pendidikan menginformasikan pengajar bagaimana cara mengajar, metode pengajaran apa yang tersedia dan baik untuk digunakan, dan bagaimana karakteristik para siswa (Owens, 1987, p. 29-30)

Sarason mengatakan budaya dalam sebuah institusi pendidikan dibentuk oleh:

1. Aktivitas individu di lembaga pendidikan (mengajar, mendengarkan, berpindah kelas sesuai dengan jadwal)
2. Objek fisik dalam lingkungan organisasi; misalnya dinding, perabotan, dan papan tulis
3. Beberapa aktivitas rutin yang diobservasi (lamanya satu jam pelajaran, pola jadwal pelajaran sehari-hari, pola dan kalender akademik)

(Owens, 1987, p.174-175)

#### **2.4.1 Penggabungan Budaya Organisasi**

Budaya organisasi memegang peranan penting yang menentukan sikap anggota organisasi terhadap lingkungan budaya organisasi yang baru. Bijlsma-Frankema (2001) mengungkapkan bahwa bentrokan kultural akan terjadi ketika dua organisasi atau lebih memutuskan untuk bergabung dan menyatukan filosofi organisasi, nilai – nilai, serta visi dan misi mereka (Mohibullah, 2007, p.3)

Hal ini terjadi karena budaya organisasi merupakan hasil pembelajaran para anggota organisasi selama bertahun-tahun, setiap organisasi memiliki budaya mereka sendiri yang tercermin dalam sikap para anggota organisasi, cara mereka menjalankan kegiatan operasional organisasi, serta gaya kepemimpinan dan pola komunikasi di dalam sebuah organisasi (Braksiek, 2007, p.8).

Secara tidak sadar, manusia cenderung memiliki interaksi dengan individu yang memiliki kesamaan dengan mereka. Masalah timbul ketika individu cenderung mengasingkan individu lain yang berbeda dari kelompok mereka. Hal itu menimbulkan adanya sikap penarikan diri seorang individu terhadap sebuah kelompok atau lingkungan. (Samovar, Porter, & McDaniel, 2007, p. 316-317).

Proses adaptasi dengan budaya baru dapat menimbulkan tingkat stress dan tingkat kesulitan yang tinggi, dan hal ini dapat menimbulkan ketidakpastian dan rasa tidak aman. Rasa takut, tidak suka, dan tidak percaya merupakan emosi yang timbul ketika individu dari budaya yang berbeda bertemu. (Samovar, Porter & McDaniel, 2007, p. 318).

Dalam organisasi, penggabungan budaya organisasi dapat dikatakan sebagai hal yang sulit bagi para anggota organisasi yang telah merasa nyaman dengan budaya organisasi mereka. Merubah budaya sebuah organisasi merupakan salah satu tindakan yang penuh dengan resiko, karena hal tersebut mengharuskan para anggota organisasi untuk berpikir dan berperilaku dengan cara yang berbeda dengan yang selama ini mereka anut (Want, 2006, p. 282)

Ketika mereka harus menyesuaikan diri dengan budaya organisasi baru yang terkadang tidak sesuai, muncullah berbagai konflik di dalam organisasi, salah satunya adanya benturan budaya. Saat dua kelompok pekerja disatukan, masing-masing membawa pola interaksi, pandangan organisasi, sejarah organisasi yang berbeda satu sama lain. Menyatukan kegiatan operasional organisasi berarti mengharmoniskan hubungan sosial antara karyawan dan menyatukan perbedaan kultural diantara kedua organisasi tersebut (Fombrun, 1994, p. 127)

Oleh karena itu, muncullah sikap anggota organisasi yang cenderung mempertahankan budaya organisasi mereka daripada menyesuaikan diri dengan budaya organisasi yang baru. Budaya organisasi tidak akan berubah apabila:

1. Perilaku dan nilai dari budaya lama tetap terlihat di organisasi yang baru, di saat krisis, atau pada saat organisasi menghadapi kompetisi.
2. Dalam organisasi terlihat adanya nilai-nilai dan budaya yang baru berdampingan dengan nilai-nilai dan budaya yang lama
3. Perilaku dan nilai yang terdapat pada budaya baru terpecah-pecah di keseluruhan organisasi
4. Kebijakan dan kegiatan yang telah ada sebelum budaya baru terbentuk masih dilakukan oleh para anggota organisasi
5. Terdapat berbagai contoh inkompetensi yang terus menahan kemajuan organisasi (Want, 2006, p.187)

#### 2.4.2. Komunikasi Antar Budaya Dalam Organisasi

Komunikasi antar budaya terjadi ketika anggota dari suatu budaya memberikan sebuah pesan yang disampaikan kepada anggota yang berasal dari budaya yang berbeda. Komunikasi antar budaya meliputi interaksi antar individu yang memiliki perbedaan dalam persepsi kultural dan sistem nilai yang dapat mempengaruhi proses komunikasi (Samovar, Porter, & McDaniel, 2007, p. 9-10).

Di dalam sebuah organisasi, budaya mempengaruhi bagaimana anggota sebuah kelompok berinteraksi dengan anggota dari kelompok lain. Anggota kelompok dalam sebuah organisasi memiliki identitas kelompok yang mempengaruhi hubungan interpersonal dan harapan mereka dari sebuah organisasi (Dodd, 1998, p. 14).

Komunikasi antar budaya dalam sebuah organisasi dikatakan efektif apabila komunikasi yang dilakukan dapat mengurangi tingkat kecemasan dan ketidakpastian (Dodd, 1998, p. 5). Dalam komunikasi antar budaya, pola komunikasi yang banyak ditemukan adalah komunikasi informal. Informasi yang didapatkan dari komunikasi informal terkadang lebih berharga bagi sebuah organisasi dibandingkan dengan informasi yang didapatkan dari jaringan komunikasi formal. Satu alasan utamanya adalah informasi yang didapatkan dari komunikasi informal selalu sesuai dengan konteks. Pemberi pesan mengerti konteks dari informasi tersebut dan menyampaikannya sesuai dengan konteksnya. Sehingga baik kelompok dengan *high culture context* maupun *low-culture context* mengerti konteks dari pesan tersebut dan membuat pesan tersebut memiliki tingkat akurasi yang tinggi (Beamer & Varner, 2008, p. 276).

Perbedaan antara komunikasi *high culture context* dan komunikasi *low culture context* dapat menimbulkan hambatan komunikasi di dalam organisasi (Beamer & Varner, 2008, p. 36). Beberapa faktor yang menghambat terjadinya proses komunikasi antar budaya yang efektif antara lain:

1. *Stereotyping*. *Stereotyping* merupakan salah satu faktor yang menyebabkan timbulnya masalah komunikasi dalam organisasi. *Stereotyping* membuat

para anggota organisasi memiliki pandangan tertentu mengenai anggota organisasi di luar organisasi mereka dan hal tersebut akhirnya membatasi interaksi diantara mereka.

Meskipun *stereotype* dapat berupa positif atau negatif, namun *stereotype* kelompok merupakan salah satu hal yang paling berbahaya dalam komunikasi multikultural. Hal ini disebabkan karena:

- a. *Stereotype* berfungsi sebagai semacam penyaring, ia hanya memberikan informasi yang konsisten dengan informasi yang telah ada sebelumnya pada sebuah kelompok atau individu tertentu.
  - b. Asumsi bahwa *stereotype* berlaku pada semua individu dari sebuah kelompok tertentu
  - c. *Stereotype* cenderung melebih-lebihkan sebuah informasi, karena berdasarkan asumsi yang kadang tidak benar
  - d. *Stereotype* sulit untuk dirubah. Menurut Meshel dan McGlynn sekali *stereotype* itu terbentuk, ia akan resistan terhadap perubahan, dan kontak langsung akan cenderung memperkuat asosiasi antara sebuah kelompok dan target *stereotyping*.
2. *Prejudice*. *Prejudice* dapat diartikan sebagai perasaan dan pemikiran negatif terhadap individu atau kelompok tertentu. Sentimen ini meliputi rasa marah, takut, dan cemas. Dalam komunikasi antar budaya, *prejudice* menyangkut pemikiran negatif, kepercayaan yang belum jelas kebenarannya, dan berbagai tindakan diskriminatif yang ditujukan kepada sebuah kelompok tertentu.

*Prejudice* dapat diekspresikan melalui berbagai cara, antara lain dengan *antilocution*, yaitu membicarakan anggota kelompok yang dituju secara negatif dan menggunakan label atau julukan tertentu. *Prejudice* juga dapat diekspresikan melalui penarikan diri atau menghindari dari anggota kelompok yang tidak disukai. Selain itu, ekspresi dari sikap ini juga dilakukan dengan cara mengeklusikan anggota kelompok yang tidak disukai, menyerang secara fisik, dan melakukan kekerasan fisik kepada suatu kelompok tertentu

3. Rasisme. Menurut Leone, yang dimaksud dengan rasisme adalah kepercayaan akan superioritas sebuah kelompok tertentu. Perilaku ini merupakan hambatan bagi komunikasi antar budaya karena dapat diekspresikan secara personal maupun institusional. Dalam komunikasi antar budaya di dalam sebuah organisasi, banyak ditemukan perilaku rasisme dengan meremehkan atau menunjukkan perilaku antipati terhadap suatu kelompok sosial tertentu.
4. Kekuasaan, yaitu kemampuan mengontrol apa yang terjadi, mengakibatkan munculnya hal-hal yang diinginkan untuk terjadi dan menghalangi hal-hal yang tidak diinginkan untuk terjadi
5. Gegar Budaya (*Cultural Shock*), merupakan kekhawatiran yang dihasilkan dari hilangnya tanda-tanda yang kita kenali dan simbol-simbol hubungan sosial kita.
6. Etnosentrisme, yaitu anggapan bahwa sebuah budaya lebih tinggi dibandingkan dengan budaya lain.

(Samovar, Porter & McDaniel, 2007, 319-335)

## 2.5. Iklim Komunikasi Organisasi

Sebagian besar penulis mendefinisikan iklim organisasi dari persepsi anggotanya. Iklim organisasi juga merupakan sebuah ukuran apakah harapan seseorang tentang bagaimana rasanya bekerja di sebuah organisasi. Iklim organisasi ini bersifat jangka pendek dan tergantung dari manajemen sebuah organisasi (Goldhaber, 1993, p. 63). Iklim komunikasi sebuah organisasi merupakan keadaan dari lingkungan internal sebuah organisasi yang dilihat melalui persepsi anggotanya (Rogers&Rogers, 1976, p.76)

Litwin dan Stringer melakukan serangkaian studi yang menjabarkan serangkaian set dari iklim organisasi, yaitu:

1. Pertanggungjawaban tingkat pendelegasian yang dialami oleh karyawan.
2. Standar, merupakan harapan dari kualitas pekerjaan seseorang
3. Penghargaan, adanya penghargaan dan pengakuan terhadap pencapaian



kerja setiap karyawan.

4. Bersemangat, memiliki semangat bersama, kerjasama yang baik, dan kepercayaan.

Iklim organisasi bisa dipelajari dengan mengamati jumlah otonomi, toleransi, kehangatan dan kebebasan individu serta orientasi penghargaan dari organisasi. Semakin produktif iklimnya, maka organisasi akan menjadi semakin produktif (Goldhaber, 1993, p. 63).

Iklim komunikasi organisasi menggambarkan suatu kiasan bagi iklim fisik, cara orang bereaksi terhadap aspek organisasi menciptakan suatu iklim komunikasi. Iklim komunikasi merupakan gabungan dari persepsi-persepsi-suatu evaluasi-makro-mengenai peristiwa komunikasi, perilaku manusia, proses pegawai terhadap pegawai lainnya, harapan-harapan, konflik-konflik antar pesona, dan kesempatan bagi pertumbuhan dalam organisasi tersebut. Iklim tidak dapat disentuh namun ia ada seperti udara dalam ruangan berputar dan berpengaruh terhadap kejadian disuatu organisasi (Pace&Faulcs, 1993, p. 147). Oleh karena itu, iklim dapat dipandang sebagai "kepribadian" organisasi seperti yang dilihat oleh para anggotanya.

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. Dengan mengetahui dan memahami iklim komunikasi sebuah organisasi maka kita dapat memahami berbagai perilaku para anggota organisasi tersebut.

Riset yang dilakukan oleh Redding, Dennis dan kawan-kawan selama 15 tahun ke belakang mengindikasikan bahwa iklim komunikasi meliputi sebagian besar persepsi karyawan. Iklim komunikasi organisasi mempengaruhi cara hidup kita: kepada siapa kita bicara, siapa yang kita sukai, bagaimana perasaan kita, bagaimana kegiatan kerja kita, bagaimana perkembangan kita, apa yang ingin kita capai, dan bagaimana cara kita menyesuaikan diri dengan organisasi. Menurut Redding, iklim komunikasi dalam organisasi jauh lebih penting daripada

keterampilan atau teknik-teknik komunikasi semata-mata dalam menciptakan suatu organisasi yang efektif. (Goldhaber, 1993, p. 65-66)

Berdasarkan penjabaran tersebut, maka iklim komunikasi dapat didefinisikan sebagai sebuah perasaan subjektif terhadap kualitas lingkungan internal sebuah organisasi yang ada di dalam persepsi setiap anggotanya. Meliputi persepsi tentang pesan, dan kejadian-kejadian yang berhubungan dengan pesan yang terjadi di dalam organisasi. Prinsip dasar dari iklim komunikasi bahwa persepsi kognitif dan afektif individu terhadap organisasinya mempengaruhi perilaku individu tersebut dalam organisasi. Dengan mengetahui iklim suatu organisasi, kita dapat memahami lebih baik apa yang mendorong anggota organisasi untuk bersikap dengan cara-cara tertentu (Goldhaber, 1993, p.66).

Iklim komunikasi memiliki sifat-sifat yang tampak bertumpang tindih dengan konsep budaya. Poole menjelaskan bahwa secara keseluruhan tampaknya iklim lebih merupakan sifat budaya daripada merupakan suatu pengganti budaya. Sebagai suatu sistem kepercayaan yang digeneralisasikan, iklim berperan dalam keutuhan suatu budaya dan membimbing perkembangan budaya tersebut. Kopelman, Brief, dan Guzzo cenderung setuju dengan pandangan iklim dan budaya tersebut ketika mereka menyatakan bahwa budaya organisasi menyediakan konteks tempat iklim organisasi menetap. Sehingga suatu pemahaman mengenai iklim komunikasi suatu organisasi dapat berbicara banyak kepada kita mengenai budaya organisasi tersebut (Pace&Faules, 1993, p.148).

Suatu iklim komunikasi berkembang dalam konteks organisasi. Menurut Pace & Faules, unsur-unsur dasar yang membentuk suatu organisasi dapat diringkaskan menjadi lima kategori besar, pekerjaan dalam organisasi, praktek-praktek pengelolaan, struktur organisasi dan pedoman organisasi (Pace&Faules, 1993, p. 149-153).

#### 1. Anggota Organisasi

Orang-orang yang membentuk organisasi terlibat dalam beberapa kegiatan primer. Kegiatan pemikiran yang meliputi konsep-konsep, penggunaan bahasa, pemecahan masalah, dan pembentukan gagasan. Mereka terlibat dalam kegiatan-kegiatan perasaan yang mencakup emosi, keinginan, dan aspek-aspek perilaku manusia

lainnya yang bukan aspek intelektual.

## 2. Pekerjaan dalam Organisasi

Pekerjaan yang dilakukan anggota organisasi terdiri atas tugas-tugas formal dan informal, yang menghasilkan produk dan memberikan pelayanan organisasi. Pekerjaan ini ditandai oleh tiga dimensi yaitu isi (apa yang dilakukan anggota organisasi dalam hubungannya dengan bahan, orang-orang, dan tugas lainnya dengan mempertimbangkan metode serta teknik yang digunakan), konteks (kebutuhan – kebutuhan fisik dan kondisi lokasi pekerjaan, jenis pertanggungjawaban dan tanggung jawab dalam kaitannya dengan pekerjaan), dan keperluan (pengetahuan, keterampilan, dan sikap yang dianggap sesuai bagi seseorang agar mampu melaksanakan pekerjaan tersebut).

## 3. Praktek-Praktek Pengelolaan

manajer membuat keputusan mengenai bagaimana orang-orang lainnya, biasanya bawahan mereka, menggunakan sumber daya yang diperlukan untuk melaksanakan pekerjaan mereka.

## 4. Struktur Organisasi

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

## 5. Pedoman Organisasi

Merupakan serangkaian pernyataan yang mempengaruhi, mengendalikan, dan memberi arahan bagi anggota organisasi dalam mengambil keputusan dan tindakan. Berbagai macam pedoman ini menyediakan informasi untuk para anggota organisasi bagaimana seharusnya mereka berpikir, tentang masalah-masalah organisasi dan solusinya dan tindakan apa yang harus mereka lakukan untuk keberhasilan organisasi tersebut.

Iklm komunikasi dapat menjadi salah satu pengaruh yang paling penting dalam produktivitas organisasi, karena iklim mempengaruhi usaha anggota kelompok. Kesiadaan untuk melakukan usaha sungguh-sungguh atas nama organisasi adalah salah satu dari tiga faktor komitmen organisasi. Kepercayaan yang kuat serta penerimaan atas tujuan serta nilai-nilai organisasi, dan keinginan

yang besar untuk mempertahankan keanggotaan dalam organisasi adalah dua faktor komitmen organisasi lainnya.

## 2.6. Kepemimpinan dalam Organisasi

Salah satu faktor yang paling penting dalam pembentukan budaya perusahaan adalah faktor kepemimpinan. Pemimpin yang dibutuhkan dalam proses pembentukan dan pengembangan budaya dalam perusahaan adalah pemimpin yang memiliki sikap dan perilaku berdasarkan moralitas yang baik sehingga mampu membentul mental bekerja karyawan serta budaya perusahaan yang tepat dan strategis (Evabrina, 2007, p.19)

Menurut Pace & Faules yang dikatakan pemimpin adalah orang yang membantu orang lain untuk memperoleh hasil-hasil yang diinginkan (Pace & Faules, 1993, p. 276). Sedangkan menurut Robbins (2003), kepemimpinan adalah kemampuan untuk mempengaruhi suatu kelompok ke arah tercapainya tujuan. Luthans (1989) menambahkan bahwa peran pemimpin juga sangat penting dalam proses sosialisasi budaya perusahaan yang baru kepada karyawannya.

Kepemimpinan merupakan salah satu faktor penting dalam komunikasi internal dalam organisasi. Dengan pola kepemimpinan ini, terbentuk sistem komunikasi internal yang akhirnya menciptakan sebuah iklim komunikasi organisasi.

Kepemimpinan diwujudkan melalui *gaya kerja (operating style)* atau cara bekerjasama 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. Gaya kepemimpinan seseorang berdasarkan pada beberapa asumsi mengenai manusia dan apa yang memotivasi mereka (Pace & Faules, 1993: 276-277).

Menurut Kouzes & Posner beberapa karakter yang harus dimiliki pemimpin adalah (Kertajaya, 2001, p. 27-28):

1. 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.
2. 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”.
  3. 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. Kata kunci di sini *empowerment*.
  4. 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.
  5. 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.

Gaya kepemimpinan terutama berhubungan dengan perilaku komunikatif yang digunakan untuk membantu orang lain untuk mencapai hasil yang diinginkan (Pace&Faules, 2000: 303). Mary Parker Follet percaya bahwa pemimpin dapat berhasil memotivasi karyawannya apabila mereka mengerti dan menggunakan prinsip-prinsip psikologi modern (Conrad, 1996: 159). Yang dimaksud di sini adalah pemimpin harus dapat berkomunikasi secara jelas, rasional dan spesifik kepada bawahannya, dan ia juga harus menghargai dan memberikan kepercayaan yang cukup kepada mereka. Faktor lain yang dapat mempengaruhi kepemimpinan dalam organisasi adalah kharisma. Kharisma adalah kepemimpinan dengan kehajikan dari kepribadian.

Pemimpin yang membangun budaya organisasi di institusi pendidikan berarti membangun norma perilaku yang mencerminkan hal terbaik yang dapat diberikan oleh sebuah institusi pendidikan. Pemimpin yang membangun budaya organisasi lembaga pendidikan yang kuat menghabiskan waktu menjelaskan secara detail tujuan dan misi dari lembaga; mereka mensosialisasikan nilai-nilai ini, mendefinisikan keunikan lembaga mereka, mengembangkan sistem simbol yang jelas, dan menghargai mereka yang menerima dan merefleksikan norma dan nilai dari lembaga tersebut (Owens, 1987, p.156)

### 2.6.1 Teori – Teori Kepemimpinan dalam Organisasi.

#### 1. Teori X dan Y- Mc Gregor

McGregor (1967) menentukan dua perangkat asumsi atau pendapat bipolar yang cenderung dipakai oleh para pemimpin mengenai orang lain, disebut *Teori X* dan *Teori Y*. Pada *Teori X*: manusia dianggap sebagai suatu mesin dan amat sangat memerlukan pengendalian dari luar. Sedangkan pada *Teori Y*: manusia dianggap sebagai organisme biologis yang tumbuh, berkembang dan melakukan pengendalian terhadap diri mereka sendiri. Teori ini menyatakan bahwa cara pandang seorang pemimpin akan mempengaruhi caranya memotivasi bawahan (Goldhaber, 1993, p. 78-80).

#### 2. Teori Likert

Pendekatan manajemen lain dalam organisasi dikemukakan oleh Rensis Likert dkk. Likert membagi gaya manajerial sebagai berikut :

1. Gaya ini mirip dengan teori X, dimana manajemen tidak memiliki kepercayaan dan keyakinan pada karyawan dan subordinat merespon dengan tidak mendiskusikan pekerjaan mereka dengan supervisor.
2. Manajer memiliki sedikit kepercayaan pada bawahan. Sebagian besar keputusan dibuat pada pada pimpinan puncak organisasi, tapi tersedia ruang bagi pengambilan keputusan dan penentuan tujuan di level bawah.
3. Manajer memiliki kepercayaan yang penting namun tidak menyeluruh terhadap karyawan mereka. Subordinat dapat merasa bebas mendiskusikan

masalah pekerjaan dengan atasan mereka, dan ada sedikit interaksi antara manajer dan karyawan.

4. Serupa dengan Teori Y, dimana manajemen memiliki kepercayaan dan keyakinan penuh kepada karyawan mereka, dan pengambilan keputusan disebarkan secara menyeluruh di dalam organisasi (Goldhaber, 1993, p. 81-82).

### 3. Kisi Kepemimpinan- Blake and Mouton

Blake and Mouton (1961), memperkenalkan kisi manajerial (*Managerial grid*) yang menggambarkan bagaimana perhatian pemimpin pada tugas dan pada manusia bertindak sehingga menciptakan gaya pengelolaan dan kepemimpinan.

Model-modelnya seperti :

1. Gaya pengalah (*impoverished style*) -> kurangnya perhatian pada produksi. Pemimpin ini hanya berusaha sedikit untuk mengatasi keadaan
2. Gaya pemimpin pertengahan (*middle-of-the-road-style*) -> perhatian yang seimbang terhadap produksi dan manusia. Pemimpin ini mencari cara yang berguna meskipun tidak sempurna, dalam memecahkan masalah.
3. Gaya tim (*Team style*) -> perhatian yang tinggi terhadap tugas manusia. Pemimpin ini mendengarkan dan mencari gagasan dan pendapat yang berbeda dari yang dianutnya. Ia punya rasa humor yang tinggi
4. Gaya santai (*country club style*)-> rendahnya perhatian terhadap tugas dan perhatian yang tinggi terhadap manusia. Pemimpin ini suka menerima pendapat, sikap, dan gagasan orang lain daripada memaksakan kehendaknya.
5. Gaya kerja (*Task style*) -> perhatian yang tinggi terhadap pelaksanaan kerja tetapi amat kurang memperhatikan manusianya. Pemimpin ini cenderung untuk mempertahankan gagasannya, pendapatnya serta sikapnya meskipun kadang-kadang dihasilkan dengan cara menekan orang lain (Goldhaber, 1993, p. 83-85).

## 2.7. Penggabungan (Merjer) Organisasi

Merjer merupakan salah satu bentuk perubahan eksternal yang dilakukan manajemen dan memberikan dampak terjadinya perubahan internal dalam sebuah organisasi. Merjer atau penggabungan dapat didefinisikan sebagai kombinasi dari dua korporasi atau lebih dimana hanya satu korporasi yang berhasil dan korporasi lain yang mengalami peleburan dianggap hilang. Merjer berbeda dengan konsolidasi, dimana sebuah bisnis dikombinasikan, dan terdapat dua atau lebih organisasi bergabung untuk membentuk sebuah organisasi yang baru. Salah satu istilah yang digunakan secara luas adalah pengambil alihan (*take over*). Istilah ini lebih abstrak dan kadang hanya merujuk kepada transaksi yang keras, dan kadang dapat merujuk kepada merjer yang bersahabat dan tidak bersahabat (Gaughan, 2007, p.12).

Merjer dapat dikategorikan menjadi tiga, yaitu vertikal, horizontal, dan konglomerat merjer. Merjer horizontal terjadi ketika dua kompetitor bergabung menjadi satu. Merjer vertikal merupakan kombinasi dari organisasi-organisasi yang memiliki hubungan pembeli dan penjual (*buyer-seller relationship*). Merjer konglomerat terjadi saat organisasi bukan merupakan kompetitor dan tidak memiliki hubungan penjual dan pembeli (Gaughan, 2007, p.13).

Merjer dan akuisisi telah menjadi alat strategis yang penting bagi kalangan bisnis untuk mengembangkan target pasar baru atau menghilangkan kompetitor (Want, 2006, p. 46). Oleh karena itu, banyak ditemui kasus-kasus merjer dan akuisisi pada perusahaan dan organisasi dari berbagai macam bidang usaha. Ada berbagai alasan mengapa perusahaan melakukan merjer, antara lain karena ekspansi. Mengambil alih sebuah perusahaan yang sejalan dengan bisnis atau area geografis ke dalam perusahaan dimana ekspansi tersebut akan dilakukan dapat menjadi cara yang lebih efektif untuk mengembangkan perusahaan daripada melakukan ekspansi internal. Faktor keuangan juga merupakan motif dari beberapa tindakan merjer dan akuisisi; selain itu, alasan lain seperti pajak, juga memainkan peran dalam keputusan akuisisi (Gaughan, 2007, p.14).



### 2.7.1. Komunikasi Organisasi Pasca Penggabungan

Ketika organisasi mengalami peleburan dengan organisasi lain, tidak semua anggotanya yang merasa tidak nyaman dengan keadaan ini, dan menyadari akan pentingnya sebuah perubahan bagi organisasi. Hal ini memiliki implikasi yang fatal karena kegagalan pada proses transformasi seringkali terjadi karena kurangnya kesadaran akan pentingnya perubahan bagi organisasi (Kotter, 1996, p. 4).

Untuk mencegah tumbuhnya iklim komunikasi yang negatif, para manajer harus mengembangkan sebuah strategi komunikasi yang dapat memberikan pengertian kepada para anggotanya. sebuah perubahan yang diperlukan oleh sebuah organisasi. Strategi yang baik untuk mengkomunikasikan perubahan harus disusun berdasarkan hal-hal berikut, yaitu (Quirke, 1996, p. 87):

1. Tipe perubahan
2. Tingkat kecepatan untuk membuat perubahan tersebut
3. Kecepatan perubahan yang diperlukan
4. Reaksi

Komunikasi perubahan bukan hanya dilakukan pada tahap awal, tapi harus dilakukan secara terus menerus pada keseluruhan waktu, karena akan sulit mengedukasi karyawan tentang lingkungan bisnis yang dihadapi ketika tiba-tiba muncul perubahan. (Quirke, 1996, p. 102-105).

Strategi ini disebut dengan tangga komunikator, dimana seorang manajer secara bertahap memberikan *awareness, understanding, support, involvement*, dan *commitment* kepada para anggotanya. Bentuk strategi ini dimulai dengan pertanyaan apa yang dibutuhkan organisasi dari para anggotanya. Seiring dengan pembentukan organisasi yang baru, orang-orang yang akan terpengaruh dengan struktur organisasi baru diwawancarai. Hal ini dilakukan untuk mengetahui ketakutan apa yang dirasakan oleh para anggota organisasi tersebut (Quirke, 1996, p. 124).

Apabila kita hanya mengkomunikasikan perubahan berdasarkan komunikasi internal yang diminta para anggota, terkadang mereka tidak memiliki

pemahaman yang menyeluruh mengenai apa yang sedang terjadi di perusahaan. Komunikasi yang baik dalam masa ini adalah komunikasi tatap muka, karena pada masa ini anggota akan lebih memiliki kepercayaan apabila sumber informasi mereka adalah supervisor langsung bukan mendapatkan informasi dari jaringan *grapevine*. Sedangkan saluran komunikasi yang digunakan dalam masa transisi ini adalah *newsletter*, memo, pertemuan tim, pertemuan departemen, papan pemberitahuan, video, email, yang bertujuan untuk menumbuhkan *awareness* dan pada akhirnya memberikan *understanding* (Quirke, 1996, p. 129).

Komunikasi merupakan proses personal yang meliputi pertukaran perilaku antar individu. Dalam masa transisi, komunikasi yang dilakukan oleh anggota organisasi kepada pihak manajemen memerlukan umpan balik dan tindak lanjut yang tepat, sehingga pengirim pesan dapat memeriksa bagaimana pesan mereka diinterpretasikan. Umpan balik dan tindak lanjut membuat komunikasi menjadi proses dua arah (Luthans, 1992, p. 470 – 477)

Langkah-langkah yang ditempuh dalam tangga komunikasi untuk menciptakan komunikasi yang kondusif adalah (Quirke, 1996, p. 129-131) :

1. *Awareness*, *awareness* dibangun melalui media internal organisasi, agar para anggota mengetahui dan memahami bahwa sedang terjadi perubahan pada organisasi.
2. *Understanding*, untuk mendapatkan pengertian dari anggota organisasi, komunikasi harus dilakukan secara tatap muka dan interaktif, sehingga para anggota dapat menyampaikan pendapat mereka langsung ke pihak manajemen.
3. *Support*, untuk mendapatkan dukungan, maka kegiatan yang perlu dilakukan adalah forum bisnis, event trainings, dan seminar. Adanya pembicara tamu dari organisasi lain yang lebih berpengalaman juga akan membantu mendapatkan dukungan bagi organisasi
4. *Involvement*, untuk mendapatkan keterlibatan maka manajemen harus mengadakan pertemuan tim, dimana disini akan dibahas isu-isu dan cara pemecahannya
5. *Commitment*. Komitmen muncul dari rasa memiliki, dan rasa memiliki

muncul dari telah berpartisipasi dalam perkembangan strategi dan solusi. Komunikasi yang dilakukan adalah komunikasi lateral dan vertikal, dengan ini anggota merasa didengar oleh organisasi.

### 2.7.2 Hambatan Komunikasi Pasca Penggabungan Organisasi

Komunikasi efektif merupakan sebuah prasyarat tercapainya tujuan-tujuan organisasi, namun proses komunikasi telah menjadi dalam sebagian besar aktivitas manusia dan organisasi yang dihadapi oleh manajemen sebuah organisasi maupun individu (Luthans, 1992, p.466). Komunikasi merupakan sebuah proses dimana seorang individu menyampaikan pesan kepada individu lain atau sekelompok individu. Dalam komunikasi yang efektif, pesan yang disampaikan pemberi pesan akan diterima oleh penerima pesan dengan sedikit distorsi, artinya pesan yang dikirimkan akan diinterpretasikan sama oleh penerima pesan. Namun, komunikasi akan menjadi tidak efektif apabila pesan yang disampaikan tidak dapat dimengerti oleh penerima pesan, maka individu tersebut menghadapi hambatan komunikasi (Pillai, 2008).

Hambatan akan terjadinya komunikasi yang efektif adalah salah satu masalah yang dihadapi oleh sebagian besar organisasi. Banyak ahli psikologi sosial berpendapat adanya perbedaan makna sebesar 50 % sampai 70% dari pesan yang disampaikan dari pemberi pesan kepada penerima pesan. Hambatan komunikasi yang timbul akibat penggabungan organisasi adalah terputusnya aliran komunikasi. Kurangnya pengetahuan pada sistem kerja organisasi lain menyebabkan semua pihak tidak dapat saling bertukar informasi tentang kompetensi dan kapabilitas (Fombrun, 1994, p. 129).

Secara garis besar, struktur organisasi membatasi dan memandu arus komunikasi. Dengan mengetahui struktur formal dari sebuah organisasi, kita dapat menebak bagaimana aliran komunikasi di dalam organisasi tersebut. Ada beberapa alasan yang menyebabkan hambatan komunikasi dalam organisasi. Sebuah organisasi yang ideal seharusnya memiliki tiga aliran komunikasi, yaitu komunikasi ke bawah, komunikasi ke atas, dan komunikasi horisontal. Aliran

komunikasi yang terputus akan menghambat proses komunikasi.

Hambatan dari penggabungan organisasi yang sering timbul adalah kelebihan informasi (*information overload*). Riset komunikasi telah membuktikan bahwa aliran komunikasi yang bebas dan tidak terikat seringkali banyak menimbulkan permasalahan, bukan menyelesaikan masalah. Seorang individu yang kelebihan informasi bukan hanya tidak efisien bagi dirinya sendiri, namun ketika ia menjalin komunikasi dengan individu lain di dalam organisasi, itulah yang menjadi penyebab ketidak efisienan bagi orang lain. Faktanya, salah satu akibat dari kelebihan informasi bagi seseorang dalam organisasi, merupakan penyebab kelebihan informasi bagi anggota organisasi lainnya (Rogers&Rogers, 1976, p. 91)

Para anggota organisasi yang mengalami penggabungan kemungkinan besar akan mengalami *information overload* (kelebihan informasi). Situasi pasca penggabungan organisasi yang banyak menimbulkan ketidakpastian bagi anggota organisasi. Bentrokan budaya yang terjadi antara anggota organisasi yang bergabung, perbedaan kepemimpinan, dan perbedaan kegiatan operasional yang mereka alami; merupakan beberapa alasan yang membuat para anggota organisasi menghimpun beragam informasi dari berbagai sumber; lalu membaginya dengan anggota organisasi yang lain.

Sayangnya, jawaban dari masalah kelebihan informasi ini biasanya menimbulkan hambatan komunikasi lainnya. Masalah kelebihan informasi dalam sebuah organisasi biasanya diatasi dengan pembatasan aliran komunikasi, seperti dengan penerapan *gate keeping*, menyaring dan menunggu (*filtering and queuing*), pada akhirnya akan menyebabkan timbulnya masalah distorsi dan omisi. Distorsi merupakan pentransformasian makna dari sebuah pesan dengan mengubah isi pesan tersebut, dan omisi merupakan penghilangan seluruh atau sebagian dari pesan (Rogers&Rogers, 1976, p.93)

Organisasi yang mengatasi *information overload* dengan membatasi aliran pesan dalam organisasi mereka, pada akhirnya akan menimbulkan masalah baru yang berujung pada *information underload* atau kekurangan informasi. Keadaan ini juga bukan merupakan hak yang baik bagi anggota organisasi tersebut, karena

mereka akan merasa dibatasi dari berbagai informasi yang seharusnya mereka ketahui dan memiliki keterkaitan langsung dengan keadaan mereka di dalam organisasi.

Selain itu, ada beberapa hambatan komunikasi yang sering ditemukan dalam organisasi, antara lain:

#### 1. Hambatan fisik

Hambatan fisik dalam organisasi biasanya disebabkan oleh pengaturan ruang kerja yang terpisah secara fisik dengan anggota organisasi lainnya. Penggunaan ruangan mempengaruhi proses komunikasi organisasi dan interpretasi yang diberikan penerima pesan terhadap sebuah pesan. Ruangan merupakan saluran untuk interaksi, sehingga mempengaruhi aliran informasi. Dalam ruangan kantor, ukuran, lokasi, dan perabotan memberikan nilai simbolis dan psikologis dalam interaksi antara manajer dan bawahan (Beek, 1999, p.29).

Pengaturan ruang kerja memungkinkan timbulnya berbagai interpretasi. Jarak, ukuran, gaya perabotan, penempatan perabotan juga mempengaruhi proses komunikasi dan menjadi elemen makna, baik disengaja maupun tidak. Aspek yang paling signifikan dalam jarak adalah kemudahan akses. Kurangnya kemudahan akses kepada berbagai contact person (orang) dalam organisasi akan berpengaruh negatif terhadap organisasi itu sendiri. (Beek, 1999, p. 31-32)

Ruangan kerja harus dapat digunakan sebagai alat untuk mencapai tujuan organisasi yang efektif dan efisien, berfungsi meningkatkan arus operasional dalam sebuah organisasi, dan didesain merefleksikan nilai-nilai filosofis organisasi, menciptakan rasa kesatuan bahwa ruangan tersebut sesuai dengan kebutuhan individu dan organisasi. Anggota organisasi memerlukan ruangan untuk menyelesaikan tugas, memberikan pelayanan, atau berinteraksi dengan anggota organisasi lain, oleh karena itu, organisasi selayaknya memberikan anggotanya kebebasan untuk mengekspresikan diri melalui ruang kerja mereka (Beck, 147-148).

Budaya yang berbeda memerlukan ruangan yang berbeda pula. Pada budaya yang menekankan pada rasa individualisme, individu memerlukan lebih banyak ruang, dan cenderung melakukan tindakan agresif apabila ruang mereka dilecehkan. Sebaliknya, pada budaya yang kolektif, dimana anggotanya memiliki saling ketergantungan yang tinggi, mereka bekerja, dan melakukan berbagai aktivitas dengan jarak yang dekat satu sama lain (Samovar, Porter, & McDaniel, 2007, p. 216-218). Selain pengaturan ruang kerja, hal – hal yang dapat menimbulkan hambatan fisik adalah lingkungan di mana organisasi itu berada.

## 2. Bahasa

Ketidakmampuan untuk berkomunikasi dengan bahasa yang dikuasai oleh pemberi dan penerima pesan merupakan hambatan komunikasi terbesar dalam organisasi.

## 3. Emosi

Emosi dapat menjadi hambatan dalam komunikasi apabila seorang individu menyerap emosi untuk alasan tertentu. Dalam beberapa kasus individu cenderung mengalami kesulitan mendengarkan individu lain atau menginterpretasikan pesan yang disampaikan. Beberapa emosi yang menghambat komunikasi adalah kemarahan, kebencian, ketakutan

## 4. Kurang mengetahui siapa penerima pesan

Apabila pemberi pesan kurang memiliki pengetahuan akan penerima pesan yang dituju, maka ia tidak dapat menyampaikan pesannya dengan jelas, Penerima pesan dapat salah mengerti dan dapat menimbulkan sebuah hambatan terhadap komunikasi yang efektif.

## 5. Stress

Salah satu faktor hambatan komunikasi yang utama dihadapi oleh karyawan di sebagian besar organisasi adalah stress. Ketika seorang individu mengalami stress ia akan sulit memahami pesan, dan menimbulkan distorsi komunikasi. Ketika seseorang stress, kerangka psikologis individu bergantung pada kepercayaan, pengalaman, tujuan dan

nilai, sehingga menyebabkan kegagalan untuk menciptakan komunikasi (Pillai, 2008)

Hambatan komunikasi lain yang terdapat dalam organisasi adalah perbedaan budaya organisasi. Budaya organisasi yang berbeda dapat menjadi hambatan besar untuk proses komunikasi yang efektif. Selain itu, organisasi juga dipenuhi oleh individu dengan latar belakang budaya yang berbeda. Ketika individu dari berbagai budaya bertemu, timbul berbagai hambatan dalam proses komunikasi. Beberapa faktor yang menjadi hambatan komunikasi akibat adanya perbedaan budaya organisasi adalah adanya *stereotyping*, *prejudice*, rasisme, etnosentrisme, kekuasaan dan gegar budaya (*culture shock*), yang dilakukan oleh individu atau suatu kelompok terhadap individu ataupun kelompok lain.

Umpan balik (*feedback*) juga merupakan faktor yang memiliki peran efektif dalam menciptakan hambatan komunikasi. Anggota organisasi dapat bertukar informasi dengan mudah, oleh karena itu umpan balik yang cepat sangat diperlukan untuk menciptakan komunikasi yang efektif. Selain umpan balik, waktu merupakan hambatan komunikasi yang signifikan dalam organisasi. Komunikasi yang dilakukan pada waktu yang tepat dapat menghasilkan dampak yang diinginkan oleh pemberi pesan. Ketersediaan waktu anggota organisasi merupakan faktor pendukung terjadinya komunikasi. Perbedaan status anggota organisasi dan perilaku individual merupakan hal penting yang berperan dalam penciptaan hambatan komunikasi

## BAB III METODE PENELITIAN

### 3.1 Pendekatan Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dimana pengumpulan data akan dilakukan dengan wawancara mendalam (*indepth interview*), studi literatur, dan observasi atau pengamatan. Penelitian mengkhususkan pada penggunaan strategi studi kasus (*case study*). Stake dalam Denzin mengemukakan bahwa studi kasus menggambarkan perhatian pada pertanyaan tentang apa yang dipelajari secara khusus dari sebuah kasus.

Bogdan dan Taylor mendefinisikan pendekatan kualitatif sebagai prosedur penelitian yang menghasilkan data deskriptif berupa data-data tertulis atau lisan dari orang-orang dan perilaku yang dapat diamati. Sedangkan Kirk dan Miller mendefinisikan penelitian kualitatif sebagai tradisi ilmu pengetahuan sosial yang secara fundamental bergantung pada pengamatan manusia dalam kawasannya sendiri dan berhubungan dengan orang-orang tersebut dalam bahasa dan peristilahannya (Moleong, 2003, p. 3).

Riset kualitatif merupakan seperangkat teknik interpretif yang digunakan untuk mendeskripsikan, mengartikan, menerjemahkan semua arti dari berbagai fenomena yang ada. Selain itu, riset ini juga bertujuan untuk mendapatkan pemahaman secara menyeluruh dari sebuah situasi; dan dapat menjelaskan emosi, motivasi, dan persepsi yang mendorong berbagai perilaku manusia

Pendekatan kualitatif digunakan karena rancangan penelitian kualitatif dapat mempelajari manusia, dan berbagai peristiwa yang terjadi dalam keadaan yang alami. Selain itu pendekatan ini dipilih karena dapat memberikan pengetahuan yang menyeluruh dari konteks situasi yang diteliti melalui penalaran, pengaturan, serta berbagai aturan yang implicit maupun eksplisit (Punch, 1998, p. 148-149)



Dalam penelitian kualitatif, data ada dalam bentuk kalimat-kalimat dari dokumen, observasi, dan transkrip. Prosedur penelitian bersifat partikular. Proses analisis dilakukan dengan mengekstraksi tema-tema atau generalisasi dari bukti dan data menjadi gambaran yang koheren dan konsisten (Neuman, 1997, p. 329).

Penelitian ini menggunakan metode studi kasus untuk mendapatkan gambaran yang menyeluruh mengenai hambatan komunikasi yang timbul di dalam penggabungan organisasi dengan orientasi yang berbeda.

Studi kasus terbagi atas dua jenis, yaitu :

1. Studi kasus intrinsik. Studi ini digunakan untuk mendapatkan pengertian menyeluruh mengenai sebuah kasus tertentu
2. Studi kasus instrumental, digunakan apabila meneliti sebuah kasus untuk mendapatkan pembuktian akan teori yang terkait dengan sebuah permasalahan, atau untuk mendapatkan generalisasi dari sebuah permasalahan.
3. Studi kasus kolektif, merupakan gabungan dari serangkaian kasus serupa untuk menyelidiki sebuah fenomena, populasi atau keadaan sosial tertentu.

(Denzin & Lincoln, 2000, p. 437)

Untuk mendapatkan pemahaman mengenai hambatan komunikasi dalam penggabungan organisasi, peneliti memilih penggunaan metode studi kasus instrumental, yang memungkinkan peneliti mendapatkan pengetahuan akan hambatan komunikasi yang terjadi karena adanya perbedaan budaya dalam organisasi yang mengalami penggabungan.

### **3.2 Sifat Penelitian**

Dalam penelitian ini peneliti menggunakan sifat penelitian deskriptif. Penelitian deskriptif dinilai sesuai untuk penelitian ini karena mampu menggambarkan secara spesifik sebuah kasus dalam keadaan sosial yang sebenarnya. Melalui penelitian deskriptif, peneliti bisa memperoleh gambaran dari sebuah proses atau kejadian sosial (Neuman, 2003, p. 30).

Oleh karena itu, penggunaan penelitian deskriptif diharapkan mampu memberikan gambaran hambatan komunikasi yang terjadi di dalam penggabungan tiga lembaga menjadi Lembaga X secara spesifik.

### 3.3 Metode Pengumpulan Data

Data dalam penelitian ini dikumpulkan dengan melakukan wawancara mendalam terhadap nara sumber, observasi pada lembaga yang dijadikan objek penelitian dan studi kepustakaan terhadap berbagai kasus terkait.

#### 1. Wawancara mendalam

Wawancara mendalam merupakan suatu cara mengumpulkan data atau informasi dengan cara langsung bertatap muka dengan informan, dengan maksud mendapatkan gambaran lengkap tentang topik yang diteliti (Bungin, 2003, p. 110). Wawancara mendalam dengan menggunakan pertanyaan terbuka dalam penelitian ini memungkinkan penulis memperoleh kedalaman data mengenai beragam informasi yang terkait dengan masalah – masalah komunikasi di dalam pembauran organisasi.

Dalam pengumpulan data, peneliti memakai metode *probing*. Metode *probing* adalah metode yang digunakan untuk keperluan pendalaman pada aspek tertentu yang dirasakan belum jelas oleh peneliti. Peneliti akan berhenti pada pertanyaan tertentu tersebut jika data dirasa telah mencukupi.

Aspek yang digali melalui wawancara mendalam ini meliputi aspek manajemen dan operasional sehari-hari dalam organisasi untuk mengetahui proses komunikasi yang terjadi di dalam Lembaga X.

#### 2. Observasi

Observasi dilakukan peneliti terhadap lembaga yang menjadi objek penelitian untuk mendapatkan informasi mengenai berbagai situasi dalam lembaga tersebut, serta mengamati berbagai perilaku komunikatif yang ditunjukkan oleh anggota organisasi. Peneliti melakukan observasi non partisipan terbuka, dimana peneliti hanya mengamati berbagai kejadian di lembaga X dengan setting yang sesungguhnya tanpa berperan serta dalam

kegiatan di lembaga X.

### 3. Studi Kepustakaan

Studi kepustakaan yang dilakukan peneliti terhadap kasus terkait untuk mendapatkan latar belakang informasi mengenai studi terdahulu dan mengembangkan aspek-aspek yang belum terjawab pada studi terdahulu.

Unit observasi dalam penelitian ini adalah organisasi, yaitu Lembaga X. Sedangkan unit analisis adalah komunikasi yang terjadi di dalam lembaga X serta berbagai hal yang menjadi hambatan dalam komunikasi tersebut. Hal ini dilihat melalui perspektif para individu yang menjadi anggota organisasi tersebut.

### 3.4 Kriteria Keabsahan Data

Untuk menetapkan keabsahan data (*trustworthiness*) dan otentisitas data (*authenticity*), diperlukan teknik pemeriksaan yang didasarkan atas sejumlah kriteria tertentu, yaitu : derajat kepercayaan (*credibility*), keteralihan (*transferability*), kebergantungan (*dependability*), dan kepastian (*confirmability*) (Moleong, 1995, p. 173).

Dalam penelitian ini, kriteria-kriteria tersebut dipenuhi melakukan triangulasi. Triangulasi adalah teknik pemeriksaan keabsahan data yang memanfaatkan sesuatu yang lain di luar data itu untuk keperluan pengecekan, atau sebagai pembanding terhadap data tersebut (Moleong, 1995, p. 178)

Dari empat macam teknik triangulasi, yaitu triangulasi sumber, metode, penyidik, dan teori, peneliti menggunakan teori triangulasi sumber. Triangulasi sumber dalam penelitian ini dilakukan dengan cara:

1. Membandingkan data hasil observasi dan hasil wawancara
2. Membandingkan perkataan informan di dalam wawancara dengan apa yang dikatakannya secara pribadi kepada peneliti
3. Membandingkan jawaban informan terhadap pertanyaan yang diajukan peneliti dengan jawaban informan lainnya dengan menggunakan pertanyaan yang sama
4. Membandingkan hasil wawancara dengan isi suatu dokumen atau hasil studi yang berkaitan

### 3.5 Metode Analisis Data

Data dalam penelitian ini akan dianalisis secara induktif untuk menguraikan latar kasus secara penuh. (Moleong, 1995, p. 5) Adapun metode analisis data yang digunakan adalah interpretatif dengan membuat transkrip hasil wawancara, mengkategorisasi data menjadi komponen kecil, lalu melakukan interpretasi untuk kemudian membuat diskusi dan menarik kesimpulan (Nasution, 1998, p. 128-130). Hasil wawancara ini akan ditampilkan dalam bentuk naratif sesuai dengan tujuan penelitian.

### 3.6 Pemilihan Informan

Informan dari penelitian ini terdiri dari enam orang, yang merupakan yang terdiri dari karyawan, staf pengajar dan pimpinan dari lembaga X yang dipilih secara purposif dengan latar belakang yang berbeda – beda, agar peneliti dapat memperoleh informasi yang menyeluruh dari setiap level di dalam organisasi.

Bagi peneliti, informan yang berjumlah enam orang tersebut sudah cukup mewakili keseluruhan lembaga X, sehingga keterangan mengenai hambatan komunikasi yang terjadi di lembaga X dapat diperoleh secara menyeluruh.

Adapun profil informan adalah sebagai berikut:

#### 1. Informan pertama: SH

Di lembaga X, SH menjabat sebagai Direktur. Pemegang gelar Ph. D dari salah satu universitas di Eropa ini juga seorang pengajar bahasa yang berpengalaman. Sebelum menjabat sebagai direktur, yang bersangkutan telah menjabat sebagai kepala dari salah satu lembaga yang bergabung dengan lembaga X tersebut selama dua periode (tujuh tahun), dan mampu membuat lembaga yang dipimpinnya menjadi salah satu lembaga dengan keuntungan terbesar di Fakultas tersebut.

Informan pertama terlihat sebagai pribadi yang tegas dan sangat berkonsentrasi dengan pekerjaan. Meskipun kesan pertama yang ditangkap peneliti dari informan ini cenderung kaku dan tertutup, namun informan pertama ini sangat terbuka dan ramah.

## 2. Informan kedua : TI

TI merupakan pengajar yang berasal dari lembaga B dengan masa kerja lebih dari enam tahun. Laki-laki berusia 35 tahun ini adalah seorang sarjana dari salah satu universitas terkemuka di Indonesia. Selain menjadi pengajar di Lembaga X, yang bersangkutan juga menjadi pengajar lepas di berbagai lembaga bahasa dan Universitas lain di Jakarta. Informan kedua memiliki gaya bicara yang santai dan memiliki sifat mudah beradaptasi dengan orang lain. Informasi yang penting kadang disampaikan oleh informan kedua dengan nada santai dan apa adanya.

## 3. Informan ketiga: IS

Lulusan magister dari program Studi Linguistik ini menjabat sebagai manajer unit kerja A di lembaga X. IS yang sebelumnya telah menjabat sebagai Kepala Program A selama tujuh tahun, juga merupakan anggota tim yang merumuskan penggabungan lembaga X. Pada lembaga X, IS merupakan salah satu manajer senior, sehingga yang bersangkutan selalu dipercaya untuk mengambil alih tugas kepemimpinan lembaga X apabila Direktur lembaga X sedang menjalankan tugas di luar kota ataupun di luar negeri. Informan ketiga terlihat sangat berwibawa, tegas, dan ramah sehingga anggota organisasi lain menghormatinya.

## 4. Informan keempat : AB

Yang bersangkutan adalah staf pengajar dari lembaga A dengan masa kerja lebih dari lima tahun. Kini setelah lembaga tersebut digabungkan menjadi lembaga X, yang bersangkutan masih bekerja sebagai staf pengajar di tempat tersebut. Lulusan sarjana sastra Indonesia ini, sering dipercaya untuk mewakili lembaga A dalam berbagai kegiatan. Informan keempat memiliki banyak aktivitas baik di dalam maupun di luar organisasi. Dari pembawaannya yang supel, informan ini terkesan apa adanya, tidak menutup-nutupi informasi yang terkait dengan lembaga tempatnya bekerja

## 5. Informan kelima: YN

YN adalah karyawan bagian keuangan di lembaga X. Karyawan yang memiliki pendidikan terakhir dari Sekolah Menengah Kejuruan (SMK) ini sebelumnya

telah bekerja di lembaga B selama selama tiga tahun. Sebelum lembaga ini bergabung, YN ditempatkan sebagai penjaga *counter* pendaftaran dan informasi. Pada tahun keempatnya bekerja, YN diangkat menjadi karyawan di bagian keuangan. Informan kelima adalah pribadi yang selalu berpikiran positif, dan jarang mengeluh. Ibu satu anak ini ramah, pandai menyesuaikan diri, dan tidak pernah mengeluh.

#### 6. Informan keenam, DA

Sebelum menjadi karyawan lembaga X, DA telah bekerja sebagai petugas administrasi di lembaga C selama kurang lebih tiga tahun. Setelah lembaga C digabungkan menjadi lembaga X, yang bersangkutan dipindah tugaskan menjadi staf bagian *counter* dan informasi di lembaga X. Sebagai satu-satunya karyawan yang berasal dari lembaga C, informan keenam cenderung pendiam. Pribadinya agak tertutup, dan agak sulit berkomunikasi dengan orang baru.

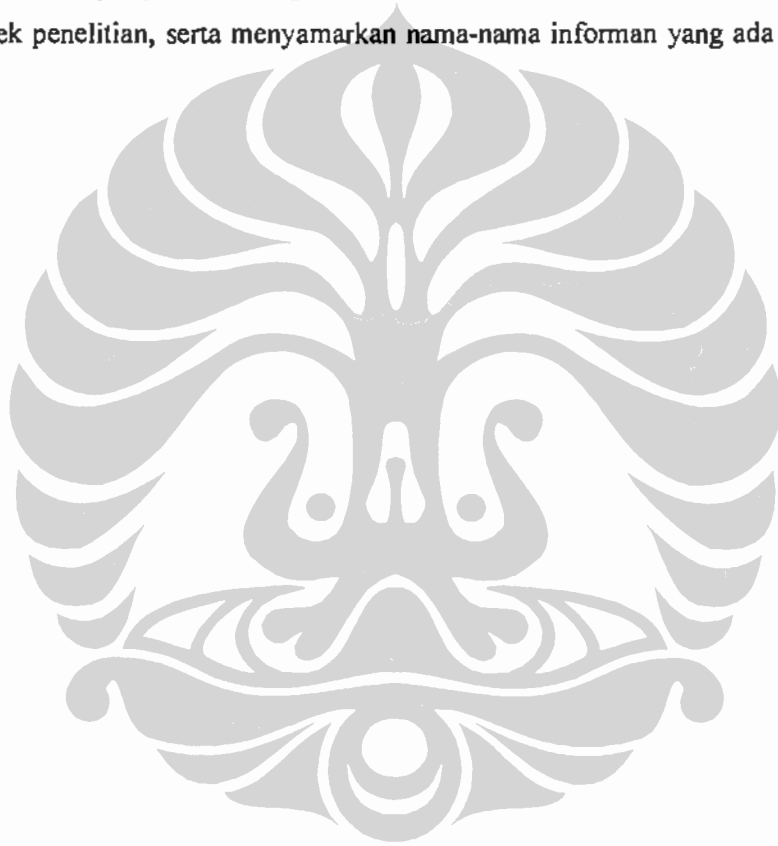
### 3.7 Kelemahan & Keterbatasan Penelitian

Kelemahan dalam penelitian ini adalah tidak dapat menjelaskan secara spesifik bagaimana proses komunikasi yang terjadi di dalam masing-masing lembaga bahasa tersebut sebelum digabungkan menjadi lembaga X. Penelitian ini hanya dapat memaparkan proses komunikasi yang terjadi setelah penggabungan organisasi tersebut. Melalui metode pengumpulan data wawancara mendalam, observasi dan studi kepustakaan, diperoleh kedalaman data mengenai berbagai hambatan komunikasi yang terjadi pasca penggabungan lembaga tersebut, dan berbagai faktor yang menyebabkan terjadinya hambatan komunikasi tersebut.

Hal yang menjadi keterbatasan dalam penelitian ini yaitu ketika salah satu informan menolak untuk diwawancara. Informan tersebut merasa khawatir pihak manajemen mengetahui hasil wawancara tersebut, dan akhirnya mengetahui berbagai hal yang kurang menyenangkan yang berkaitan dengan ketidakpuasannya dengan pihak manajemen. Dalam menghadapi hal ini, peneliti melakukan pendekatan secara interpersonal sehingga informan merasa nyaman dengan keberadaan peneliti dan meyakinkan bahwa semua data yang diperoleh hanya akan dipergunakan untuk kepentingan penelitian. Akhirnya informan tersebut setuju

namun tetap menolak perekaman proses wawancara, sehingga peneliti harus melakukan wawancara dan sambil melakukan pencatatan.

Keterbatasan penelitian lainnya adalah kesulitan izin untuk melakukan penelitian, karena peneliti membahas tentang hambatan komunikasi yang ada di sebuah lembaga pendidikan bahasa, sehingga sempat timbul pemikiran bahwa penelitian ini dapat mencemarkan nama baik lembaga tersebut. Peneliti lalu berusaha menjelaskan kepada pihak pimpinan lembaga tidak ada keinginan dari peneliti untuk mencemarkan nama baik organisasi tersebut, lalu sesuai dengan permintaan pimpinan lembaga, peneliti menyamakan nama lembaga yang menjadi objek penelitian, serta menyamakan nama-nama informan yang ada di penelitian ini.



Universitas Indonesia

## BAB IV

### GAMBARAN UMUM OBJEK PENELITIAN & ANALISIS DATA

#### IV. 1 Gambaran Umum Objek Penelitian

Lembaga X merupakan lembaga ventura akademik di bidang pendidikan bahasa milik salah satu universitas negeri di Jakarta. Lembaga bahasa ini memberikan berbagai layanan bahasa; meliputi kursus bahasa asing, kursus bahasa Indonesia, maupun penerjemahan. Sejak diresmikan pada bulan Maret 2008, lembaga X membuka pelayanan bahasa di dua lokasi, yaitu di Depok dan Salemba. Sebagai lembaga ventura, lembaga X didirikan untuk memberikan keuntungan bagi universitas yang menaunginya. Oleh karena itu meski termasuk bagian dari lembaga pemerintahan, namun lembaga ini dikelola secara profesional layaknya lembaga swasta.

Pengajar merupakan ujung tombak dari lembaga X. Kompetensi staf pengajar dan materi yang diberikan merupakan faktor-faktor yang dapat menarik minat calon siswa untuk memilih lembaga X. Oleh karena itu jumlah pengajar di lembaga ini cukup banyak. Saat ini tercatat 85 orang pengajar di lembaga X baik pengajar tetap maupun pengajar lepas. Jumlah ini jauh melebihi jumlah karyawan yang hanya 25 orang.

Sebelum digabungkan menjadi lembaga X, masing-masing unit kerja di lembaga ini merupakan lembaga bahasa yang sudah berdiri cukup lama, telah mapan dan memiliki budaya organisasi yang berbeda satu sama lain. Selain itu setiap lembaga juga telah memiliki target pasar masing-masing.

Adapun lembaga bahasa yang menjadi unit kerja di bawah lembaga X adalah :

##### 1. A

A merupakan program pengajaran bahasa Indonesia bagi orang asing. Program ini mulai beroperasi pada tahun 1960 dan didesain untuk memenuhi kebutuhan berbahasa Indonesia bagi warga negara asing, baik formal maupun nonformal; untuk kebutuhan bisnis, akademik, dan percakapan sehari-hari.

Para pengajar lembaga ini diharuskan memiliki kemampuan berbahasa



Indonesia yang tinggi, kesabaran dan keuletan dalam mengajar. Regenerasi staf pengajar di lembaga ini berlangsung dengan lambat, sehingga sebagian besar pengajar adalah pengajar senior yang telah memiliki masa kerja lebih dari lima tahun dan berstatus sebagai pengajar tetap.

Peserta program kursus di lembaga A adalah warga negara asing yang datang ke Indonesia dengan berbagai macam latar belakang pendidikan dan profesi. Oleh karena itu seluruh anggota lembaga ini dituntut untuk memiliki kemampuan berkomunikasi yang baik dan membantu para siswa untuk menyesuaikan diri dengan keadaan di Indonesia.

Budaya organisasi di lembaga ini cenderung kolektif, dimana anggotanya sangat bergantung pada organisasi, dan menjadikan tujuan organisasi sebagai tujuan bersama yang harus diwujudkan oleh seluruh anggota organisasi. Para anggota organisasi dididik untuk bersikap ramah dan memiliki hubungan baik dengan anggota organisasi lainnya. Hubungan karyawan, pengajar dan manajemen yang sangat dekat dan kekeluargaan, membuat para anggota organisasi saling menutupi kekurangan rekan mereka dan membantu mereka mengatasi berbagai permasalahan yang timbul. Anggota lembaga ini juga cenderung defensif terhadap keberadaan orang baru yang mencoba masuk ke lingkungan mereka.

Budaya kekeluargaan terlihat melalui ruangan kantor yang luas dan terbuka, sehingga memungkinkan para anggota untuk berkumpul di dalam sebuah ruangan dan melakukan berbagai kegiatan. Ruangan lembaga A yang didesain dengan gaya tradisional Indonesia dan didominasi warna coklat dan kuning ini seakan menunjukkan kehangatan di dalam organisasi tersebut.

Komunikasi di lembaga A berlangsung secara terbuka. Anggota organisasi dapat berkomunikasi langsung secara lisan dengan atasan mereka. Namun untuk informasi resmi yang berkaitan dengan kebijakan organisasi, penilaian kemampuan mengajar, kritik dan saran kepada pengajar atau kepada organisasi, tetap disampaikan dengan informasi tertulis melalui jaringan komunikasi formal.

Gaya kepemimpinan lembaga ini berorientasi kepada hubungan antar manusia. Pimpinan lembaga memperhatikan keadaan anggota organisasi namun tugas yang harus dikerjakan oleh karyawan dan pengajar tetap menjadi prioritas

dalam organisasi. Dalam lembaga ini pimpinan selalu terbuka terhadap kritik, saran dan siap membantu anggota organisasi yang mengalami kesulitan dalam pekerjaan.

## 2. B

B merupakan lembaga pengajaran bahasa asing. Lembaga yang berdiri sejak tahun 1990 ini memberikan pengajaran bahasa asing, antara lain bahasa Inggris, Jerman, Belanda, Prancis, Jepang, Korea, dan Spanyol. Sebagian besar peserta pengajaran bahasa ini adalah warga negara Indonesia yang berprofesi sebagai pelajar, mahasiswa maupun karyawan.

Selain pengajaran bahasa, program ini juga memberikan layanan *in-house training*, dan *workshops* bagi lembaga pemerintahan, perusahaan-perusahaan swasta, dan beberapa institusi pendidikan. Selain itu program ini juga mengadakan berbagai macam tes kemampuan berbahasa asing secara berkala.

Pada awalnya B hanya beroperasi di Salemba. Pada perkembangannya, lembaga ini membuka pelayanan bahasa di Depok. Lembaga B memiliki jumlah karyawan terbanyak diantara dua lembaga lainnya, karena lembaga ini memiliki sistem perekrutan dan penggajian karyawan tersendiri terlepas dari fakultas. Berbeda dengan dua lembaga lainnya yang masih mengambil karyawan dari fakultas.

Pengajar B sebagian besar adalah pengajar lepas, yang juga memiliki pekerjaan mengajar di lembaga bahasa lainnya. Oleh karena itu, kurang tercipta kedekatan antara pengajar dan karyawan.

Lembaga ini memperlihatkan budaya individualis. Para anggota organisasi tidak bergantung secara emosional pada organisasi, mereka lebih mengutamakan tujuan individu daripada tujuan kelompok. Di dalam lembaga ini, kompetisi diantara pengajar sangat terlihat, namun hal ini justru meningkatkan performa kerja lembaga tersebut. Dengan budaya individualisme yang dianut lembaga ini, hubungan baik tetap terjalin diantara pimpinan lembaga, karyawan dan para staf pengajar.

Sistem kerja lembaga ini sangat berbeda dengan kedua lembaga lainnya. Beban kerja karyawan dan pengajar B lebih banyak, dan waktu kerja mereka lebih

panjang. Hal ini disebabkan karena banyaknya kelas bahasa yang harus terlayani setiap termnya. Untuk memenuhi kebutuhan ini, lembaga B sering mengadakan perekrutan tenaga pengajar bahasa. Kemampuan berbahasa asing sangat penting bagi anggota lembaga ini, oleh karena itu mereka selalu membiasakan untuk berkomunikasi dengan bahasa asing, terutama bahasa Inggris di dalam kantor.

Gaya kepemimpinan yang terdapat di lembaga ini berorientasi pada tugas. Pimpinan memfokuskan pada aspek penyelesaian tugas dan tidak terlalu memperhatikan faktor hubungan manusia. Gaya kepemimpinan ini dianggap sesuai untuk lembaga B yang memiliki jumlah pengajar yang besar. Ruang kerja lembaga B terdiri dari beberapa ruang perpustakaan dan audiovisual, ruang pengajar, ruang pimpinan, dan ruang bagian administrasi. Pola komunikasi di lembaga ini adalah komunikasi formal yang berjalan ke bawah (*top down*).

### 3. C

C merupakan lembaga yang menawarkan berbagai layanan dan training dalam hal penerjemahan, penyaduran, dan editing. Didirikan pada tahun 1991, PC memberikan telah memiliki cukup banyak klien yang terdiri dari perseorangan, lembaga pemerintahan maupun perusahaan asing. Lembaga ini memberikan jasa penerjemahan dalam sembilan bahasa, yaitu Inggris, Jepang, Cina, Korea, Prancis, Belanda, Jerman, Rusia, dan Arab. Selain itu C ditunjuk secara resmi oleh pemerintah untuk mengadakan ujian penerjemahan.

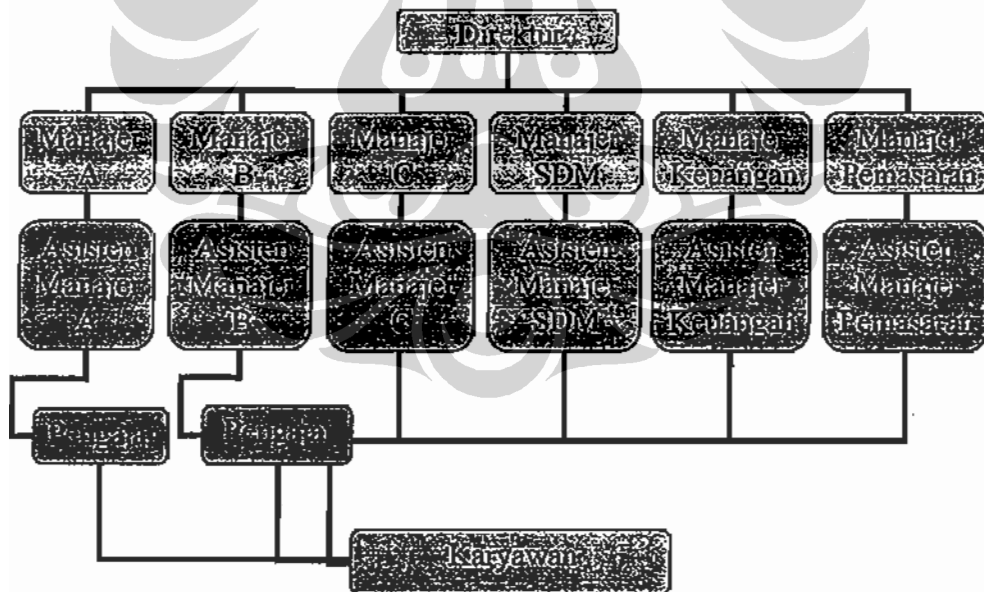
Lembaga yang awalnya berlokasi di Salemba ini memiliki dua orang karyawan tetap yang bertugas sebagai pegawai administrasi; namun tidak memiliki karyawan yang bertugas sebagai penerjemah. Tenaga penerjemahan di lembaga ini adalah penerjemah lepas. Lembaga ini merupakan lembaga yang jumlah anggotanya paling sedikit diantara dua lembaga lainnya. Hal ini menimbulkan hubungan yang sangat erat dan kekeluargaan antara pimpinan dan karyawan. Budaya organisasi yang terbentuk di lembaga ini adalah budaya kolektif. Pola komunikasi di dalam lembaga ini terbuka, yang memungkinkan adanya komunikasi langsung antara atasan dan bawahan. Sedangkan gaya kepemimpinan di lembaga ini berorientasi kepada hubungan manusia, dan hanya sedikit memperhatikan tugas karyawan.

Penggabungan ketiga lembaga ventura ini menjadi lembaga X dilakukan untuk memaksimalkan keuntungan dan meminimalisir biaya operasional. Rencana penggabungan ketiga lembaga ini sudah dirumuskan pada tahun 2006, dan akhirnya direalisasikan pada tahun 2007. Pada awal tahun 2008, diperkenalkan lembaga X yang berlokasi di Depok dan Salemba sebagai lembaga bahasa terpadu, yang menyediakan berbagai pelayanan bahasa kepada berbagai pihak.

Visi lembaga X adalah menjadi *center of excellence* bagi pelayanan bahasa, pelatihan dan pengembangan dalam bidang pengajaran bahasa dan penerjemahan. Sedangkan misi dari lembaga ini adalah:

1. Mengembangkan pendidikan dan pelatihan bahasa Indonesia, bahasa asing, dan penerjemahan
2. Menyediakan sumber daya manusia yang unggul dalam penguasaan bahasa Indonesia, dan bahasa asing serta dalam bidang penerjemahan.
3. Mengintegrasikan pendidikan, penelitian dan layanan kepada masyarakat melalui pengajaran bahasa dan penerjemahan

Adapun struktur organisasi dari lembaga X adalah sebagai berikut:



Gambar 3. Struktur Organisasi Lembaga X

Dalam menjalankan tugasnya, Direktur dibantu oleh enam orang manajer yaitu Manajer lembaga A, Manajer lembaga B, Manajer lembaga C, Manajer Keuangan, Manajer SDM, dan Manajer Pemasaran yang masing-masing memiliki seorang asisten. Pihak manajemen ini yang bertugas mengawasi dan bertanggung jawab akan kegiatan sehari-hari di lembaga X.

Sebagai pimpinan utama (direktur) lembaga X diangkatlah kepala lembaga B, yang telah memiliki pengalaman memimpin selama tujuh tahun. Jajaran manajemen di lembaga X mayoritas berasal dari lembaga B. Jabatan manajer pemasaran, SDM, manajer lembaga B dan C diduduki oleh anggota organisasi dari lembaga B. Hanya dua manajer, manajer lembaga A dan manajer keuangan yang tidak berasal dari lembaga B.

Dalam struktur organisasi lembaga X tidak ditemukan bagian tersendiri yang berfungsi sebagai humas, yang menghubungkan pihak manajemen dengan anggota organisasi, oleh karena itu tugas tersebut dialihkan kepada bagian SDM. Selain mengurus berbagai hal yang berkaitan dengan pengajar dan karyawan, seperti pemindahan kerja, pengurusan status kepegawaian, dan sebagainya; pihak SDM juga diberi tugas untuk menyampaikan beragam informasi dari pihak manajemen, serta menjadi penghubung antara anggota organisasi dan pimpinan.

Pada proses penggabungan ini tidak ditemukan program komunikasi internal yang menginformasikan proses penggabungan lembaga kepada karyawan dan pengajar. Para pimpinan dari masing-masing lembaga hanya memberikan informasi mengenai penggabungan tersebut secara lisan melalui komunikasi non formal kepada karyawan serta staf pengajar.

Pertemuan resmi bagi seluruh anggota lembaga X baru dilakukan dua minggu setelah lembaga X resmi beroperasi. Pertemuan ini dihadiri oleh seluruh anggota organisasi. Melalui pertemuan ini pihak manajemen memperkenalkan anggota organisasi satu sama lain dan memperkenalkan pimpinan lembaga yang baru.

Dalam menjalankan lembaga ini, pimpinan yang baru menggunakan gaya kepemimpinan yang sama dengan lembaga yang dulu dikepalainya, yaitu kepemimpinan berorientasi pada tugas. Sistem operasional di lembaga X juga

disamakan dengan sistem operasional di lembaga B. Namun dari sistem akademik pengajaran bahasa, pimpinan memberikan kebebasan bagi masing-masing program untuk menyusun bahan ajar dan jadwal kegiatan yang akan diberikan kepada para siswa.

Meskipun dalam penggabungan ini tidak ada karyawan atau pengajar yang mendapat pemutusan hubungan kerja, namun, terjadi pemindahan atau rotasi karyawan ke berbagai unit kerja yang dilakukan oleh pihak manajemen. Pihak SDM memberikan informasi mengenai berbagai kebijakan baru, perpindahan karyawan dan berbagai sistem operasional yang berlaku di lembaga X secara lisan ketika pertemuan karyawan dan manajemen berlangsung. Komunikasi lisan ini tidak dilanjutkan dengan adanya surat keputusan atau pemberitahuan tertulis yang diberikan kepada para anggota organisasi. Hal ini menimbulkan kesimpangsiuran informasi di kalangan anggota organisasi.

Namun, bagi para beberapa anggota organisasi hal ini tidak membawa banyak perubahan. Para anggota organisasi yang berasal dari lembaga B sudah terbiasa dengan gaya kepemimpinan manajemen lembaga X dan mereka juga tidak menemui kesulitan yang berarti dengan sistem kerja yang diberlakukan di lembaga X. Sebaliknya bagi karyawan A dan C sistem ini menimbulkan beberapa kesulitan karena perubahan sistem operasional tidak dibarengi dengan sosialisasi SOP

Dari hasil pengamatan, peneliti melihat bahwa pihak manajemen kurang terbuka dalam memberikan informasi kepada para anggotanya. Sebagai contoh, pembangunan gedung baru yang nantinya akan menjadi kantor lembaga X dilakukan tanpa memberikan pengumuman atau informasi resmi kepada seluruh anggota organisasi dari ketiga lembaga tersebut.

Ketika lembaga X mengadakan acara *lauching*, tidak ada karyawan ataupun staf pengajar yang diundang untuk datang ke acara tersebut. Hanya pimpinan fakultas dan pimpinan masing-masing lembaga dan pihak eksternal organisasi yang menghadiri acara ini.

Pemindahan ruang kerja dan kantor ke gedung yang baru juga dilakukan secara terpisah oleh masing-masing lembaga, meskipun posisi ruang kerja mereka sudah ditentukan oleh pihak manajemen lembaga X. Hal inilah yang menyebabkan

anggota organisasi tidak memiliki rasa memiliki terhadap organisasi tersebut.

Dari hasil observasi terhadap ruangan kantor pusat lembaga X di Depok, terlihat pembagian ruangan kantor dengan berbagai fungsi yang berbeda. Unit kerja penerimaan siswa dan informasi dari ketiga lembaga yang tadinya berada di ruangan yang terpisah, kini digabungkan di dalam satu ruangan.

Para manajer dari masing-masing program diberikan ruangan yang terpisah dari staf pengajar dan karyawan. Sedangkan untuk staf pengajar disediakan sebuah ruangan kerja yang cukup besar untuk menampung keseluruhan pengajar dari lembaga A dan B. Ruangan kantor didesain dengan konsep modern minimalis, dengan dominasi warna putih, perak dan biru. Perabotan kantor yang digunakan selaras dengan konsep desain, yaitu modern dan sederhana. Terdapat pula penambahan ruangan makan (*pantry*) yang digunakan sebagai tempat beristirahat bagi para anggota organisasi.

Sebagai lembaga pendidikan bahasa, aset utama dari lembaga ini adalah para pengajar. Pihak manajemen berusaha sekuat tenaga untuk menciptakan suasana nyaman dengan menyediakan berbagai fasilitas yang menunjang kegiatan mengajar. Selain itu pihak manajemen berusaha meningkatkan kemampuan pengajar melalui berbagai training dan seminar mengenai pengajaran bahasa. Kegiatan ini juga dilakukan pihak manajemen untuk menggabungkan staf pengajar yang berasal dari lembaga B dan A.

Namun pasca proses penggabungan ini, tidak terlihat adanya pembauran antara pengajar yang berasal dari lembaga A dan lembaga B. Mereka tetap berkumpul dengan kelompok mereka masing-masing, dan mempertahankan perilaku dan nilai-nilai yang terdapat pada organisasi mereka yang terdahulu. Untuk mengantisipasi hal ini, pihak manajemen menerapkan pola komunikasi terbuka, dimana semua anggota organisasi dapat berkomunikasi langsung dengan pihak manajemen. Namun hal ini tidak dimanfaatkan oleh anggota organisasi, sehingga proses komunikasi di lembaga ini didominasi oleh komunikasi kebawah yang disampaikan dari atasan ke bawahan.

## IV.2 Analisis Data

### IV. 2. 1 Penggabungan Budaya Organisasi di Lembaga X

Budaya organisasi merupakan pola pemikiran dan nilai yang dipahami bersama dan dibagi-bagi oleh anggota organisasi. Para ilmuwan sering menggambarkan budaya organisasi sebagai konstruksi yang berlapis, dengan perilaku dan harapan yang dibagi bersama diantara anggota organisasi. Oleh karena itu dapat dipastikan bahwa semua organisasi memiliki budaya yang melekat pada anggota organisasinya. Budaya organisasi memegang peranan penting dalam menentukan sikap anggota organisasi terhadap lingkungan budaya organisasi yang bersangkutan.

Setiap perubahan yang terjadi pada suatu organisasi akan membawa perubahan pada budaya organisasinya. Benturan budaya akan terjadi ketika dua organisasi atau lebih memutuskan untuk bergabung dan menyatukan filosofi organisasi, nilai-nilai, serta visi dan misi mereka.

Lembaga yang menjadi dari objek penelitian ini, merupakan organisasi yang bergerak di bidang pendidikan bahasa. Lembaga ini bukanlah sebuah lembaga yang besar, namun lembaga ini telah memiliki reputasi sebagai salah satu lembaga terbaik, terutama di dalam bidang pengajaran bahasa, baik bahasa Indonesia maupun bahasa asing lainnya.

Dari observasi dan wawancara mendalam yang dilakukan oleh peneliti dengan para informan, masing-masing unit kerja dalam lembaga X merupakan lembaga yang telah berdiri cukup lama, memiliki pola kerja tersendiri serta budaya yang lekat dengan organisasinya masing – masing. Perbedaan budaya di antara kelompok- kelompok dalam organisasi ini tidak mudah disatukan. Hal inilah yang merupakan faktor utama yang menjadi kendala dalam menggabungkan lembaga A, B, dan C ke dalam sebuah lembaga baru, yaitu lembaga X.

Peneliti mendapatkan temuan bahwa budaya yang melekat pada lembaga A adalah budaya kolektif. Para anggota organisasi dari lembaga ini sangat menjunjung tinggi rasa kebersamaan, dan kekeluargaan. Mereka terlihat sangat kompak dan cenderung menutup diri dari anggota lain di luar kelompok mereka. Dalam budaya kolektif, komunikasi dilakukan dengan menggunakan *high context*



*culture*, dimana individu di dalamnya cenderung homogen sehingga makna dari pesan yang disampaikan tidak harus disampaikan dengan jelas, karena setiap anggota sudah memahami makna di balik pesan tersebut.

Individu yang tergabung dalam lembaga A terlihat sungkan untuk mengungkapkan pendapat mereka dan mempercayakan keputusan kepada orang yang dipercaya dan ditunjuk sebagai juru bicara dari lembaga tersebut.

Berbeda dengan lembaga B. Individu yang tergabung di dalam lembaga B cenderung lebih terbuka, dan heterogen, karena anggota dari lembaga B berasal dari latar belakang pendidikan yang ebrbeda dan mengajar berbagai bahasa yang berbeda. Oleh karena itu budaya yang terlihat di dalam lembaga B adalah budaya individual. Para anggota organisasi kurang memiliki kedekatan satu dengan yang lain, sehingga setiap kali melakukan interaksi mereka memerlukan informasi yang spesifik. Keberagaman yang terdapat di lembaga ini menjadikan anggota organisasi memiliki *low context culture*.

Pada lembaga C yang tidak memiliki pengajar, hubungan antara atasan dan bawahan sangat dekat. Mereka cenderung melindungi satu sama lain dan memiliki rasa kekeluargaan yang besar. Komunikasi di dalam lembaga ini dilakukan dengan *high context culture* karena masing-masing anggota organisasi telah mengetahui latar belakang dan pribadi anggota organisasi lainnya, sehingga pesan yang disampaikan tidak perlu diberikan secara mendetail.

Menurut Samovar, Porter, dan McDaniel, perbedaaan antara *high culture context* dan *low culture context* dapat menciptakan kebingungan antara anggota organisasi yang berasal dari budaya yang berbeda, misinterpretasi, dan keengganan untuk berkomunikasi dengan anggota organisasi dari latar belakang budaya yang berbeda. Budaya yang terbentuk dari penggabungan budaya yang berbeda ini, tergantung pada budaya organisasi yang diterapkan oleh pimpinan organisasi.

Di dalam lembaga X, pimpinan lembaga yang baru berasal dari lembaga B, sehingga gaya kepemimpinan yang diterapkannya di lembaga X mengacu pada *low context culture*, sehingga penggabungan budaya organisasi di lembaga X ini menghasilkan budaya individualis, yang menurut hasil pengamatan peneliti belum mampu mengakomodasi perbedaan budaya antar organisasi yang bergabung di

dalam lembaga tersebut.

Di dalam lembaga X, terlihat adanya pembauran pada level manajemen dan karyawan, namun hal ini tidak terjadi di kalangan pengajar. Dari hasil wawancara dengan para informan dan hasil pengamatan, peneliti menemukan bahwa staf pengajar di dalam lembaga X terbagi menjadi dua kelompok, yaitu :

1. Kelompok pengajar A.

Kelompok pengajar ini berasal dari lembaga A. Sebagian besar dari mereka merupakan satu almamater, dan memiliki latar belakang pendidikan yang sama. Oleh karena itu budaya mereka cenderung kolektif, homogen dan sangat bergantung secara emosional kepada organisasi mereka.

2. Kelompok pengajar B.

Kelompok ini lebih heterogen, karena anggotanya berasal dari latar belakang pendidikan yang berbeda, dan mengajar berbagai studi bahasa yang berbeda. Oleh karena itu, budaya individualis lebih jelas terlihat dimiliki oleh kelompok ini.

Informan pertama, SH, adalah Direktur dari lembaga X. Ia diangkat menjadi Direktur lembaga X setelah tujuh tahun menjabat sebagai kepala lembaga B. Informan ini memiliki gelar Ph.D dalam bidang pengajaran bahasa. Informan pertama dinilai telah cukup mapan dan memiliki pengalaman yang diperlukan untuk memimpin sebuah lembaga bahasa. Selain itu, selama tujuh tahun kepemimpinannya, informan pertama mampu meningkatkan keuntungan lembaga B secara signifikan. Oleh karena itu ia dinilai sukses dalam memimpin lembaga B, sehingga terpilih menjadi Direktur lembaga X.

Menurut informan pertama, memang terdapat perbedaan budaya organisasi dari masing-masing lembaga yang akan digabungkan ke dalam lembaga X, karena tiap-tiap lembaga tersebut merupakan lembaga yang telah mapan dan anggota organisasinya telah memiliki sistem nilai tersendiri. Informan pertama mengatakan bahwa menggabungkan berbagai budaya yang berbeda menjadi satu budaya yang dimiliki bersama menuntut adanya perubahan dalam organisasi dan proses

perubahan budaya serta kebiasaan di dalam sebuah organisasi bukanlah hal yang mudah. Namun, di lembaga X masalah tersebut sudah berhasil diatasi. Berikut keterangan dari informan pertama:

“ Memang ada perubahan *culture*, ada sedikit gejolak, begitu ya...tapi akhirnya berhasil dihilangkan. Jadi budaya kami sekarang ya nyaman untuk komunikasi”

Dari keterangan tersebut, informan pertama menyatakan bahwa masalah perubahan budaya yang terjadi di lembaga X sudah dapat diatasi dan permasalahan yang timbul berkaitan dengan perbedaan budaya tersebut berhasil dihilangkan. Informan pertama menambahkan bahwa saat ini terdapat budaya baru di lembaga X yang nyaman bagi semua anggota organisasi.

Uraian informan pertama ini kurang disetujui oleh informan kedua, TI. Informan kedua merupakan staf pengajar yang telah bekerja di lembaga B selama lebih dari lima tahun. Sarjana sosial dari salah satu universitas negeri di Jakarta ini termasuk pengajar senior di lembaga B. Usia informan kedua masih cukup muda, pembawaannya ramah, dan gaya bicaranyapun cukup santai. Sehingga memungkinkan peneliti untuk menggali lebih jauh mengenai budaya organisasi di lembaga X.

Informan kedua menyatakan hal yang bertolak belakang dengan penjelasan informan pertama. Ia berpendapat bahwa belum tercipta budaya baru di dalam lembaga X yang dapat mengakomodasikan perbedaan budaya organisasi. Menurutnya penggabungan berbagai lembaga ke dalam lembaga X justru menimbulkan berbagai ketegangan, terutama di kalangan pengajar. Menurut penjelasan informan kedua, sesungguhnya penggabungan organisasi tempat mereka bekerja menjadi lembaga X memicu munculnya kelompok-kelompok pengajar yang memiliki budaya mereka sendiri dan saling menunjukkan identitas kelompok mereka. Selain itu sistem kerja masing-masing organisasi yang memang berbeda membuat penggabungan terlihat hanya pada bagian fisik ruangan atau gedung saja, namun tidak pada penggabungan budaya. Informan kedua menjelaskan bahwa tidak ada keterkaitan budaya antar kelompok di dalam lembaga X. Tiap-tiap kelompok pengajar masih mempertahankan budaya mereka

sendiri sehingga terlihat pemisahan dalam organisasi. Hal ini terungkap dari pernyataan informan kedua sebagai berikut:

“begitu kita lihat budaya kerja di masing-masing organisasi yang udah bergabung ke lembaga X masih sama seperti yang dulu, tidak ada perubahan.”

Dari pernyataan informan kedua terlihat bahwa penggabungan organisasi tidak membawa perubahan budaya. Budaya organisasi yang ada di lembaga X merupakan budaya organisasi dari masing-masing lembaga terdahulu. Apabila anggota organisasi tidak merasa nyaman dengan budaya organisasi yang baru, maka muncullah sikap anggota organisasi yang cenderung mempertahankan budaya organisasi mereka daripada menyesuaikan diri dengan budaya organisasi yang baru. Masing - masing kelompok mempertahankan budaya kelompok mereka melalui berbagai macam tindakan, antara lain dengan mempertahankan perilaku dan nilai dari budaya kelompok mereka, hanya berkumpul dengan anggota organisasi yang berasal dari kelompok yang sama, dan menjalankan kebiasaan operasional yang dulunya berlaku di lembaga asal mereka.

Informan ketiga, IS, menjabat sebagai manajer di lembaga X. Lulusan magister di bidang linguistik ini sebelumnya menjabat sebagai kepala lembaga A. Setelah lembaga tersebut bergabung di bawah lembaga X, ia ditunjuk sebagai manajer program A. Selain duduk di manajemen, informan ketiga juga berprofesi sebagai pengajar dengan pengalaman mengajar lebih dari sepuluh tahun. Di kalangan manajer, informan ketiga merupakan salah senior yang sangat dihormati. Ia selalu dipercaya untuk menggantikan direktur sebagai pimpinan apabila direktur ditugaskan keluar kota atau ke luar negeri.

Informan ketiga memiliki pendapat yang kurang lebih sama dengan informan kedua. Ia mengungkapkan bahwa budaya organisasi terutama di kalangan pengajar belum terlihat bergabung dan membentuk sebuah budaya baru. Berikut penjelasan informan ketiga:

“Yang pasti memang tidak ada bukan belum ada pembauran karena sebenarnya juga operasional kan terpisah-pisah ya hanya ruangan saja yang disatukan”

Menurut informan ketiga, belum ada pembauran di lembaga X, sehingga bisa dikatakan bahwa lembaga X belum memiliki sebuah budaya baru. Penggabungan organisasi hanya terlihat pada penggabungan ruangan, namun sistem operasional masing-masing program masih terpisah, sehingga belum ada kesatuan di dalam lembaga X. Interaksi antar anggota organisasi juga sangat terbatas, meskipun mereka berada di dalam satu ruangan yang sama.

Informan keempat yang berasal dari lembaga A juga memberikan penjelasan yang serupa dengan informan kedua dan ketiga ketika peneliti menanyakan mengenai budaya organisasi yang terbentuk di lembaga X.

“Masih terasa kalau lembaga-lembaga yang lain dengan budayanya sendiri-sendiri sampai sekarang masih, dan lembaga lain juga masih begitu, kok”

Informan keempat, AB adalah staf pengajar lembaga X yang berasal dari lembaga A. Meski masih berusia muda, namun informan ketiga telah memiliki banyak pengalaman dalam mengajar. Selain itu, informan ketiga juga dipercaya menjadi juru bicara oleh anggota kelompok A. Sikapnya yang ramah dan terbuka membuat peneliti lebih leluasa melakukan wawancara.

Menurut informan keempat, di lembaga X masing-masing lembaga masih mempertahankan budaya mereka, dan hal itu sudah berjalan dari awal penggabungan hingga kini. Informan keempat yang merupakan anggota lembaga X dari kelompok A merasa bahwa sikapnya dalam mempertahankan budaya kelompoknya bukanlah sikap yang salah, karena anggota kelompok lain juga melakukan hal yang sama. Hal ini menimbulkan perasaan tidak nyaman bagi informan keempat, karena membuatnya merasa canggung berada di kantor.

Perbedaan budaya di lembaga X juga dirasakan oleh YN, informan kelima. Informan kelima merupakan karyawan bagian keuangan dari lembaga X. Sebelum diangkat menjadi karyawan bagian keuangan, informan kelima adalah karyawan bagian *counter* informasi dan pendaftaran di lembaga B. Dalam masa kerjanya yang telah memasuki tahun keempat, informan kelima merupakan sosok karyawan yang disukai oleh anggota organisasi yang lain, baik pihak manajemen dan

pengajar. Informan kelima mengungkapkan bahwa di dalam lembaga X perbedaan budaya tersebut cukup terlihat, terutama pada kalangan pengajar. Berikut penjelasan informan kelima:

“ kalau saya lihat sih masih terpisah Mbak, yang A ya masih dengan budaya mereka, yang B juga begitu. Jadi pengajar masih sendiri-sendiri.

Menurut informan kelima, baik pengajar yang merupakan anggota kelompok A maupun anggota kelompok B masih mempertahankan budaya mereka masing-masing. Sehingga belum terbentuk suatu budaya baru yang dapat menyatukan para pengajar tersebut. Namun, tidak semua budaya yang dipertahankan satu kelompok dalam organisasi memiliki dampak negatif. Budaya kekeluargaan yang dipertahankan dan dibawa oleh anggota organisasi dari lembaga A ketika mereka bergabung ke dalam lembaga X ini tidak mendapat tentangan dari karyawan yang berasal dari lembaga lain, berikut penjelasan lebih lanjut dari informan kelima:

“ Hmm meskipun masih baru ya mbak, jujur nih lebih enak sama pengajar A, daripada pengajar yang lembaga tempat saya sebelumnya”

Dari uraian informan kelima, terlihat bahwa ia menyukai budaya yang dibawa oleh anggota organisasi yang berasal dari kelompok A. Sikap ramah dan kekeluargaan yang ditunjukkan anggota organisasi dari kelompok A membuatnya lebih cepat merasa dekat dengan anggota lembaga A. Tidak adanya kendala komunikasi dengan kelompok A membuat informan kelima merasa nyaman. Lebih lanjut informan kelima menjelaskan bahwa ia lebih senang bekerjasama dengan pengajar dari kelompok A daripada dengan anggota dari lembaga tempat ia bekerja sebelumnya.

Informan keenam, DA, adalah karyawan bagian *counter* informasi dan pendaftaran di lembaga X. Informan keenam telah bekerja selama tiga tahun di lembaga C sebagai karyawan bagian keuangan sebelumnya akhirnya lembaga tersebut digabungkan ke dalam lembaga X. Informan keenam memiliki pendapat

yang sedikit berbeda dari empat informan sebelumnya. Berikut penjelasan informan keenam:

“kalau saya merasanya budaya kerja di sini lebih condong ke budaya satu lembaga tertentu”

Menurut penjelasan informan keenam, budaya yang terbentuk di lembaga X bukanlah perpaduan budaya dari berbagai lembaga yang bergabung, melainkan budaya dari satu lembaga yang digabungkan ke dalam lembaga X. Informan keenam mengaku bahwa budaya di lembaga X membuatnya merasa tidak nyaman.

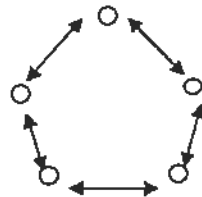
Dari hasil wawancara dengan keenam informan beserta hasil pengamatan, maka penggabungan budaya organisasi di lembaga X menghasilkan budaya individualis, *low context culture*; dimana tidak terjadi pembauran antara budaya organisasi. Masing-masing kelompok di dalam lembaga X mempertahankan budaya mereka, dan menutup diri terhadap anggota kelompok lain yang berasal dari organisasi yang berbeda.

#### IV.2.2 Proses Komunikasi Antar Budaya di Lembaga X

Sebagai sebuah subsistem di dalam organisasi, kelompok –kelompok memiliki budaya masing-masing. Komunikasi antar kelompok atau *intergroup communication* dengan budaya yang berbeda ini meliputi interaksi antar individu yang memiliki perbedaan dalam persepsi kultural dan sistem nilai yang dapat mempengaruhi proses komunikasi. Di dalam sebuah organisasi, budaya mempengaruhi bagaimana anggota sebuah kelompok berinteraksi dengan anggota dari kelompok lain.

Penelitian ini menemukan bahwa di dalam lembaga X terdapat dua kelompok yang memiliki budaya yang berbeda. Kelompok pengajar A yang memiliki budaya kolektivis, berbeda dengan kelompok pengajar B yang memiliki budaya individualis. Agar tercipta proses komunikasi antar kelompok dalam sebuah organisasi, maka pihak manajemen harus menetapkan komunikasi yang terbuka.

Lembaga-lembaga bahasa yang terdapat di dalam lembaga X memiliki jejaring komunikasi yang berbeda. Lembaga A dan lembaga C yang cenderung homogen dan memiliki budaya kolektif memiliki jejaring kelompok berbentuk lingkaran.



Gambar 4

Pada jejaring kelompok berbentuk lingkaran, informasi berjalan secara terbuka ke seluruh anggota kelompok. Tidak ada satu orang yang memegang aliran informasi utama. Pada lembaga A dan C, setiap informasi yang diterima dari seorang anggota organisasi, disebarikan ke seluruh anggota organisasi yang lainnya. Sehingga sangat sedikit sekali atau bahkan mungkin tidak ditemukan informasi yang bersifat rahasia di dalam lembaga ini.

Pada lembaga B, pimpinan lembaga bertindak sebagai pemegang arus informasi utama bagi semua pesan yang mengalir di dalam lembaga tersebut. Pola jejaring kelompok yang ditemukan pada lembaga B adalah bentuk Y.



Gambar 5

Pola Y merupakan pola yang paling efisien untuk memecahkan masalah yang dihadapi anggota organisasi. Pada lembaga B yang hanya memiliki satu orang pemimpin, pola komunikasi ini dirasakan sangat ideal oleh pimpinan. Namun pemakaian pola ini kurang sesuai untuk diaplikasikan dalam penyelesaian masalah yang dihadapi oleh Lembaga B. Dengan jumlah pengajar yang cukup besar,



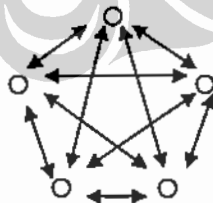
lembaga B sebaiknya memiliki pola komunikasi yang lebih fleksibel.

Menurut keterangan dari informan pertama, pimpinan sudah memahami adanya perbedaan budaya dalam organisasi yang berpengaruh kepada proses komunikasi di lembaga X, sehingga pihak manajemen menerapkan sistem komunikasi terbuka, yang memungkinkan setiap anggota organisasi untuk berkomunikasi langsung kepada pihak manajemen. Informan pertama mengatakan bahwa terdapat perubahan yang cukup besar setelah ketiga lembaga tersebut digabungkan, berikut penjelasan dari informan pertama:

“ kalau dulu saya memutuskan banyak *centralized*, sekarang kan tidak bisa seperti itu. Karena saya harus menanyakan *opinion* dari berbagai pihak”

Menurut informan pertama, pola komunikasi di level manajemen mengalami perubahan. Ketika ia menjabat sebagai kepala lembaga B, banyak keputusan yang dibuatnya tanpa memerlukan persetujuan dari pihak lain. Komunikasi cenderung berjalan satu arah, *top-down* dengan aliran pesan yang tersentralisasi di satu orang. Kini, terdapat banyak orang yang duduk di jajaran manajer, sehingga pesan tidak terkonsentrasi di satu orang namun berjalan merata ke semua orang yang berada di level manajemen. Menurut informan pertama terjadi proses komunikasi terbuka pada seluruh bagian dalam lembaga X.

Dari keterangan informan pertama dan hasil observasi, peneliti menemukan bahwa pola komunikasi yang digunakan dalam lembaga X adalah komunikasi semua saluran (*all channel*).



Gambar 6

Dalam bentuk semua saluran (*all channel*), seluruh anggota kelompok mendapatkan kesempatan yang sama untuk mendapatkan informasi. Tidak ada individu sentral dalam penyebaran sebuah informasi, sehingga posisi seorang individu dalam saluran ini dapat digantikan oleh individu lain. Di dalam lembaga X pola jejaring komunikasi ini dirasakan tepat, karena dapat memfasilitasi komunikasi antar individu di berbagai level.

Namun adanya perbedaan budaya organisasi di dalam lembaga ini membuat jejaring komunikasi semua saluran tidak berfungsi dengan optimal, karena masih ditemukan anggota organisasi yang merasa tidak nyaman untuk berkomunikasi dengan atasan maupun pihak lain yang berasal dari kelompok yang berbeda. Oleh karena itu, penggunaan bentuk jejaring komunikasi semua saluran tidak membawa perbedaan terhadap proses komunikasi yang terjadi di lembaga X.

Menurut informan kedua, proses komunikasi di dalam lembaga X tidak memperlihatkan adanya perbedaan dengan komunikasi di lembaga tempat ia bekerja sebelumnya, yaitu lembaga B. Proses komunikasi ke atasan, bawahan, dan rekan sekerja dirasakan informan kedua masih sama. Namun, perbedaan terjadi pada proses komunikasi antar kelompok di lembaga X. Informan kedua mengakui bahwa perasaan sungkan selalu datang apabila ia masuk ke ruangan kantor dan tidak menemukan rekan satu kelompok di dalam ruangan kantor. Berikut penjelasan informan kedua:

“Kalau gue datang ke kantor sendiri lalu di kantor isinya anak A semua, dan lagi pada serius, itu gue pasti akan keluar lagi. Kalau dulu di B, pasti gue masih akan ada di kantor, gue masih bisa main. Tapi kalau sekarang, nggak deh mendingan gue keluar”.

Ketika menjadi satu-satunya anggota kelompok B yang berada di tengah-tengah anggota kelompok A, informan kedua merasa terasing, meskipun ia berada di ruangan kantornya sendiri, dan mengenal sebagian dari anggota kelompok A. Namun perasaan sungkan tetap muncul ketika harus menghadapi mereka di dalam ruangan kantor. Perbedaan budaya antar kelompok A dan kelompok B terlihat membatasi komunikasi anggota kelompok yang berbeda. Menurut informan kedua, masing-masing anggota merasa sungkan untuk berkomunikasi satu sama lain, dan

belum ada pihak yang berinisiatif untuk mendekatkan hubungan antar kelompok. Sehingga tidak terjadi proses komunikasi antar kelompok di lembaga X.

Komunikasi merupakan bagian terpenting dari setiap organisasi, dan komunikasi di dalam organisasi merupakan hal terpenting dalam membangun budaya perusahaan karena budaya organisasi diciptakan, dipertahankan dan dirubah melalui komunikasi, dan seluruh anggota organisasi menciptakan pola komunikasi tertentu dalam tempat kerja mereka.

Dalam organisasi, pertukaran informasi berjalan ke segala arah, baik ke atas, ke bawah, horisontal, maupun informal. Komunikasi ke bawah dilakukan untuk menyampaikan keputusan pimpinan kepada karyawan. Untuk mencapai komunikasi ke bawah yang efektif, semua pesan yang disampaikan kepada karyawan harus berkaitan langsung dengan pekerjaan mereka, dan harus datang dari organisasi bukan dari supervisor secara individual. Pesan yang mengandung kebijakan tertentu dan prosedur organisasi harus disampaikan secara tertulis.

Menurut informan ketiga yang juga merupakan anggota tim yang merumuskan penggabungan lembaga X, ketika lembaga X digabungkan, pihak manajemen tidak memiliki strategi khusus untuk menginformasikan perubahan yang terjadi kepada anggota organisasi. Informan ketiga mengakui bahwa pada awal proses penggabungan lembaga mereka hanya mengingat hal-hal yang mendasar, seperti siapa saja yang akan menduduki posisi struktural, bagaimana sistem operasionalnya, visi dan misi dari organisasi, dan *image* yang akan dibangun. Sementara itu komunikasi ke dalam organisasi sendiri tidak menjadi prioritas bagi tim perumus penggabungan organisasi. Sehingga program komunikasi yang dilakukan tergantung dari masing-masing pimpinan. Tidak adanya strategi komunikasi internal untuk mengkomunikasikan perubahan organisasi ini menyebabkan anggota organisasi tidak memiliki kesadaran akan pentingnya sebuah perubahan yang diperlukan oleh sebuah organisasi. Hal ini memiliki implikasi yang fatal karena kegagalan pada proses transformasi seringkali terjadi karena kurangnya kesadaran akan pentingnya perubahan bagi organisasi.

Informan ketiga memberikan penjelasan yang serupa dengan informan pertama, bahwa di dalam lembaga X terjadi perubahan pola komunikasi dan proses

komunikasi berjalan terbuka. Berikut uraian informan ketiga:

“komunikasinya seeara terbuka, kalau ada apa-apa silahkan langsung disampaikan ke saya, meski saya bukan atasan langsung mereka, tapi saya dengan Direktur sudah terbiasa berganti peran”

Menurut informan ketiga pola komunikasi terbuka yang diterapkan di lembaga X memungkinkan seluruh anggota organisasi untuk menyampaikan informasi kepada pihak manajemen secara langsung. Meski informan ketiga bukan atasan langsung mereka, namun ia merupakan manajer senior di lembaga X, sehingga dipereaya untuk menggantikan peran Direktur. Informan ketiga menambahkan bahwa aliran informasi di lembaga X tidak terkonsentrasi pada satu orang, karena setiap manajer diberi kewenangan yang sama.

Informan keempat memiliki kesan yang serupa dengan informan kedua, bahwa di dalam lembaga X tidak terjadi proses komunikasi antar kelompok. Uraian informan keempat sebagai berikut:

“Canggung iya, kalau kita mau menegur orang jadi ngga bisa. Kalau sesama kita sih masih kita tegur. Jadinya malah komunikasinya seperlunya, dan tidak betah lama-lama di kantor. Berbeda sama yang dulu”

Informan keempat mengatakan bahwa muncul perasaan canggung ketika ia ingin berkomunikasi dengan anggota organisasi lain yang berasal dari kelompok berbeda sehingga tidak terjadi proses komunikasi. Selain itu, interaksi sosial di dalam lembaga X menjadi sangat terbatas, karena masing-masing anggota dari kelompok yang berbeda saling menarik diri dan membatasi komunikasi dengan pihak lain di luar kelompok mereka. Tidak berjalannya komunikasi di lembaga X dengan lembaga tempatnya bekerja dahulu membuat situasi tidak nyaman untuk bekerja di kantor. Menurut informan keempat, perasaan yang sama juga dirasakan oleh anggota kelompok A yang lain. Kelompok ini cenderung kolektif. Mereka membatasi interaksi dengan pihak luar dan apabila ada anggota kelompok yang mengalami suatu masalah mereka berusaha memecahkan tersebut bersama-sama di ruangan yang terpisah dari anggota organisasi lainnya.

Menurut informan kelima, proses komunikasi di lembaga X tidak mengalami perbedaan dengan komunikasi yang telah terbentuk di lembaga tempat ia bekerja sebelumnya. Informan kelima mengatakan bahwa komunikasi yang dilakukannya masih tetap sama, menyampaikan berbagai hal kepada atasan langsung. Komunikasi dengan rekan sekerja juga masih dirasakan sama. Satu hal yang berbeda, menurut informan kelima adalah komunikasi yang terjadi diantara staf pengajar. Informan kelima harus menjalin komunikasi yang baik dengan staf pengajar dari lembaga A yang baru dikenalnya, namun sejauh ini ia tidak menemukan adanya masalah komunikasi dengan pengajar dari kelompok A.

Informan keenam mengungkapkan hal yang kurang lebih sama dengan informan kelima. Tidak ada perbedaan dalam pola komunikasi di lembaga X, dan tidak terjadi komunikasi antar kelompok di lembaga X. Informan keenam mengakui bahwa pihak manajemen menerapkan komunikasi terbuka, namun ia mengatakan bahwa informasi yang didapatkan dari pimpinan belum cukup, sehingga ia merasa kekurangan informasi. Berikut penjelasan dari informan keenam:

“Belum cukup informasinya, karena informasi yang didapat dari atasan sebatas tentang pergantian nama lembaga dan struktur organisasi saja”.

Informan keenam mengatakan bahwa informasi yang didapatkan dari atasan hanya sebatas hal-hal yang berhubungan dengan pergantian struktur dan visi misi lembaga X. Namun pihak manajemen tidak menyediakan informasi mengenai berbagai hal yang berhubungan langsung dengan pekerjaan, kebijakan organisasi, dan berbagai perubahan yang diterapkan di dalam organisasi. Sehingga meski manajemen menerapkan pola komunikasi terbuka, namun informan keenam hanya menggunakan saluran komunikasi ke atas untuk memenuhi kekurangan informasi yang berkaitan langsung dengan pekerjaan.

Kekurangan informasi atau *information underload* memiliki efek yang negatif bagi moral karyawan, karena kekurangan informasi memicu timbulnya

rumor dalam organisasi. Informasi terbanyak tentang penggabungan yang diterima anggota organisasi lembaga X memang diberikan oleh atasan mereka, namun bagi sebagian anggota, informasi tersebut dirasakan belum cukup, karena informasi hanya diberikan sebatas pergantian nama lembaga lembaga dan struktur organisasinya saja, namun tidak ada informasi mengenai sistem kerja di lembaga yang baru. selain itu informasi hanya disampaikan secara lisan melalui komunikasi informal, tanpa ada informasi tertulis atau pertemuan formal yang membahas masalah penggabungan organisasi

Selain komunikasi yang mengalir melalui struktur formal organisasi, terdapat juga komunikasi yang mengalir di luar struktur organisasi. Komunikasi ini dinamakan komunikasi informal. Komunikasi informal adalah komunikasi yang menghasilkan pesan yang tidak mengikuti garis fungsional. Jaringan komunikasi ini tidak begitu rasional sehingga disebut *grapevine* (selentingan/rumor).

*Grapevine* timbul karena kurangnya komunikasi antara manajemen dan karyawan. Apabila karyawan tidak menerima informasi terbaru dan terlengkap mengenai apa yang terjadi di dalam perusahaan, maka mereka terpaksa mempercayai berita yang berkembang melalui *grapevine*.

Bagi pihak manajemen, *grapevine* merupakan saluran untuk penting untuk mengetahui perilaku karyawan. Oleh karena itu, ketika berhadapan dengan penyebaran rumor, pendekatan yang paling baik adalah dengan memberikan penjelasan tentang fakta secara jelas dan cepat.

Dalam komunikasi antar budaya di sebuah organisasi, pola komunikasi yang banyak ditemukan adalah komunikasi informal. Informasi yang didapatkan dari komunikasi informal terkadang lebih berharga bagi sebuah organisasi dibandingkan dengan informasi yang didapatkan dari jaringan komunikasi formal. Satu alasan utamanya adalah informasi yang didapatkan dari komunikasi informal selalu sesuai dengan konteks. Pemberi pesan mengerti konteks dari informasi tersebut dan menyampaikannya sesuai dengan konteksnya. Sehingga baik kelompok dengan *high culture context* maupun *low-culture context* mengerti konteks dari pesan tersebut dan membuat pesan tersebut memiliki tingkat akurasi yang tinggi.

Dari awal proses penggabungan organisasi, pihak manajemen dari masing-masing lembaga menggunakan komunikasi informal untuk menyampaikan informasi mengenai penggabungan organisasi kepada para karyawan, sehingga ketika lembaga-lembaga tersebut benar-benar digabungkan, para karyawan sudah mengetahuinya terlebih dahulu. Namun, metode komunikasi informal yang digunakan untuk mengkomunikasikan kebijakan organisasi ini dirasakan kurang resmi, dan seringkali anggota organisasi menganggap informasi yang disampaikan manajemen hanyalah informasi biasa. Hal ini berimplikasi pada tidak efektifnya proses komunikasi.

Banyak rumor yang berkembang di sebagian anggota organisasi sejak munculnya gagasan untuk menyatukan organisasi. Sikap pimpinan yang hanya mengkomunikasikan penggabungan organisasi melalui komunikasi informal ini dirasakan sebagian anggota organisasi tidak memberikan pemahaman terhadap perubahan yang terjadi. Sedangkan pertemuan resmi antara seluruh manajemen dan karyawan baru dilakukan pihak manajemen ketika kondisi fisik bangunan gedung lembaga X yang baru selesai direnovasi.

Rumor yang merebak seiring dengan penggabungan lembaga X menimbulkan berbagai asumsi anggota organisasi yang pada akhirnya dianggap menjadi suatu kebenaran oleh anggota organisasi lainnya. Pada kelompok karyawan, rumor tersebut dapat diredam, namun hal ini tidak berlaku pada kelompok pengajar, terutama pada kelompok pengajar A. Mereka merasa pimpinan tidak memberikan informasi secara transparan. Sehingga sebelum lembaga X terbentuk, para pengajar sudah memiliki asumsi sendiri mengenai lembaga tersebut, yang akhirnya mendorong mereka untuk bersikap hati-hati ketika bergabung ke dalam lembaga X. Hal ini diungkapkan informan keempat, AB, yang merupakan pengajar lembaga X yang berasal dari kelompok A.

“Kita mendapat selentingan bahwa sebagian dari pekerjaan kami atau tanggung jawab kita gitu ya atau apa istilahnya lahan gitu ya, lahannya...jangan-jangan ni ada bakal diini gitu lho (diambil).

Menurut informan keempat, ia mendengar adanya rumor bahwa akan terdapat kebijakan dari pimpinan yang baru mengenai pengurangan tanggung jawab yang akan diberlakukan kepada anggota organisasi dari kelompok A. Selain itu rumor timbul karena kurangnya rasa percaya dan keurigaan yang timbul akan kepemimpinan yang baru. Informan keempat mengungkapkan bahwa selentingan tersebut menggambarkan keemasan para pengajar yang berasal dari kelompok A akan berbagai perubahan yang akan mereka alami di lembaga X, terutama yang berhubungan langsung dengan pekerjaan mereka. Selain itu muncul keemasan akan sikap pihak manajemen yang baru terhadap mereka.

Hal sebaliknya terjadi pada pengajar yang berasal dari kelompok B. Menurut informan kedua, pengajar yang berasal dari kelompok B, dalam kelompok pengajar B, tidak ditemukan adanya rumor. Seluruh anggota kelompok ini sudah mengetahui bagaimana gaya kepemimpinan direktur lembaga X. Karena sebelumnya mereka telah bekerja di bawah pimpinannya. Oleh karena itu, tidak muncul kekhawatiran yang dirasakan oleh pengajar dari kelompok A.

“Rumor sih ngga kedengaran. Nggak ada *complain* lah dari kita”.

Informan kedua menjelaskan bahwa ketiadaan rumor pada kelompok B dikarenakan mereka sudah mengetahui dan memahami sikap dan gaya kepemimpinan manajemen lembaga X. Selain itu, sebagian besar manajer yang merupakan anggota kelompok B membuatnya lebih merasa nyaman dan mempercayai kepemimpinan dari manajemen yang baru tersebut.

#### **IV.2.3 Hambatan Komunikasi Akibat Perbedaan Budaya Organisasi di Lembaga X**

Dari hasil wawancara mendalam dan pengamatan yang dilakukan oleh peneliti, terlihat bahwa tidak adanya komunikasi yang efektif diantara kelompok – kelompok pengajar di lembaga X didasari oleh adanya perbedaan budaya diantara kelompok A dan kelompok B. Di dalam lembaga X, perbedaan budaya yang



terdapat diantara kelompok –kelompok pengajar menyebabkan proses komunikasi tidak berjalan dengan efektif. Hal dapat menimbulkan hambatan komunikasi di dalam organisasi, karena budaya yang berbeda menyebabkan perbedaan persepsi diantara anggota organisasi. Perbedaan persepsi inilah yang akhirnya mengakibatkan munculnya beberapa faktor yang menghambat terjadinya proses komunikasi yang efektif antar kelompok di lembaga X.

Dari hasil analisis data yang dilakukan peneliti kepada dua orang informan yang merupakan staf pengajar, ditemukan beberapa faktor yang menjadi hambatan komunikasi di lembaga X, yaitu:

*Stereotyping.* *Stereotyping* membuat para anggota organisasi memiliki pandangan tertentu mengenai anggota organisasi di luar organisasi mereka dan hal tersebut membatasi interaksi diantara mereka. Meskipun *stereotype* dapat berupa positif atau negatif, namun *stereotype* kelompok merupakan salah satu hal yang paling berbahaya dalam komunikasi multikultural.

Menurut informan keempat, AB, dalam lembaga X kelompok pengajar A memandang kelompok pengajar B terutama yang berasal dari jurusan yang sama dengan direktur sebagai ‘anak emas’ yang memiliki berbagai kemudahan dalam organisasi. Sedangkan kelompok A merasa dianggap oleh kelompok pengajar B dan pihak pimpinan sebagai ‘anak tiri’, yang tidak pernah mendapatkan keistimewaan. Berikut penjelasan dari informan keempat

“Ya biasalah kita kan kaya anak tiri, kalo ketemu sama anak tiri itu akan ada kecurigaan, kan gitu”.

Informan keempat menjelaskan bahwa ketika menghadapi situasi yang kurang menyenangkan dengan anggota organisasi dari kelompok B, ia selalu memiliki pemikiran bahwa pihak pimpinan akan selalu mendahulukan dan membela anggota organisasi dari kelompok B. Hal ini yang menyebabkan terbentuknya *stereotype* anak emas dan anak tiri tersebut. Informan keempat menambahkan bahwa meskipun tidak semua anggota kelompok pengajar A memiliki pengalaman buruk dengan pihak manajemen dan anggota kelompok pengajar B, namun *stereotype*

tersebut sudah melekat kuat dalam benak anggota kelompok pengajar A. Mereka terlanjur merasa mendapat *stereotype* sebagai ‘anak tiri’ dalam lembaga X.

Sedangkan, menurut informan kedua, TI, yang berasal dari kelompok B, *stereotype* ‘anak tiri’ yang diberikan kepada kelompok pengajar A bukanlah berasal dari kelompok B, melainkan dari sikap pimpinan lembaga X. Manajer lembaga A mendapat ruangan yang terpisah dari manajer yang lain, sehingga timbul kesan bahwa manajer lembaga A ‘diasingkan’ oleh pimpinan. Berikut penjelasan informan kedua :

“Dari tata ruang sudah jelas terlihat A terpisah dari yang lain. Kan aneh, kesannya kaya paviliun yang disewa jadi yang gue tangkap kayanya A itu numpang tuan rumahnya ya yang di dalam”.

Pengaturan tata ruang di ruangan lembaga X yang menempatkan manajer lembaga A terpisah dari ruangan manajer lainnya, menimbulkan pemikiran bahwa lembaga A memang dibedakan oleh pihak manajemen, atau memang ingin memisahkan diri dari manajemen lembaga X. Pengaturan tata ruang ini yang akhirnya makin memperkuat *stereotype* kelompok A sebagai ‘anak tiri’ di dalam lembaga X

Dari hasil wawancara dengan informan keempat, diperoleh keterangan bahwa kelompok A memberikan *stereotype* kepada anggota kelompok pengajar B sebagai kelompok yang tidak bisa berkomunikasi, dan tidak dapat menjalin hubungan baik dengan anggota organisasi di luar kelompok mereka. Informan keempat mengungkapkan bahwa sebagai kelompok mayoritas, anggota kelompok B tidak pernah memiliki hubungan yang baik dengan anggota semua anggota organisasi yang lain. Menurut informan keempat hal ini disebabkan karena anggota kelompok B merasa lebih superior dibandingkan pengajar yang berasal dari kelompok lain, dan hal ini dipandang sebagai hal yang negatif oleh anggota kelompok pengajar A.

*Prejudice*. Para ilmuwan mendefinisikan *prejudice* sebagai perasaan dan pemikiran negatif terhadap individu atau kelompok tertentu. *Prejudice* meliputi

pemikiran atau asumsi negatif, kepercayaan yang belum jelas kebenarannya, dan berbagai tindakan diskriminatif yang ditujukan kepada sebuah kelompok tertentu.

Para ilmuwan mengatakan bahwa *prejudice* dapat diekspresikan melalui berbagai cara, antara lain dengan *antilocution*, yaitu membicarakan anggota kelompok yang dituju secara negatif dan menggunakan label atau julukan tertentu. *Prejudice* juga dapat diekspresikan melalui penarikan diri atau menghindari dari anggota kelompok yang tidak disukai. Selain itu, ekspresi dari sikap ini juga dilakukan dengan cara mengeksklusikan anggota kelompok yang tidak disukai, menyerang secara fisik, dan melakukan kekerasan fisik kepada suatu kelompok tertentu.

Dalam lembaga X, tindakan *prejudice* saling dilakukan oleh dua kelompok pengajar dengan berbagai tindakan, antara lain membicarakan kelompok lain secara negatif, menarik diri untuk berinteraksi dengan anggota kelompok lain, dan memberikan julukan tertentu kepada kelompok lain. Hal ini dilakukan baik oleh kelompok pengajar A maupun kelompok pengajar B.

Perilaku *prejudice* antar kelompok ini diketahui dari keterangan informan keempat, AB. Informan keempat memberikan contoh perilaku *prejudice* yang tergambar melalui pemakaian komputer kantor. Anggota organisasi yang berasal dari kelompok A cenderung menarik diri untuk menggunakan komputer kantor apabila mereka melihat anggota organisasi dari kelompok B yang juga menggunakan komputer tersebut. Alih-alih meminta anggota kelompok B untuk bergantian memakai komputer, mereka lebih memilih untuk membawa *laptop* pribadi ke kantor. Tidak ada komunikasi antar anggota kelompok yang berbeda mengenai fasilitas kantor ini, karena masing-masing individu sudah memiliki asumsi negatif satu sama lain. Lebih lanjut informan keempat menjelaskan sebagai berikut:

“daripada minta sama orang menyingkir untuk mengerjakan sesuatu di situ jadinya mendingan kita bawa *laptop* aja sendiri”.

Dari penjelasan ini, terlihat bahwa asumsi negatif yang dimiliki para anggota organisasi terhadap anggota organisasi yang berasal dari kelompok yang

berbeda telah menghambat terjadinya komunikasi antar kelompok. Terhambatnya proses komunikasi ini dapat mengakibatkan menurunnya produktivitas anggota organisasi itu sendiri. Sikap informan keempat yang memiliki menggunakan laptop pribadi di kantor menunjukkan penarikan diri anggota kelompok A untuk melakukan interaksi dan komunikasi dengan anggota kelompok B. Akhirnya sebagian besar anggota kelompok pengajar A menggunakan *laptop* pribadi di kantor karena malas berurusan dengan anggota kelompok pengajar B dalam penggunaan komputer kantor. Hal ini menunjukkan penarikan diri anggota kelompok A untuk berinteraksi dengan anggota kelompok B.

Hal yang sama dilakukan oleh pengajar dari kelompok B. Informan kedua, TI yang merupakan pengajar yang berasal dari kelompok B mengatakan bahwa sikap anggota kelompok A yang membatasi penggunaan printer tertentu di kantor menimbulkan pemikiran negatif bahwa kelompok tersebut memonopoli penggunaan printer tersebut. Menurut informan kedua sikap anggota kelompok A kadang menyulitkan anggota kelompok lain yang kebetulan terdesak dan membutuhkan printer untuk mencetak bahan ajar.

Dari hasil pengamatan dan wawancara mendalam dengan para informan, hambatan lain yang muncul akibat perbedaan budaya di lembaga X adalah sikap rasisme. Perilaku ini dikategorikan hambatan bagi komunikasi antar budaya dalam sebuah kelompok karena dapat diekspresikan secara personal maupun institusional. Dalam sebuah organisasi banyak ditemukan perilaku rasisme dengan meremehkan atau menunjukkan perilaku antipati terhadap suatu kelompok sosial tertentu. Hasil dari penelitian yang dilakukan di lembaga X, perilaku rasisme institusional muncul melalui perilaku anggota organisasi yang saling meremehkan dan bersikap antipati pada anggota organisasi yang bukan berasal dari kelompok mereka. Perilaku ini berlangsung ketika anggota organisasi yang berasal dari kelompok yang bertemu.

Selain masalah perbedaan budaya, peneliti menemukan beberapa faktor lain yang menghambat proses komunikasi di lembaga X, salah satunya adalah perubahan ruang kantor. Penggunaan ruangan dalam sebuah organisasi mempengaruhi proses komunikasi organisasi. Ruangan dalam sebuah organisasi merupakan saluran untuk interaksi para anggotanya. Sehingga perubahan ruangan

akan berpengaruh terhadap perubahan arus komunikasi dalam organisasi.

Oleh karena itu, ruangan harus dapat digunakan sebagai alat yang efektif dan efisien dalam mencapai tujuan organisasi. Fungsi utama dari ruang kantor adalah untuk meningkatkan arus operasional dalam sebuah organisasi, karena para anggota organisasi menggunakan ruang kantor untuk mempermudah koordinasi dalam melakukan pekerjaan. Mereka memerlukan ruangan untuk menyelesaikan tugas, memberikan pelayanan, atau berinteraksi dengan anggota organisasi lain

Tidak semua informan yang diwawancarai oleh peneliti mengatakan bahwa ruangan merupakan salah satu faktor yang menghambat terjadinya proses komunikasi di dalam lembaga X. Informan yang berasal dari lembaga A dan C mengeluhkan tata letak dan desain ruangan di lembaga X, namun anggota organisasi yang berasal dari lembaga B, hal ini bukan merupakan hambatan komunikasi di dalam organisasi. Bagi sebagian anggota organisasi yang berasal dari lembaga A, pengaturan ruangan pada lembaga X terkesan memberikan jarak antar anggota organisasi. Hal menimbulkan ketidaknyamanan anggota organisasi. Sebelumnya lembaga A memiliki ruang kantor yang luas, terbuka, dan tanpa sekat. Setiap anggota dapat berkumpul di dalam suatu ruangan untuk melakukan koordinasi pekerjaan. Informasi diantara anggota organisasi bisa berlangsung bebas tanpa ada hambatan. Pengaturan ruang disesuaikan dengan budaya organisasi lembaga A yang kekeluargaan.

Menurut Informan ketiga, IS, ruangan di lembaga X menimbulkan kesan pemisahan anggota organisasi dan membedakan status antara pengajar, karyawan dan pihak manajemen. Hal ini merupakan salah satu faktor yang menimbulkan masalah komunikasi, karena penyampaian informasi antara anggota organisasi dirasakan menjadi lebih sulit. Berikut penjelasan informan ketiga:

“Kalau buat saya ruangan yang dulu itu jauh lebih nyaman dan lebih enak. Mau komunikasi gampang. Kalau sekarang, komunikasi dengan pengajar saya sendiri jadi agak terbatas.”

Informan ketiga mengungkapkan bahwa pengaturan ruangan lembaga X menghambat proses komunikasinya dengan staf pengajar, sehingga koordinasi pekerjaan yang biasanya dilakukan dengan mudah, menjadi terhambat. Selain itu,

penyatuan ruangan ini menurut informan ketiga dikeluhkan oleh pra anggota organisasi dari kelompok A, karena membuat mereka tidak leluasa untuk beraktivitas dan berkomunikasi di dalam kantor.

Hal yang serupa juga diungkapkan oleh informan keenam, DA yang berasal dari lembaga C. DA mengatakan pengaturan ruang yang minimalis menyebabkan terbatasnya ruang gerak, sehingga berdampak pada suasana kerja yang kurang nyaman.

Bagi anggota organisasi yang lain yang bukan berasal dari lembaga A dan C, tidak ada maksud dari pihak manajemen untuk menciptakan batasan antar anggota organisasi melalui tata ruang kantor. Para anggota sendiri, terutama pengajar yang menciptakan jarak dengan kelompok pengajar lainnya, sehingga terkesan ada kelompok-kelompok yang berbeda di dalam organisasi.

Namun informan kedua dari lembaga B, TI mengakui bahwa pengaturan ruangan yang sedikit kurang lazim mengesankan memang adanya perbedaan status antara satu kelompok dan kelompok lain dalam lembaga X. Berikut keterangan dari informan kedua:

“ Kalau dari usaha pimpinan bikin macam-macam terlihat mereka ingin menyatukan, namun tata ruang malah menyatakan sebaliknya”

Informan kedua menerangkan bahwa pihak pimpinan menunjukkan niat sungguh-sungguh untuk menyatukan anggota organisasi, namun apabila dilihat dari sudut pandang tata letak ruang, didapatkan kesan bahwa pimpinan memang sengaja ingin memisahkan anggota organisasi yang berasal dari lembaga tertentu.

Dari hasil wawancara dan pengamatan, peneliti mendapatkan temuan bahwa pola komunikasi antar anggota organisasi lembaga X juga dipengaruhi oleh perbedaan jam kerja pengajar lembaga tersebut yang mempengaruhi keberadaan mereka di kantor. Sebagian besar pengajar yang berasal dari lembaga A adalah pengajar tetap, yang memiliki jam mengajar tertentu, dan mereka diharuskan berada di kantor dalam jangka waktu yang lama setiap harinya. Sementara sebagian besar pengajar B merupakan pengajar lepas yang hanya datang ketika akan mengajar, dan menghabiskan waktu lebih sedikit di kantor. Perbedaan jam

kerja ini yang menjadi penghambat utama dalam pembauran staf pengajar antar lembaga. Selain itu, karena pekerjaan mereka yang tidak bersinggungan, kadang mereka tidak merasakan perlunya untuk saling berkomunikasi dan mengenal satu sama lain.

Untuk mengatasi kendala ini, pihak manajemen berusaha menyatukan staf pengajar. Penyatuan staf pengajar ini merupakan hal terpenting dalam lembaga X, karena jumlah pengajar lembaga ini jauh lebih besar dibandingkan dengan jumlah karyawan. Selain itu pengajar juga merupakan ujung tombak, alat produksi utama dari lembaga ini. Berbagai kegiatan training dan seminar, dilakukan, dengan tujuan selain untuk membangun kebersamaan, juga untuk meningkatkan kemampuan para pengajar itu sendiri. Keterangan ini didapatkan dari penjelasan SH, informan pertama sebagai berikut :

“ kami mengadakan *team building workshop* yang dihadiri oleh 70 pengajar. Hal ini dimaksudkan agar para pengajar dari tiga lembaga ini bisa saling mengenal satu sama lain. Jadi ketika mereka duduk di ruang guru, mereka tahu siapa orang di sebelahnya”

Informan pertama mentakan bahwa tujuan utama dilakukannya berbagai pelatihan ini adalah untuk mendekatkan hubungan antara para staf pengajar. Namun hasil wawancara yang dilakukan peneliti dengan informan lain, para informan tersebut menyebutkan beberapa kekurangan dari kegiatan pelatihan ini, seperti yang diungkapkan IS, informan ketiga. Informan ketiga mengungkapkan karena keterbatasan tempat bagi peserta maka pengajar yang dapat mengikuti acara ini ditunjuk oleh pimpinan mereka masing-masing. Sehingga kegiatan yang sedianya dilakukan untuk menyatukan mereka, malah tidak dapat diikuti oleh semua anggota organisasi. Berikut penjelasan informan ketiga:

“Kegiatan yang dilakukan untuk mengintegrasikan tidak bisa diikuti semua pengajar, sayang sekali”

Informan ketiga menyayangkan kegiatan yang ditujukan untuk mengintegrasikan anggota kelompok tidak mendapatkan hasil yang maksimal karena keterbatasan tempat dan keikutsertaan para anggota organisasi dalam

pelatihan tersebut dilakukan berdasarkan penunjukan. Informan yang berprofesi sebagai pengajar, informan dua dan informan keempat yang telah mengikuti program ini, mengakui bahwa mereka kurang merasakan manfaat dari berbagai macam kegiatan yang dilaksanakan, dari sisi pengintegrasian, karena pada akhirnya para pengajar tersebut tetap memiliki perbedaan yang mendasar, mulai dari pekerjaan, dan jam kerja yang mengakibatkan sedikitnya waktu mereka untuk berinteraksi dengan pengajar yang berasal dari unit kerja yang lain.

Hal yang berbeda dirasakan oleh pihak manajemen lembaga X. Pihak manajemen merasa telah memberikan sarana bagi para anggota organisasi untuk saling berkomunikasi, pola komunikasi yang terbuka juga telah mereka terapkan, sehingga siapa saja dapat berkomunikasi dengan pihak pimpinan. Selain itu, banyak pelatihan – pelatihan yang diberikan selain untuk mengintegrasikan juga untuk meningkatkan kemampuan pengajar mereka sendiri. Sehingga memiliki daya saing yang lebih dan kompetensi yang tinggi dalam bidang pengajaran bahasa.

Meskipun pihak manajemen telah membuka sarana untuk berkomunikasi keatas, namun sebagian besar pengajar cenderung memilih untuk bersikap diam dan tidak mengkomunikasikan hal ini ke pihak pimpinan; karena khawatir akan memicu timbulnya gejolak dalam organisasi.

#### **IV.2.4 Iklim Komunikasi Yang Terbentuk di Lembaga X**

Para ahli mendefinisikan iklim komunikasi organisasi sebagai sebuah perasaan subjektif terhadap kualitas lingkungan internal sebuah organisasi yang ada di dalam persepsi anggotanya. Persepsi kognitif dan afektif individu terhadap organisasinya mempengaruhi perilaku individu tersebut dalam organisasi

Iklim komunikasi berperan dalam keutuhan suatu budaya dan membimbing perkembangan budaya tersebut. Sehingga pemahaman mengenai iklim komunikasi suatu organisasi dapat berbicara banyak kepada kita mengenai budaya organisasi tersebut. Iklim komunikasi dapat menjadi salah satu pengaruh yang paling penting dalam produktivitas organisasi, karena iklim mempengaruhi usaha anggota kelompok. Kesiediaan untuk melakukan usaha sungguh-sungguh atas nama



organisasi adalah salah satu dari tiga faktor komitmen organisasi. Kepercayaan yang kuat serta penerimaan atas tujuan serta nilai-nilai organisasi, dan keinginan yang besar untuk mempertahankan keanggotaan dalam organisasi adalah dua faktor komitmen organisasi lainnya.

Dalam sebuah organisasi setiap anggota kelompok akan membangun hubungan interpersonal dengan peran dan tugas masing-masing, untuk mencapai efektivitas kelompok. Gaya interaksi anggota organisasi akan berdampak pada atmosfer atau iklim yang berkembang di dalam kelompok. Sebaliknya, iklim akan mempengaruhi perilaku gaya bicara dan apa yang dibicarakan anggota kelompok tersebut.

Berkomunikasi di dalam kelompok memerlukan pengertian akan berbagai perbedaan yang terdapat pada anggota kelompok. Latar belakang budaya dari sebuah kelompok dan kesamaan yang dimiliki anggota kelompok mempengaruhi komunikasi yang terjadi di dalam kelompok tersebut.

Di dalam kelompok X, proses penggabungan menghasilkan dua kelompok utama (*Primary Group*). Para ahli berpendapat *Primary Group* (Kelompok utama), dalam sebuah organisasi, anggota kelompok ini adalah sekelompok karyawan yang menghabiskan banyak waktu bersama. Dengan budaya mereka masing-masing. Suatu iklim komunikasi berkembang dalam konteks organisasi. Menurut Pace & Faules, unsur-unsur dasar yang membentuk suatu organisasi dapat diringkaskan menjadi lima kategori besar, yaitu anggota organisasi, pekerjaan dalam organisasi, praktek-praktek pengelolaan, struktur organisasi dan pedoman organisasi.

#### 1. Anggota Organisasi

Orang-orang yang membentuk organisasi terlibat dalam beberapa kegiatan primer. Kegiatan pemikiran yang meliputi konsep-konsep, penggunaan bahasa, pemecahan masalah, dan pembentukan gagasan. Mereka terlibat dalam kegiatan-kegiatan perasaan yang mencakup emosi, keinginan, dan aspek-aspek perilaku manusia lainnya yang bukan aspek intelektual.

#### 2. Pekerjaan dalam Organisasi

Pekerjaan yang dilakukan anggota organisasi terdiri atas tugas-tugas formal dan

informal, yang menghasilkan produk dan memberikan pelayanan organisasi. Pekerjaan ini ditandai oleh tiga dimensi yaitu isi (apa yang dilakukan anggota organisasi dalam hubungannya dengan bahan, orang-orang, dan tugas lainnya dengan mempertimbangkan metode serta teknik yang digunakan), konteks (kebutuhan – kebutuhan fisik dan kondisi lokasi pekerjaan, jenis pertanggungjawaban dan tanggung jawab dalam kaitannya dengan pekerjaan), dan keperluan (pengetahuan, keterampilan, dan sikap yang dianggap sesuai bagi seseorang agar mampu melaksanakan pekerjaan tersebut).

### 3. Praktek-Praktek Pengelolaan

manajer membuat keputusan mengenai bagaimana orang-orang lainnya, biasanya bawahan mereka, menggunakan sumber daya yang diperlukan untuk melaksanakan pekerjaan mereka.

### 4. Struktur Organisasi

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

### 5. Pedoman Organisasi

Merupakan serangkaian pernyataan yang mempengaruhi, mengendalikan, dan memberi arahan bagi anggota organisasi dalam mengambil keputusan dan tindakan. Berbagai macam pedoman ini menyediakan informasi untuk para anggota organisasi bagaimana seharusnya mereka berpikir, tentang masalah-masalah organisasi dan solusinya dan tindakan apa yang harus mereka lakukan untuk keberhasilan organisasi tersebut.

Iklm komunikasi dapat menjadi salah satu pengaruh yang paling penting dalam produktivitas organisasi, karena iklim mempengaruhi usaha anggota kelompok. Kesiediaan untuk melakukan usaha sungguh-sungguh atas nama organisasi adalah salah satu dari tiga faktor komitmen organisasi. Kepercayaan yang kuat serta penerimaan atas tujuan serta nilai-nilai organisasi, dan keinginan yang besar untuk mempertahankan keanggotaan dalam organisasi adalah dua faktor komitmen organisasi lainnya.

Dari hasil wawancara dengan para informan, ditemukan bahwa dua

informan yang berasal dari lembaga B merasa telah cukup nyaman dengan iklim komunikasi organisasi yang tercipta di lembaga X. Namun bagi para informan lain iklim komunikasi di lembaga X dirasakan tidak nyaman. Menurut informan pertama, iklim komunikasi yang tercipta di lembaga X sudah cukup nyaman bagi seluruh anggota organisasi, karena dengan adanya pola komunikasi terbuka setiap anggota organisasi dipersilahkan untuk berkomunikasi secara langsung dengan pimpinan. Informan kedua, TI yang juga berasal dari lembaga B juga mengungkapkan hal yang senada dengan keterangan dari informan pertama. Ia menyatakan bahwa dirinya tidak pernah menemukan kesulitan untuk berkomunikasi di dalam kantor, namun masih tetap ada perasaan tidak nyaman apabila ia harus berinteraksi dengan anggota organisasi yang berasal dari kelompok lain. Begitu pula dengan keterangan dari informan kelima YN, yang menyatakan bahwa iklim komunikasi di lembaga X lebih baik daripada di tempatnya bekerja dahulu, lembaga B.

Hal yang berbeda diungkapkan oleh informan ketiga, IS, Menurutnya iklim komunikasi yang tercipta di lembaga X masih terkesan terpisah antara kelompok-kelompok dalam organisasi, seperti budaya di lembaga X. Berikut keterangan dari informan ketiga:

“Karena seperti saya bilang tadi setiap lembaga itu kan masih sendiri-sendiri, jadi yang tercipta suasananya ya masih agak kaku. Kadang sungkan untuk berbicara dengan anggota dari organisasi lain.

Dari penjelasan informan ketiga, rasa sungkan untuk berkomunikasi dengan anggota organisasi yang berasal dari lembaga lain menunjukkan bahwa belum tercipta iklim komunikasi yang kondusif di lembaga X.

Keterangan dari informan keempat, AB senada dengan yang diungkapkan oleh informan ketiga. Menurut informan keempat banyak anggota lembaga X yang merasa tidak nyaman dengan suasana di ruang kerja dan hal ini menimbulkan sikap kehati-hatian dalam berkomunikasi, terutama di kalangan pengajar. Banyak pengajar yang merasa sungkan untuk masuk ke ruang kantor ketika mereka hanya mendapati rekan kerja yang berasal dari kelompok lain yang ada di ruangan

tersebut, dan akhirnya mereka memilih untuk pergi dari ruangan tersebut. Berikut penjelasan dari informan keempat:

“Kalau sekarang kita berkomunikasi di dalam kantor itu lebih hati-hati, ngga bisa lebih terbuka karena kan nanti kedengaran sama lembaga lain”

Menurut informan keempat, sikap hati-hati ini diperlukan untuk menjaga bocornya sebuah informasi kepada kelompok lain. Terlihat informan keempat sangat menjaga kerahasiaan informasi yang beredar di dalam kelompoknya agar tidak diketahui kelompok lain. Informan keenam yang berasal dari lembaga C juga menyatakan bahwa kurangnya komunikasi antara pimpinan dan bawahan serta berbagai kebiasaan yang berbeda menyebabkan iklim komunikasi yang cenderung negatif.

Dari perbedaan persepsi anggota organisasi, mengenai iklim komunikasi yang terbentuk di lembaga X, bisa dikatakan bahwa budaya organisasi di lembaga tersebut belum mampu menciptakan iklim komunikasi yang kondusif. Iklim komunikasi di lembaga X tidak menciptakan suasana yang nyaman bagi anggota organisasi untuk saling berkomunikasi, dan hal ini cukup sulit untuk dirubah, meskipun pimpinan lembaga sudah menerapkan pola komunikasi yang terbuka. Komunikasi yang berjalan di lembaga X cenderung tidak efektif, karena ditemukan beberapa hambatan yang mengganggu proses komunikasi.

Gaya kepemimpinan dalam sebuah organisasi menentukan bagaimana iklim komunikasi terbentuk. Kepemimpinan merupakan salah satu faktor penting dalam komunikasi internal dalam organisasi. Dengan pola kepemimpinan ini, terbentuk sistem komunikasi internal yang akhirnya menciptakan sebuah iklim komunikasi organisasi.

Kepemimpinan diwujudkan melalui *gaya kerja (operating style)* atau cara bekerjasama 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. Gaya kepemimpinan seseorang berdasarkan pada beberapa asumsi mengenai manusia dan apa yang memotivasi mereka.

Menurut Kotter, kepemimpinan merupakan salah satu faktor penting dalam komunikasi internal dalam organisasi, karena kepemimpinan merupakan serangkaian proses yang menciptakan organisasi dan memimpin organisasi tersebut untuk beradaptasi dengan perubahan. Para ahli mengatakan melalui kepemimpinan, terbentuk sistem komunikasi internal yang akhirnya menciptakan sebuah iklim komunikasi organisasi. Kepemimpinan diwujudkan melalui *gaya kerja (operating style)* atau cara bekerjasama 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. Gaya kepemimpinan seseorang berdasarkan pada beberapa asumsi mengenai manusia dan apa yang memotivasi mereka.

Dalam teori-teori kepemimpinan, gaya kepemimpinan terbagi atas :

### 1. Teori X dan Y- Mc Gregor

McGregor (1967) menentukan dua perangkat asumsi atau pendapat bipolar yang cenderung dipakai oleh para pemimpin mengenai orang lain, disebut *Teori X* dan *Teori Y*. Pada *Teori X*: manusia dianggap sebagai suatu mesin dan amat sangat memerlukan pengendalian dari luar. Sedangkan pada *Teori Y*: manusia dianggap sebagai organisme biologis yang tumbuh, berkembang dan melakukan pengendalian terhadap diri mereka sendiri. Teori ini menyatakan bahwa cara pandang seorang pemimpin akan mempengaruhi caranya memotivasi bawahan (Goldhaber, 1993, p. 78-80).

### 2. Teori Likert

Pendekatan manajemen lain dalam organisasi dikemukakan oleh Rensis Likert dkk. Likert membagi gaya manajerial sebagai berikut :

1. Gaya ini mirip dengan teori X, dimana manajemen tidak memiliki kepercayaan dan keyakinan pada karyawan dan subordinat merespon dengan tidak mendiskusikan pekerjaan mereka dengan supervisor.
2. Manajer memiliki sedikit kepercayaan pada bawahan. Sebagian besar keputusan dibuat pada pada pimpinan puncak organisasi, tapi tersedia ruang bagi pengambilan keputusan dan penentuan tujuan di level bawah.
3. Manajer memiliki kepercayaan yang penting namun tidak menyeluruh

terhadap karyawan mereka. Subordinat dapat merasa bebas mendiskusikan masalah pekerjaan dengan atasan mereka, dan ada sedikit interaksi antara manajer dan karyawan.

4. Serupa dengan Teori Y, dimana manajemen memiliki kepercayaan dan keyakinan penuh kepada karyawan mereka, dan pengambilan keputusan disebarkan secara menyeluruh di dalam organisasi (Goldhaber, 1993, p. 81-82).

### 3. Kisi Kepemimpinan- Blake and Mouton

Blake and Mouton (1961), memperkenalkan kisi manajerial (*Managerial grid*) yang menggambarkan bagaimana perhatian pemimpin pada tugas dan pada manusia bertindak sehingga menciptakan gaya pengelolaan dan kepemimpinan.

Model-modelnya seperti :

- ❖ Gaya pengalah (*impoverished style*) -> kurangnya perhatian pada produksi. Pemimpin ini hanya berusaha sedikit untuk mengatasi keadaan
- ❖ Gaya pemimpin pertengahan (*middle-of-the-road-style*) -> perhatian yang seimbang terhadap produksi dan manusia. Pemimpin ini mencari cara yang berguna meskipun tidak sempurna, dalam memecahkan masalah.
- ❖ Gaya tim (*Team style*) -> perhatian yang tinggi terhadap tugas manusia. Pemimpin ini mendengarkan dan mencari gagasan dan pendapat yang berbeda dari yang dianutnya. Ia punya rasa humor yang tinggi
- ❖ Gaya santai (*country club style*) -> rendahnya perhatian terhadap tugas dan perhatian yang tinggi terhadap manusia. Pemimpin ini suka menerima pendapat, sikap, dan gagasan orang lain daripada memaksakan kehendaknya.
- ❖ Gaya kerja (*Task style*) -> perhatian yang tinggi terhadap pelaksanaan kerja tetapi amat kurang memperhatikan manusianya. Pemimpin ini cenderung untuk mempertahankan gagasannya,

pendapatnya serta sikapnya meskipun kadang-kadang dihasilkan dengan cara menekan orang lain (Goldhaber, 1993, p. 83-85).

Dari hasil pengamatan dan wawancara, ditemukan bahwa pola kepemimpinan dalam lembaga X mengikuti pola kepemimpinan lembaga yang pernah dipimpin oleh Direktur lembaga X, yaitu lembaga B. Dari penelitian yang dilakukan, lembaga B merupakan lembaga yang memiliki beban kerja paling besar dan memiliki jumlah pengajar lepas terbanyak. Oleh karena itu, pimpinan lembaga B menggunakan gaya kepemimpinan yang berorientasi kepada pekerjaan, atau gaya kerja (*Task style*). Pola kepemimpinan ini memberikan perhatian yang tinggi terhadap pelaksanaan kerja tetapi amat kurang memperhatikan manusianya. Pemimpin ini cenderung untuk mempertahankan gagasannya, pendapatnya serta sikapnya meskipun kadang-kadang dihasilkan dengan cara menekan orang lain. Dengan gaya kepemimpinan ini, Informan pertama, yaitu Direktur lembaga X mampu meningkatkan profit lembaga yang dipimpinnya secara signifikan.

Hal ini efektif bagi lembaga B yang memiliki jumlah pengajar yang banyak, yang sebagian besar merupakan tenaga lepas. Pihak pimpinan lembaga tersebut menemui kesulitan untuk memonitor pengajar, dan pada akhirnya penekanan lebih diberikan kepada penyelesaian tugas saja, bukan kepada para anggota organisasi sebagai seorang individu.

Bagi anggota organisasi yang berasal dari lembaga B, hal ini tidak memberikan dampak yang besar, namun berbeda dengan anggota organisasi yang berasal dari lembaga lain. Lembaga A dan C yang cenderung homogen dan memiliki rasa kekeluargaan yang dekat merasa kesulitan beradaptasi dengan gaya kepemimpinan manajemen yang baru. Para anggota organisasi tersebut merasa terbebani dengan penekanan pada tugas yang harus diselesaikan tanpa menekankan kepada faktor hubungan antar manusia. Meskipun pimpinan tidak pernah membedakan lembaga asal mereka, dan selalu berusaha mendengarkan keluhan dan saran anggota organisasi. Gaya kepemimpinan dalam lembaga ini akhirnya menciptakan iklim yang tidak kondusif bagi proses interaksi dan komunikasi anggota organisasi.

## BAB V

### KESIMPULAN & SARAN

#### 5.1 Kesimpulan

Dari hasil analisis data yang dilakukan pada bab sebelumnya, maka dapat diambil kesimpulan bahwa di dalam lembaga X ditemukan adanya kelompok-kelompok anggota organisasi dengan sikap dan budaya mereka masing-masing. Hal ini menunjukkan bahwa di dalam lembaga X belum terdapat sebuah budaya baru yang dapat mengakomodasi perbedaan diantara anggota organisasi. Masing-masing kelompok di dalam organisasi ini masih memiliki rasa '*sense of belonging*' yang besar terhadap organisasi asal mereka. Hal ini disebabkan karena pada awal pembentukan lembaga X pihak manajemen tidak melakukan studi atau penelitian yang mendalami bagaimana proses penggabungan organisasi yang telah dilakukan di perusahaan-perusahaan lain.

Dari hasil wawancara, diketahui bahwa dalam penggabungan lembaga X, tidak terdapat strategi khusus yang mengkomunikasikan mengenai proses penggabungan organisasi secara menyeluruh kepada anggota organisasi, sehingga mereka tidak memiliki kesadaran akan pentingnya perubahan budaya organisasi. Padahal perubahan budaya organisasi harus dimulai dari tingkat tertinggi dalam organisasi. Proses perubahan tidak berurusan dengan pembentukan kembali struktur organisasi, mesin terbaru yang digunakan, atau kecanggihan peralatan kantor; namun perubahan harus fokus sepenuhnya kepada individu di dalam organisasi. Kepemimpinan yang baru di lembaga X juga belum mampu mendekatkan anggota organisasi, karena hanya berorientasi pada tugas tanpa memperhatikan faktor individu. Hal ini menyebabkan tidak ada integrasi antara anggota organisasi. Sebaliknya para anggota organisasi menjadi terkotak-kotak dan membentuk kelompok tersendiri dengan budaya mereka masing-masing.

Universitas Indonesia



Apabila dilihat dari budaya dari ketiga lembaga yang belum menyatu, maka komunikasi yang terjadi cenderung terpisah antar satu kelompok dengan kelompok lain. Belum ditemukan adanya pembauran antar kelompok, sehingga tidak terjadi proses komunikasi antar kelompok di lembaga X. Dari hasil pengamatan yang dilakukan, terlihat masing-masing kelompok dalam lembaga X memiliki pola komunikasi tersendiri dan membatasi interaksi dengan anggota organisasi lain di luar kelompok mereka. Para anggota organisasi juga menunjukkan sikap kurang menghargai pimpinan yang baru, sehingga walaupun pihak manajemen menerapkan pola komunikasi terbuka, dimana semua anggota organisasi dapat berkomunikasi secara langsung dengan pihak manajemen; Namun hal ini tidak membawa perubahan bagi sikap para anggota organisasi.

Meskipun pihak manajemen menerapkan pola komunikasi terbuka, namun sikap anggota organisasi yang kurang menunjukkan penghormatan kepada pihak pimpinan, membuat arus komunikasi di lembaga X hanya berjalan satu arah. Pihak manajemen menggunakan komunikasi ke bawah untuk menyampaikan kebijakan – kebijakan organisasi kepada anggota organisasi. Meskipun pimpinan menyediakan saluran bagi anggota komunikasi untuk melakukan komunikasi ke atas, namun anggota organisasi hanya melakukan komunikasi ke atas untuk menyampaikan berbagai pertanyaan yang berkaitan dengan pekerjaan saja. Dari hasil pengamatan terlihat bahwa anggota organisasi segan mengungkapkan informasi yang dirasa masih kurang jelas kepada pimpinan, sehingga pimpinan merasa bahwa informasi yang mereka sampaikan sudah cukup dimengerti. Hal ini membuat anggota organisasi kekurangan informasi. Kekurangan informasi, atau *information underload*, yang terdapat di lembaga X menyebabkan timbulnya *grapevine*. *Grapevine* membawa berbagai informasi yang belum jelas kebenarannya atau yang disebut dengan rumor. *Grapevine* ini sebenarnya dapat dimanfaatkan sebagai sarana bagi pimpinan untuk mengetahui sikap para anggota organisasi, namun hal ini tidak dilakukan oleh pimpinan lembaga X. Pimpinan membiarkan rumor di dalam *grapevine* berkembang sehingga terjadilah kesimpang siuran informasi. Para anggota organisasi pun tidak

memiliki pilihan lain kecuali mempercayai informasi yang berkembang melalui *grapevine*.

Berbagai hambatan yang timbul dalam proses komunikasi di lembaga X diakibatkan karena belum ada penggabungan budaya, dan masing-masing anggota organisasi masih berusaha menunjukkan identitas kelompok dan cenderung mempertahankan budaya kelompok mereka. Hal inilah yang menghambat proses komunikasi di lembaga X. Dari hasil analisis data, diperoleh tiga hal yang dikategorikan sebagai hambatan komunikasi di lembaga X, yaitu *stereotype*, *prejudice*, dan rasisme institusional.

*Stereotype* yang terbentuk pada kelompok-kelompok anggota organisasi di lembaga X merupakan *stereotype* negatif, yang menghambat interaksi anggota organisasi. Terdapat pula sentimen negatif atau *prejudice* yang saling ditunjukkan oleh kelompok – kelompok dalam lembaga X. Sedangkan perilaku rasisme institusional ditunjukkan oleh para anggota organisasi lembaga X yang berasal dari kelompok yang berbeda ketika mereka bertemu. Perilaku ini diekspresikan melalui sikap antipati dan saling meremehkan anggota organisasi yang bukan berasal dari kelompok mereka.

Selain hambatan yang muncul dari perbedaan budaya organisasi, faktor lain yang berpotensi menimbulkan hambatan komunikasi di dalam lembaga X adalah tata letak dan desain ruangan lembaga X yang terkesan memisah-misahkan anggota organisasi. Perbedaan jam mengajar para staf pengajar di lembaga X juga menimbulkan hambatan komunikasi dalam organisasi. Perbedaan jam mengajar ini membuat interaksi antar pengajar di lembaga X sangat terbatas, dan hal ini menimbulkan persepsi di kalangan pengajar bahwa mereka tidak memiliki keterkaitan dengan anggota lain di luar kelompok mereka. Dari hasil pengamatan peneliti, diperlukan pemimpin yang memiliki pengalaman dan keterampilan berkomunikasi sehingga dapat menjembatani berbagai perbedaan dan kesenjangan diantara anggota organisasi.

Dari hasil wawancara yang peneliti lakukan, terlihat bahwa di lembaga X belum terdapat budaya organisasi yang berhasil membentuk iklim komunikasi yang kondusif. Hal ini disebabkan karena lembaga X tergolong lembaga baru dan memiliki corak yang sukar untuk digabungkan. interaksi antara pengajar yang berasal dari

kelompok berbeda di lembaga X sangat terbatas, terlebih lagi interaksi antara pengajar dengan pihak manajemen dan karyawan. Anggota organisasi merasa tidak nyaman dengan iklim komunikasi yang terbentuk di lembaga X. Proses komunikasi yang terjadi cenderung tidak efektif. Sering terjadi miskomunikasi karena kurangnya informasi. Selain itu berbagai rumor yang berkembang melalui grapevine membuat anggota organisasi di lembaga X merasa tidak nyaman.

## 5.2 Saran

Dapat dilakukan studi yang melakukan audit budaya dan audit komunikasi pada organisasi yang mengalami penggabungan. Dari hasil studi ini dapat diketahui lebih jauh bagaimana tingkat penerimaan sebuah budaya baru bagi individu yang terlibat dalam organisasi yang mengalami merger.

Studi lanjutan juga perlu dilakukan untuk mengetahui model komunikasi serta gaya kepemimpinan yang paling sesuai untuk lembaga pendidikan yang mengalami penggabungan. Selain itu, dalam penggabungan organisasi dengan budaya yang berbeda diperlukan kajian dari perusahaan – perusahaan yang telah berhasil melakukan proses merger.

Masing-masing lembaga yang tergabung dalam lembaga X telah memiliki budaya organisasi yang kuat. Mereka cenderung mempertahankan budaya tersebut, sehingga berbagai usaha yang dilakukan pihak manajemen untuk menggabungkan budaya akan membuat lembaga-lembaga tersebut menutup diri. Oleh karena itu, sebagai antisipasi terhadap sikap tersebut, pihak manajemen harus menjalin komunikasi yang baik dengan masing-masing anggota organisasi terutama yang berasal dari lembaga yang berbeda.

Proses komunikasi ini harus dilakukan secara berkala agar setiap kelompok dalam organisasi mendapat informasi yang jelas dan dapat meredam rumor yang berkembang melalui *grapevine*, serta berbagai *stereotype*, *prejudice*, dan rasisme institusional yang sudah terbentuk. Komunikasi yang dilakukan harus menanamkan *awareness*, *understanding*, *support*, *involvement*, dan *commitment* kepada para anggotanya. Selain itu strategi komunikasi tersebut harus mampu memberikan pengertian kepada anggota organisasi, sehingga mereka merasakan adanya empati

dan rasa bahwa perubahan tersebut memang sangat penting untuk dilakukan dalam organisasi.

Komunikasi berkala diharapkan dapat menanggulangi masalah kekurangan informasi atau *information underload* yang terjadi di lembaga X. Selain itu, pihak manajemen juga harus menciptakan suasana yang kondusif, yang dapat mengakomodasi berbagai perbedaan yang terjadi di dalam organisasi.

Untuk mengatasi kendala perbedaan budaya, pihak manajemen dapat memasukkan agen perubahan yang berasal dari pihak luar organisasi dan tidak memiliki keterkaitan apapun dengan kelompok-kelompok yang ada di dalam lembaga tersebut. Hal ini dilakukan agar pihak manajemen mengetahui pendapat anggota organisasi, dan agar anggota organisasi memiliki pemahaman akan pentingnya perubahan dalam organisasi, dan hal yang terpenting agen perubahan ini diharapkan mampu menggabungkan anggota organisasi.

Dalam struktur organisasi terdapat beberapa hal yang dapat diaplikasikan ke dalam lembaga X, yaitu :

1. Mengatur ulang tata letak ruangan kantor yang mengurangi kesan pemisahan dalam organisasi menjadi ruangan yang dapat menciptakan kedekatan antar anggota organisasi, sehingga dapat terjalin komunikasi langsung baik secara formal maupun informal.
2. Untuk menciptakan iklim komunikasi yang kondusif, pihak manajemen sebaiknya menyediakan sebuah ruangan yang dapat digunakan oleh anggota organisasi untuk berkumpul dan melakukan aktivitas tanpa rasa canggung satu sama lain.
3. Perlu dilakukan berbagai aktivitas interaksi sosial, seperti social gathering, outbond, dan berbagai pertemuan informal yang diikuti seluruh anggota organisasi dan keluarga mereka.
4. Membuat media internal yang memuat berbagai aktivitas dan prestasi yang diraih seluruh anggota organisasi.

5. Mengembangkan sistem *reward* dan *punishment* yang adil bagi seluruh anggota organisasi, agar seluruh anggota organisasi merasa mendapat perlakuan yang adil dari pihak manajemen.
6. Membentuk bagian tersendiri yang mengurus internal relation, seperti PR yang bekerjasama dengan pihak SDM.

### 5.3 Implikasi Teoritis

Penelitian ini mendapat beberapa temuan menarik yang masih membutuhkan kajian penelitian lanjutan. Peneliti menemukan bahwa dalam organisasi yang kecil, tetap ditemukan adanya proses komunikasi. Seperti organisasi besar, ketika organisasi yang berskala kecil ini digabungkan dengan organisasi lain, terjadi perbedaan budaya organisasi diantara anggotanya yang akhirnya memunculkan kelompok – kelompok di dalam organisasi dengan budaya mereka masing-masing.

Komunikasi antar budaya menjadi alat terpenting untuk menyatukan individu dan kelompok yang berbeda dalam sebuah organisasi, terutama di dalam lembaga atau perusahaan yang mengalami merger dan akuisisi. Kini proses merger dan akuisisi telah menjadi alat strategis yang penting bagi kalangan bisnis untuk mengembangkan target pasar atau menghilangkan kompetitor. Oleh karena itu studi mengenai komunikasi antar budaya di dalam organisasi menjadi sangat signifikan.

Penelitian ini menemukan bahwa strategi komunikasi internal yang ditujukan untuk mengkomunikasikan proses perubahan kepada anggota organisasi sangat penting. Karena dengan strategi ini, anggota organisasi memiliki pemahaman menyeluruh mengenai pentingnya perubahan bagi sebuah organisasi. Selain itu, dalam proses penggabungan organisasi, pihak manajemen harus mampu memberikan informasi yang lengkap, jelas, dan menjawab semua pertanyaan yang timbul dari anggota organisasi.

Apabila pihak manajemen tidak memenuhi kebutuhan informasi para anggotanya, maka hal tersebut dapat memicu timbulnya kekurangan informasi (*information underload*) yang pada akhirnya dapat menyebabkan munculnya rumor yang berkembang melalui *grapevine*.

Dalam penelitian ini peneliti mengkaitkan studi komunikasi antar budaya dengan komunikasi antar kelompok yang berbeda dalam organisasi. Peneliti menemukan bahwa hambatan komunikasi di dalam organisasi yang bergabung, serupa dengan hambatan yang terdapat pada komunikasi antar budaya. Pada mengalami penggabungan, seberapapun keeilnya ukuran organisasi tersebut, tetap mengalami hambatan komunikasi. Hal ini disebabkan karena sebagian besar kegiatan operasional sebuah organisasi, merupakan proses komunikasi, baik komunikasi ke atas, ke bawah, horisontal, maupun informal.

Hambatan komunikasi yang ditemukan adalah *stereotype*, *prejudice*, dan rasisme institusional. Temuan ini merupakan faktor penyebab kegagalan terbentuknya budaya organisasi. Hal ini harus segera diatasi, karena tidak adanya budaya organisasi yang dapat mengakomodasi perbedaan budaya tersebut dapat menyebabkan kehancuran organisasi.

Penelitian lebih lanjut masih diperlukan untuk mengembangkan teori antar budaya dalam konteks mikro karena prosce merjer yang terjadi dalam organisasi memiliki kesamaan dengan penibauran budaya antar etnis. Selain itu, masih diperlukan penelitian untuk mencari tahu faktor apa saja yang dapat mengeliminasi hambatan-hambatan tersebut, dan bagaimana proses komunikasi perubahan dapat menghasilkan iklim komunikasi yang positif.

## DAFTAR PUSTAKA

### BUKU:

- Argenti, Paul A. (2007). *Corporate Communication* (4<sup>th</sup> edition). New York: McGraw – Hill International
- Barton, Laurence. (1993). *Managing & Communicating in The Heat of Chaos*. Ohio: South Western Publishing Co.
- Beamer, Linda & Varner, Iris. (2008). *Intercultural Communication in the Global Workplace* (4<sup>th</sup> edition). New York: McGraw – Hill International
- Beck, Charles E. (1999). *Managerial Communication: Bridging Theory and Practice*. New Jersey: Prentice –Hall International
- Bungin, Burhan. (2003). *Metode Penelitian Kualitatif, Aktualisasi Metodologis ke Arah Ragam Varian Kontemporer*. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada
- Chadwick, Bruce. Bahr, Howard M. Albrecht, Stan L. (1992). *Social Science Research Methods (Metode Penelitian Ilmu Pengetahuan Sosial)*. Semarang: IKIP Semarang Press,
- Cooper, Donald R & Schindler, Pamela S. (2006)., *Business Research Methods* (9<sup>th</sup> edition). New York: McGraw – Hill International
- Conrad, Charles. (1990). *Strategic Organizational Communication: An Integrated Perspective* (2<sup>nd</sup> edition). Orlando: Holt, Rinehart and Winston, Inc
- Denzin, Norman K & Lincoln, Yvonna S. (2000). *Handbook of Qualitative Research* (2<sup>nd</sup> edition), California: Sage Publication
- Dodd, Corley, H. (1998). *Dynamics of Intercultural Communication* (5<sup>th</sup> edition). USA: McGraw – Hill International
- Fombrun, Charles J. (1994). *Leading Corporate Change: How the World's Foremost Companies are Launching Revolutionary Change*. New York: McGraw – Hill International
- Gamble, Teri Kwal & Gamble, Michael. (2002). *Communication Works*, (7<sup>th</sup> edition). New York: McGraw – Hill
- Gaughan, Patrick A. (2007). *Mergers, Acquisitions, and Corporate Restructuring* (4<sup>th</sup> edition). John Wiley and Sons, Inc.
- Goldhaber, Gerald M. (1993). *Organizational Communication*, (6<sup>th</sup> Edition). New

York: McGraw-Hill

Hovland, Carl. I, Irving. Janis L,& Kelley, Harold. H. (1964). *Communication and Persuasion: Psychological Studies Of Opinion Change*, Connecticut Yale University Press

Kertajaya, Hermawan. (2001). *Siasat Bisnis*. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama & Majalah Berita Mingguan Gatra

Keyton, Joann. (2005). *Communication & Organizational Culture: A Key to Understanding Work Experiences*. California: Sage Publication

Kotter, John P. (1996). *Leading Change*. Boston: Harvard Business School Press

Luthans, Fred. (1992). *Organizational Behavior*, (6<sup>th</sup> Edition). Singapore: McGraw-Hill International

Moleong, Lexy J. (1995). *Metode Penelitian Kualitatif*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya

Nasution, S. (1998). *Metode Penelitian Naturalistik Kualitatif*. Bandung: Tarsito

Neuman, Lawrence W. (2003). *Social Research Methods: Qualitative and Quantitative Approaches* (5<sup>th</sup> edition). Boston : Pearson Education, Inc

Owens, Robert G. (1987). *Organizational Behavior in Education* (3<sup>rd</sup> Edition). New Jersey: Prentice Hall

Pace, R. Wayne & Faules, Don F. (2000). *Komunikasi Organisasi, Strategi Meningkatkan Kinerja Perusahaan* (Deddy Mulyana M.A, Ph. D., Drs Engkus Kuswano, M.S., dan Gembirasari, Penerjemah.). Bandung: PT Remaja Rosdakarya, Bandung

Pawito. (2008). *Penelitian Komunikasi Kualitatif*. Yogyakarta: LkiS

Punch, Keith F. (1998). *Intraduction to Sacial Research Quantitative and Qualitative Approaches*. London: Sage Publication

Quirke, Bill. (1996). *Communicating Corporate Change, A Practical Guide to Communication and Corporate Strategy*. McGraw-Hill

Robbins P. Stephen (2003). *Perilaku Organisasi* (Tim Indeks, Penerjemah) Jakarta: PT Indeks Kelompok Gramedia

Rogers, Everett M. & Rogers, Rekha Agarwala (1976). *Communication in Organizations*. New York: The Free Press

Universitas Indonesia



- Samovar, Larry; Potter, Richard. E. & McDaniel, Edwin R. (2007). *Communication Between Culture* (6<sup>th</sup> Edition). Belmont California: Thomson-Wadsworth
- Taylor, Steven J. & Bogdan, Robert (1984). *Introduction to Qualitative Research Methods: The Search for Meaning*. New York: Wiley and Sons, Inc
- Thomas, David C. & Inkson, Kerr. (2004). *Cultural Intelligence: People Skill for Global Business*. San Fransiseo: Berret-Koehler Publishers, Inc.
- Want, Jerome (2006). *Corporate Culture: Illuminating the Black Hole* (1<sup>st</sup> edition). New York: St. Martin's Press

#### ARTIKEL SURAT KABAR:

- Fiorina, Carly. (2008, December 15). Corporate Leadership and the Crisis. *The Wall Street Journal*, p. 15

#### ARTIKEL MAJALAH:

- Braksick, Leslie Wilk. (2007, November). Cultural Fusion: Know the Basics on Enhancing Performance After a Merger. *T+D*, 8-9
- Grant, Elaine Appleton. (2008, January 30). First, the Merger. Then the Culture Clash. How to Fix the Little Things that Can Tear A Company Apart. *Inc Magazine*, 38- 39

#### ARTIKEL JURNAL ILMIAH:

- Appalbaum, S. H., et al (2004). Anatomy of a Merger: Behaviour of Organizational Factors and Process Throughout the Pre-during-post-stages. *Management Decision*, 38, 649-662
- Ashcroft, Karen Lee & Alen, Brenda J. (2003). The Racial Foundation of Organizational Communication . *Journal of Communication Theory*, 13, 5-38
- Marks, M.L & Mirvis, P.H. (1992). *Rebuilding after the Merger: Dealing with Survivor Sickness*, *Organizational Dynamics*, 21, 18-23
- Tehrani, Majd. (1991). Communication & Theories of Social Change: A Communitarian Perspective. *Asian Journal of Communication*, 2,

**ARTIKEL DARI JURNAL ELEKTRONIK:**

- Datta, Deepak K. (1991, May). Organizational Fit and Acquisition Performance: Effects of Post-Acquisition Integration. *Strategic Management Journal*, 12 (4), 281 – 297. <http://www.jstor.org/stable/2486515>
- Denison, Daniel R & Mishra, Aneil K. (1995, March – April). Toward a Theory of Organizational Culture and Effectiveness. *Organization Science*, 6 (2), 204-223. <http://www.jstor.org/stable/2635122>
- Kwoka, John E Jr. (2002, June). Mergers & Productivity by Steven N. Kaplan. *Journal of Economic Literature*. 40, 540-541  
<http://www.jstor.org/stable/2698401>
- Schnurr, Andreas. (2008, April). *Training Journal*, 43-47.  
<http://www.proquest.com/1480263691>
- Weber, Roberto A & Camerer, Colin F. (2003, April). Cultural Conflict and Merger Failure: An Experimental Approach. *Management Science, Special Issue on Managing Knowledge in Organization: Creating, retaining, and Transferring Knowledge*, 49 (4), 400-415. <http://www.jstor.org/stable/4133947>

**TESIS:**

- Astranivari (2005, Juli). *Komunikasi Internal dalam Penyelarasan Budaya Perusahaan Pasca Merger Vertikal (Kasus PT Indosat Tbk – Satelindo- IM 3)*. Jakarta: Program Studi Pasca Sarjana Ilmu Komunikasi, FISIP UI
- Raditia, M. Farid (2008, April). *Analisa Komunikasi Internal dalam Upaya Perubahan Budaya Perusahaan Pasca Merger (Kasus: Pendapat Karyawan Nokia-Siemens Networks)*. Jakarta: Program Studi Pasca Sarjana Ilmu Komunikasi, FISIP UI
- Sianturi, Evabrina. (2007, April). *Komunikasi Internal untuk Perubahan Budaya Perusahaan (Kasus di PT Bank Danamon Indonesia, Tbk Pasca Mega Merger Tahun 2000)*. Jakarta: Program Studi Pasca Sarjana Ilmu Komunikasi FISIP UI

**KARYA ILMIAH LAINNYA:**

- Fournier, William H, Ph.D. (2008, June). *Communication Satisfaction, Interactional Justice, and Organizational Citizenship Behaviors: Staff Perceptions in a University Environment*. Dissertation presented to the Faculty of the Scripps College of Communication of Ohio University. Proquest Database

Mohibullah. *Impact of Culture on Mergers and Acquisitions: A Theoretical Framework*.

#### **PUBLIKASI ELEKTRONIK**

KPPU. (2006). Menemukan Model Pengendalian Merger di Indonesia. 29 Agustus 2006. <http://www.kppu.go.id/web/id/node/86?page=2>

Pillai, Maya. (2008). Barriers to Effective Communication. August 14, 2008 <http://www.buzzlc.com/articles/barriers-to-effective-communication.html>

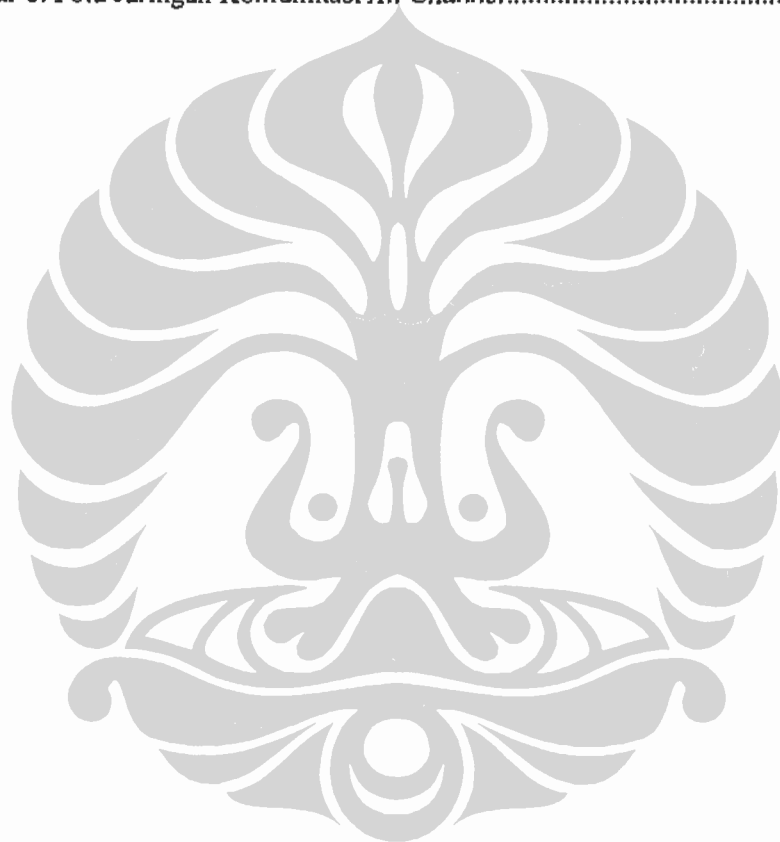
Hahn, Martin. Overcoming Communication Barriers in Organizations. [http://www.EzineArticles.com/?expert=Martin\\_Hahn](http://www.EzineArticles.com/?expert=Martin_Hahn)



**Universitas Indonesia**

## DAFTAR GAMBAR

Gambar 1. Pola Jaringan Komunikasi dalam Kelompok.....	25
Gambar 2. Pola Jaringan Komunikasi <i>All Channel</i> .....	26
Gambar 3. Struktur Organisasi Lembaga X.....	61
Gambar 4. Pola Jaringan Komunikasi Lingkaran.....	73
Gambar 5. Pola Jaringan Komunikasi Y.....	73
Gambar 6. Pola Jaringan Komunikasi <i>All Channel</i> .....	74



# LAMPIRAN



Universitas Indonesia

RE: permohonan penelitian

Friday, 6 March, 2009 16:48

From: "~~nama~~" <~~nama~~@hotmail.com>

To: "nuria astagini" <nuria\_astagini@yahoo.com>

Hallo Gini,

Saya pada prinsipnya tidak berkeberatan dengan rencana penelitiannya, tapi ada satu permintaan. Bisakah nama institusnya tidak disebut secara eksplisit. Sebut saja di institusi X?

Salam,

~~nama~~

---

Date: Thu, 5 Mar 2009 17:34:51 -0800

From: nuria\_astagini@yahoo.com

Subject: permohonan penelitian

To: ~~nama~~@hotmail.com

Yth Bu ~~nama~~,

Bu, sehubungan dengan topik penelitian tesis yang saya angkat mengenai komunikasi internal dalam penggabungan organisasi, saya mengajukan permohonan untuk melakukan penelitian mengenai komunikasi internal di ~~nama~~. Sebagai pertimbangan Ibu berikut saya kirimkan rancangan proposal penelitian saya.

Mohon maaf saya baru dapat mengirimkannya sekarang, karena menunggu persetujuan dari dosen pembimbing saya.

Surat permohonan penelitian resmi dari kampus insya allah saya kirimkan minggu depan bu. Terima kasih atas perhatian Ibu, mohon maaf bila ada kata-kata yang tidak berkenan.

Salam hormat

Gini

---

New Email names for you!

Get the Email name you've always wanted on the new @ymail and @rocketmail.

Hurry before someone else does!

---

Let ninemsn property help. Need a new place to rent, share or buy?

---

## TRANSKRIP WAWANCARA

Nara sumber : SH  
Hari / Tanggal Wawancara : Rabu, 25 Maret 2009  
Pukul : 08.30 WIB  
Lokasi wawancara : Lembaga X, Depok

Peneliti (P)

Selamat pagi bu, saya ingin tahu sebenarnya tujuan dari penggabungan lembaga ini apa ya?

SH

Oh, jadi tujuan sebenarnya ini sudah lama banget ya, waktu itu kan kita nyusunnya dengan Pak Manneke, dengan Ibu Dini, dengan Ibu Irzanti gitu. Sebetulnya sih ada keinginan untuk membuat menjadi lebih efektif, iya kan supaya manajemennya menjadi lebih efektif, dan lalu pada waktu itu kan dipikirkan sebetulnya tentang juga bagaimana eh supaya komponen bahasa itu yang ada di program studi-program studi itu bisa berada di bawah suatu lembaga, sehingga program studinya itu maksudnya lebih berfokus kepada ilmu, begitu. Sehingga mereka bisa, dosen-dosennya itu bisa melakukan riset, bisa mencoba mendapatkan proyek-proyek begitu yang terkait dengan riset gitu lho. Nah tapi itu kan sulit sekali ya diwujudkan, karena akhirnya kan model manajemennya menjadi sangat kompleks akhirnya kan waktu itu Ibu Ida tahun 2007 akhir ya kalau nggak salah awal Maret, eh awal 2008 itu kan memutuskan diambil saja dulu yang sebelah sininya (sambil menunjuk ruangan program B) yang ventura academicnya. Jadi yang untuk keperluan program studi bahasa dan segalanya itu belum disentuh begitu, jadi diambil yang sederhana dan lalu terjadi beberapa pertemuan lagi dengan Ibu Ida, nah gimana nih jadinya dibuat manajemennya dibuat lebih sederhana begitu.

P

Lalu ini mulai bergabungnya secara resminya tanggal berapa ya Bu?

SH

Kalau SK Dekan pendiriannya sih kalau saya nggak salah September atau Desember 2007 ya, kalau nggak salah September. Kalau pembentukan manajemen dan segalanya itu Desember.

P

Lalu sebelum Ibu menjabat Direktur lembaga ini, Ibu jabatannya?

SH

Saya menjadi kepala B, Program Pelayanan Bahasa

P

Itu sudah berapa lama?

SH

Ehh, saya waktu itu sudah tujuh ya..tujuh tahun ya, karena periode yang kedua terus sebenarnya kan berakhir Oktober kemarin 2008 kan. Tapi kan terus ada penggantian itu kan jadi Januari 2008 saya jadi Direktur LBI gitu.

P

Lalu ehm, Ibu sekarang menjabat sebagai Direktur, kendala yang Ibu rasakan selama menjabat sebagai Direktur itu apa saja?

SH

Eh, mungkin karena tiap-tiap lembaga itu kan naturenya berbeda, ya kan; dan masing-masing program itu kan tadinya sudah well established. Kita masing-masing punya kebiasaannya sendiri-sendiri. Begitu iya kan? Nah menggabungkan ini menjadi sesuatu yang sifatnya bersama dan mungkin dengan itu jadinya kan ada perubahan nature dan kebiasaan itu yang menurut saya agak sulit.

P

Lalu cara Ibu sebagai pimpinan untuk mengatasi kesulitan perbedaan budaya organisasi itu caranya?

SH

Yaa...saya pertama tentunya di level manajemen, iya kan? Itu yang saya lakukan. Maksudnya bagaimana supaya diantara manajemennya ada saling pengertian yang baik, tentang adanya perubahan culture, ada sedikit gejolak, begitu ya tapi yak an itu akhirnya 'diinikan' (sambil mengibaskan tangan) dengan saling berkomunikasi tentunya, begitu.

P

Pola komunikasi apa yang Ibu terapkan dalam lembaga ini bagaimana?

SH

Oh, saya terbuka ya, saya menerima siapa aja, saya orangnya gampang dikontak, lewat sms, lewat datang ke sini, anytime, kalau saya memang lagi nggak mengerjakan apa-apa. Bisa gitu lho.

P

Jadi sebenarnya kalau ada apa-apa bisa langsung komunikasi dengan Ibu ya?

SH

Iya...

P

Oke, lalu apa saja perbedaan yang signifikan selama Ibu menjabat sebagai Kepala PB dengan Direktur lembaga ini?



SH

Eh, dulu itu kan saya hampir pasti, karena saya kan hanya punya satu orang marketing manager dan satu orang coordinator akademik, saya kerja luar biasa ya maksudnya dalam menangani hampir banyak hal lah. Sekarang mungkin kan karena sudah banyak manager, ehh pekerjaan itu sudah terdistribusi tapi di lain pihak gitu lho juga menimbulkan ini kan (merapatkan tangan) karena makin banyak opinion, pendapatnya berbeda-beda dan itu kan harus diini juga, direspon, ditanggapi dengan baik, kalau dulu saya memutuskan banyak sekali centralized, sekarang kan tidak bisa seperti itu, karena saya juga harus menanyakan opinion dari berbagai pihak iya kan?

P

Ketika lembaga ini diputuskan untuk digabungkan, cara Ibu mengkomunikasikannya kepada para karyawan terutama dengan karyawan B, bagaimana caranya?

SH

Karena prosesnya sudah berjalan lama sekali, bahkan pembuatan blue print yang pertama aja makan waktu satu tahun gitu ya, nggak pernah diwujudkan bahkan sampai blue printnya sudah jadi. Jadi saya sudah sering banyak berbicara kepada mereka begitu lho, oh ini ada rencana mau diini, mau digabung begitu kan. Ehh, jadi nggak terlalu kaget begitu, karena itu sudah di dalam proses lama sekali sih ya maksudnya saya jadi sudah sounding bahwa fakultas akan menggabung ketiga program ini menjadi satu, begitu. Kalau untuk saya pribadi nggak terlalu kaget, karyawan terutama yang di B. Lalu setelah penggabungannya terjadi ya Ibu Dhita selaku HRD kan bertemu dengan mereka, karena kan job desc segala berubah begitu ya. Maksudnya yang B ini bergabung dengan C yang di Salemba.

P

Budaya baru apa sih yang sebenarnya yang ingin Ibu bentuk dari lembaga yang baru ini?

SH

Oke. Eh saya sebetulnya karena ini sifatnya melayani umum begitu ya saya ingin supaya apa ya, kinerjanya it uterus terang aja ya saya menyampaikan. Saya ini nggak mau kalau kaya pegawai negeri. Terus terang kita harus memberikan servis yang terbaik, kita harus professional begitu mengerjakan apa-apa, sehingga kalau kita misalnya ada sesuatu yang rusak di dalam kelas harus segera diganti, saya ingin semuanya dilakukan dengan cepat dong, seacara professional. Kita harus memberikan yang terbaik untuk klien, sehingga klien puas, karena kan ini kan income generating begitu. Kan untuk itu kita harus memberikan servis yang terbaik begitu. Jadi ya saya inginnya kita mengerjakan semuanya dengan professional.

P

Apa tidak berat Bu? Mengingat lembaga ini bagaimanapun kan masih lembaga pemcrintah?

SH

Ya berat pasti, untuk beberapa karyawan juga pasti. Maksudnya sekarang kan dituntut sangat bersaing ya. Tapi so far saya melihat nggak terlalu masalah ya, maksudnya dalam artian ya kita juga membantu ya, misalnya kita untuk pengajar untuk meningkatkan kualitas ya itu kita mulai membenahi model pelatihan, mulai memastikan bahwa mereka dipacu untuk professional, mengadakan professional development karena kan mereka kan sebenarnya tidak terlepas karena kan ujung tombaknya pengajar, penerjemah-penerjemah itu. Nah maka dari itu kan kita mulai membereskan, misalnya dengan training-training, dan segala macam. Memastikan bahwa kualitas juga akan ditingkatkan, karyawan juga kan kita sedang memikirkan mau bagaimana iya ka nada pelatihan khusus untuk karyawan.

P

Em, begitu ya bu?

SH

Ya tapi tidak berarti semuanya mulus, karena kebiasaan dulu tidak pernah memiliki inisiatif untuk melakukan segalanya sendiri, itu masih ada begitu iya kan. Segala-gala mesti diingatkan, mesti di ini, nggak bisa tuh, apa responsibilitynya itu dikerjakan maksudnya secara automatically, ya biar diingatkan masih tetap aja ya. Lalu ya yang mungkin agak menjadi problem juga dari awal penggabungan adalah siapa yang harusnya mengingatkan, siapa yang harusnya mengerjakan ini, tapi kan dengan itu sedikit demi sedikit dibenahi, begitu. Kan kalau misalnya dulu, misalnya pembayaran honor, iya kan kapannya dikeluarkan dan segala macam, wuaah.... Tapi kan belajar dari banyaknya apa orang yang mengirimkan ini (menunjuk invoice) menanyakan keuangannya, kita mesti beresin nih, misalnya diputuskan pembayaran dua kali dalam satu bulan. Itu kami kirimkan surat kepada semua pengajar tentang adanya perubahan ini misalnya kalau dulu setiap jaga tes langsung dibayar, sekarang kan diubah, sistemnya menjadi tertib, semua ada surat tugasnya, dan surat tugas itu juga harus dimasukkan ke bagian keuangan, misalnya seperti karyawan lembur malam. Kalau dulu lembur aja sekarang kan harus minta surat bahwa itu lemburnya diperlukan. Tanpa surat itu lembur tidak akan dibayar. Tapi ya memang membereskan sistem ini is an ongoing process, begitu kan. Jadi kita tidak secara automatically ready. Ya kita lihat di sini kurang, melakukan pembenahan di sana.

P

Selama Ibu menjabat dan melakukan proses integrasi, kendala komunikasi apa saja yang Ibu rasakan paling menghambat proses integrasi ini? Baik dengan manajemen, pengajar ataupun para karyawan

SH

Nggak ada, karena saya merasa orangnya kalau ada yang ingin saya sampaikan saya langsung begitu sih ya. Soalnya misalnya ini harus sampai kepada guru, ya saya datang kepada manajer programnya dan bilang ini tolong disampaikan kepada guru-guru, begitu.

P  
Berarti Ibu menerapkan pola komunikasi terbuka ya?

SH  
Iya

P  
Setelah lembaga ini bergabung bu, apakah visi dan misi lembaga ini ke depan?

SH  
Ya kita ingin menjadi lembaga yang memberikan pelayanan kepada masyarakat di dalam pendidikan non formal dalam bidang bahasa, baik bahasa Indonesia, bahasa asing, dan penerjemahan. Tapi di samping itu kita juga ingin lembaga ini memberikan servisnya itu dengan didasarkan kepada suatu pengembangan dalam artian melakukan pula research yang terkait dengan ketiga bidang ini, karena itu kami sangat memacu begitu kepada para pengajar juga untuk melakukan apa yang disebut dengan action research, ataupun classroom research, nah itu kan perlahan-lahan ya. Karena tadinya itu kan tidak menjadi bagian yang inti, tapi itu kan sekarang menjadi visi kami, bahwa kami ingin semua pengajar itu memiliki landasan mengapa dia mengajarkan demikian, dengan melakukan riset-riset kecil yang namanya classroom research. Tapi kan sekarang seminar, conference untuk hal yang seperti itu itu sekarang kan sangat umum begitu. Jadi mudah mencari tempat untuk riset. Jadi ya harapannya mereka juga bisa melahirkan suatu research yang penting, memberikan sumbangan yang apa ya menjadi satu member dari community builder, theory builders yang ikut juga memberikan sumbangan terhadap itu. Ya memang itu susah sekali. Karena pengajara bahasa kecenderungannya mudah sekali mendapat pekerjaan, sehingga itu tidak dirasakan sebagai penting.

P  
Oh begitu ya, selain masalah pengembangan pengajar tadi, competitor dari lembaga ini bu?

SH  
Oh banyak sekali...sekarang kan hampir semua universitas ingin punya unit bahasa, karena mereka tahu unit bahasanya bisa menghasilkan uang.

P  
Kompetitor yang paling kuat sejauh ini?

SH  
Mungkin kalau academic mungkin Atmajaya, kalau language-language centernya LIA, ILP ya dan EF dan TBI barangkali. Itu yang sangat besar, begitu.

P  
Dengan competitor yang sebegitu banyaknya pakah Ibu sebagai Direktur memberikan target kepada para karyawan?

SH

Iyalah, Cuma targetnya tidak pernah ditentukan oleh pimpinan, kami sendiri menetapkan. Jadi pada meeting yang pertama, ketika ini dibentuk, kami sudah membuat rencana lima tahun sampai 2012 ya. Jadi di situ sudah ada target tahun ini, kita harus achieve berapa, kenaikannya berapa, dan segala macam, begitu.

P

Selain target, adakah inovasi baru yang ingin Ibu terapkan untuk memaksimalkan profit lembaga?

SH

Kalau program kami terus memikirkan ya, karena kami harus mencapai target itu, jadi kalau itu kita terus memikirkan, tapi yang untuk karyawan terus terang belum lho. Saya memang belum memikirkan dalam artian sesuatu yang sangat baru untuk mereka, yang signifikan ngga ada. Kalau program baru untuk penerjemahan karena sekarang kan pelatihan –pelatihan kami menjadi sangat frekwensinya menjadi sangat tinggi, mislanya kami melihat Atmajaya sudah punya Legal Translation, kami membuat Introduction to Legal Translation, jadi untuk mereka-mereka yang ingin tapi nggak bisa, itu kami membantu bagaimana supaya there is also a market, untuk itu, dicari celahnya. Itu sih harus selalu aware, karena kalau tidak ya targetnya tidak tercapai. Tapi memang inovasi dalam artian sistem dan sebagainya itu nggak.

Kemarin kami mengadakan team building workshop yang dihadiri oleh 70 pengajar dan itu bagus sekali, dalam artian saya ingin memastikan bahwa para pengajar dari tiga program ini bisa saling mengenal satu sama lain. Karena menurut saya ini penting sekali. Jadi ketika mereka duduk di ruang guru, itu mereka tahu siapa sih orang di sebelahnya dan kebetulan programnya bagus. Jadi dari awal mereka diminta mencari satu orang partner yang harus mereka kontak, berkomunikasi selama satu hari workshop itu dan in the end itu ada bikin sertifikat, recognition award, terus mereka menyebutkan dua qualities yang sangat menonjol dari kelebihan partnernya selama satu hari workshop itu, dan itu kelihatannya mereka enjoyed, semua acaranya memang team building begitu. Bagaimana mereka berkomunikasi satu sama lain. Ada satu permainan kartu yang rulesnya berbeda dan mereka tidak berkomunikasi akhirnya kacau bata. Dari situ kita tarik rulesnya bahwa ketika kita tidak berkomunikasi yang terjadi itu adalah seperti itu.

P

Okey, bagus sekali ya bu, dengan kualitas program, inovasi baru apakah hal tersebut meningkatkan peminat lembaga ini dibandingkan ketika sebelum digabungkan?

SH

Ya pasti bertambah, selain itu kan kita buka kelas malam, jadi tambah jumlah peserta. Karena kelas malam yang di Depok ini jadi ada, tadinya kan nggak ada. PA juga bertambah, penerjemahan juga yang dibuka itu, tiap dibuka peminatnya banyak.

P  
Image apa sih yang ingin ibu bangun dari lembaga ini?

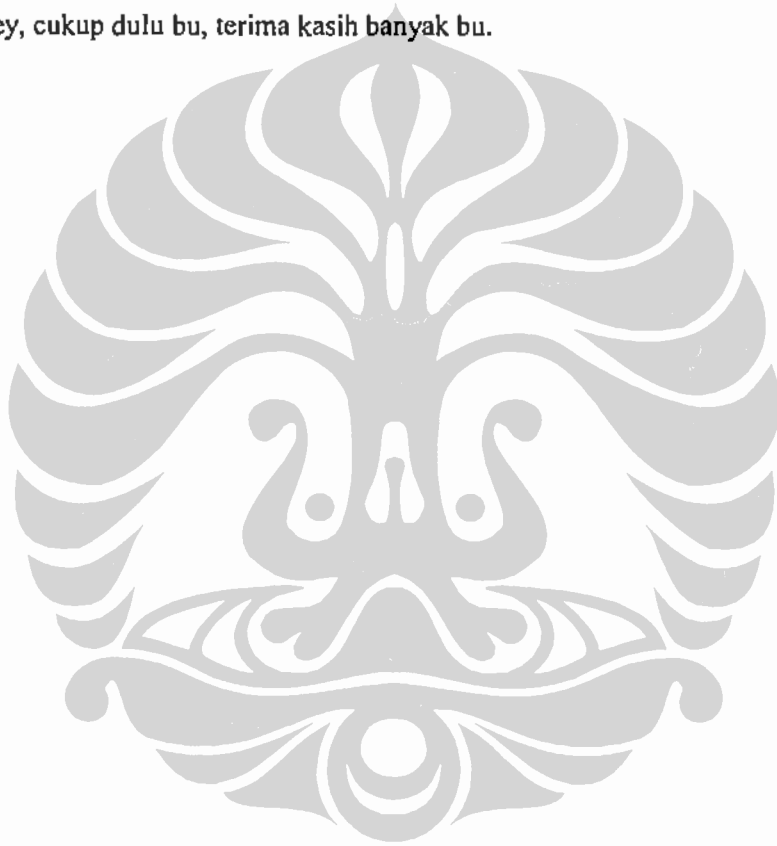
SH  
That we have excellent qualities of ini, apa ya punya kualitas excellent untuk program-program bahasa dan penerjemahan, image itu yang ingin kami bangun.

P  
Menurut Ibu, sudah tercapaikah image tersebut?

SH  
Ya ongoing ya, kita sedang mcmbangun untuk menuju ke sana

P  
Okey, cukup dulu bu, terima kasih banyak bu.

SH  
Iya.



Universitas Indonesia

## TRANSKRIP WAWANCARA

Nara sumber : TI  
Hari / Tanggal Wawancara : Jumat, 15 Mei 2009  
Pukul : 21.00 WIB  
Lokasi wawancara : Jakarta

P

Bagaimana iklim komunikasi di lembaga Anda bekerja sebelum digabungkan?

TI

Menurut saya, yang jelas tidak ada jarak, kita mau bercanda, mau guyon, cuek aja, karena tempat itu kan kita sendiri yang punya kan, waktu itu, B doang. Jadi praktis memang banyak anak yang satu jurusan, pengajar satu jurusan gitu ya. Jadi kita memang nggak sungkan – sungkan, mau bercanda, mau jenis bercandanya itu cela-celaan kek, mau bercanda jorok, mau apa nggak masalah. Ya, karena nggak ada orang lain. Cuman gue-gue doang, gitu lho.

P

Enak dong komunikasinya?

TI

Ya komunikasi kita memang lebih eair, nggak kaku, dan kita nggak ngerasa ada pihak lain yang bakal merasa terganggu dengan apa yang kita komunikasikan kan disana kan. Baik itu contentnya, isinya, baik itu cara kita ngomong, apa segala kita nggak perlu sungkan-sungkan ngga perlu mikir dua kali.

P

Lalu bagaimana reaksi Anda ketika mendengar lembaga tempat Anda bekerja akan digabungkan?

TI

Reaksi saya waktu itu..... yang jelas, heemmm..kaget sih nggak gue. Biasa aja. Cuman yang gue pikir itu nanti ruangnya itu kaya apa, nanti orang yang bakal gabung dengan kita tu seperti apa, Gue masih bisa ngga sih bercanda kaya gini, apa bercanda-canda gue nih ntar entah jorok, kan eowok-cowok, entah itu cela-celaan, gue masih bisa apa nggak. Itu yang gue pikir. Terus gimana penuhnya gitu lho. Orang segitu banyaknya kan, karena kan ada A. Walaupun waktu itu gue belum kebayang A itu segede apa, gue belum tahu. Yang jelas waktu dulu saya sering lewat di depan ruangan A, saya sempet mikir, oh kecil oh cuma segini, padahal itu ternyata cuma depannya aja..hehehe...

P

Nah, dengan pemikiran Anda, bagaimana menurut Anda sikap manajemen atau pimpinan ketika mengkomunikasikan penggabungan lembaga ini kepada para pengajar?

TI

Merka positif sih sikapnya. Nggak ada..mmm..dari baik A baik B mereka yang gue tangkap ya, mereka terima-terima aja sikapnya nggak ada, entah itu dari A menolak, entah itu dari B menolak, nggak ada. Cuma kita masih mikir, ntar gimana ya komputer, gitu kan. Ntar gimana ya ruangnya, gimana yauduknya, gitu aja.

Universitas Indonesia

P

Berbicara tentang ruangan, menurut Anda ruangan yang sekarang di lembaga X itu bagaimana?

TI

Sebenarnya sih untuk saya pribadi, saya nyaman-nyaman saja. Cuma kayanya jadi ada semacam kaya : "ini lho wilayah A, ini lho wilayah non A" gitu lho ya...katakanlah non A ini bisa yang jurusan-jurusan lain juga. Tapi ngga juga ya, kadang A yang di sebelah sana, Inggris ngumpul disini. Kalo pengaturan jarak sih nggak ada, pengajarnya, kita sendiri yang sudah memberikan jarak. Jadi kalo memang Inggris sebelah sana, dekat komputer yang sebelah sana. Kalo nanti yang A, ya udah dia mulai dari dekat kamar mandi ke yang sana kan. Tapi kalo ruangan itu aja yang gue perhatiin sih. Jadi memang pengajarnya sendiri yang membuat batas gitu lho. Tapi kalau dari manajemen kayanya mereka nggak ada maksud untuk : ini A, ini Inggris, ini non Inggris, nggak ada. Campur gitu lho. Tapi balik lagi ke sikap manajemen, menurut gue sikap manajemen itu positif, nggak ada yang membedakan, menganaktirikan, yang ini sama yang itu beda, semuanya sama. Mereka terlihat pengen merangkul dan bahkan itu kelihatan pada saat pengenalan itu kan

P

Menurut Anda, apakah pihak manajemen sudah memberikan informasi yang cukup mengenai penggabungan organisasi?

TI

Oh, kalo menurut gue itu sudah cukup. Penggabungan antara A, B, dan C menjadi satu lembaga itu sudah cukup. Cuma kalau rumor sih ngga kedengaran. Nggak ada complain lah dari kita.

P

Lalu, apakah ada perubahan pola komunikasi setelah digabungkan dengan Lembaga X?

TI

Oh nggak ada, ke atasan ataupun ke rekan pengajar ngga ada perubahan. Cuma ada yang berbeda, kalau gue datang ke kantor sendiri lalu di kantor isinya anak A semua, dan lagi pada serius, itu gue pasti akan keluar lagi. Kalau dulu di B, pasti gue masih akan ada di kantor, gue masih bisa main. Tapi kalau sekarang, nggak deh mendingan gue keluar. Karena gue merasa ya gimanapun gue kenal sih beberapa dari mereka. Tapi ya tetap ketika mereka kerja tuh gue merasa kaya orang asing, itu pasti.

P

Oh, lalu iklim komunikasi yang terbentuk bagaimana?

TI

Hem kalo gue sih nggak ada hal yang bikin gue merasa nggak nyaman, malah gue jadi nambah teman. Jadi kalau gue pribadi gue nggak merasa ada kendala di iklim komunikasi, toh pola komunikasinya ngga ada yang berubah. Cuma kalo anak A aja lagi kerja gue agak sungkan. Tapi di luar itu gue malah bisa ngobrol dan bercanda banyak sama mereka.

P

Budaya di lembaga X ini menurut Anda bagaimana?

TI

Kalo gue bilang sih malah ngga ada keterkaitan. Jadi budayanya ya sendiri-sendiri. Direktur tetap dengan budaya Bnya, yang A ya tetap dengan budaya mereka. Sementara pengajar di luar itu yang non A dan non Inggris ya tetap dengan budaya mereka sendiri. Ya tetap deh mereka sesuai dengan budaya mereka sendiri. Jadi buat gue nggak ada bedanya. Justru malah terkotak-kotak, gue bilang. Ya memang pada waktu kita ngumpul, kita bercanda, kita ngobrol, tapi itu kan eh, kalo gue bilang kaitannya sangat kecil dengan pembauran budaya organisasi. Karena begitu kita lihat budaya kerja di masing-masing organisasi yang udah bergabung ke lembaga X masih sama seperti yang dulu, tidak ada perubahan. Cuma bedanya ya sekarang kiita dalam satu gedung, komputernya lebih banyak, ruangnya lebih besar, euma eara kita kerja masih tetap sama. Kita masih mempertahankan budaya kita masing-masing. Budaya kita masing-masing masih tetap kelihatan. Justru kalau saya bilang malah makin kelihatan begitu dicampur.

P

Apakah mungkin karena ada perbedaan suku bangsa?

TI

Oh nggak. Nggak. Kalau suka tidak ada pengaruhnya, justru malah lebih ke organisasi masing-masing gitu lho, dan itu makin makin kelihatan. Justru dengan makin digabung mereka makin menunjukkan identitasnya masing-masing. Bukannya malah mingle, malah eampur, justru malah saling meonjolkan. Kalau dulu kan karena kita hanya dalam satu organisasi, tidak ada yang lain, malah nggak kelihatan.

P

Apakah pimpinan melakukan usaha untuk mengintegrasikan anggota organisasi?

TI

Ya ini dengan kegiatan workshop, seminar, terus...ya udah gitu aja, nggak ada usaha lain yang gue tangkap.

P

Dengan kegiatan itu apakah Anda merasa ada pengaruhnya?

TI

Ya lagi-lagi nggak ada. Karena habis kita jadi peserta, ya udah kita sendiri-sendiri lagi. Ya anak A duduknya dimana, kita juga kadang baurnya dimana. Jadi ngga ada tuh pengaruhnya kegiatan itu sama pengintegrasian anggota organisasi.

P

Kendalanya apa saja sih dalam proses penggabungan organisasi ini?

TI

Kendalanya ya kita masih membawa budaya masing-masing itu tadi. Ketika digabung makin kelihatan. Bukannya melebur, malah makin menonjol. Yang tadinya homogen, sekarang heterogen, malah jadi makin kelihatan.

P

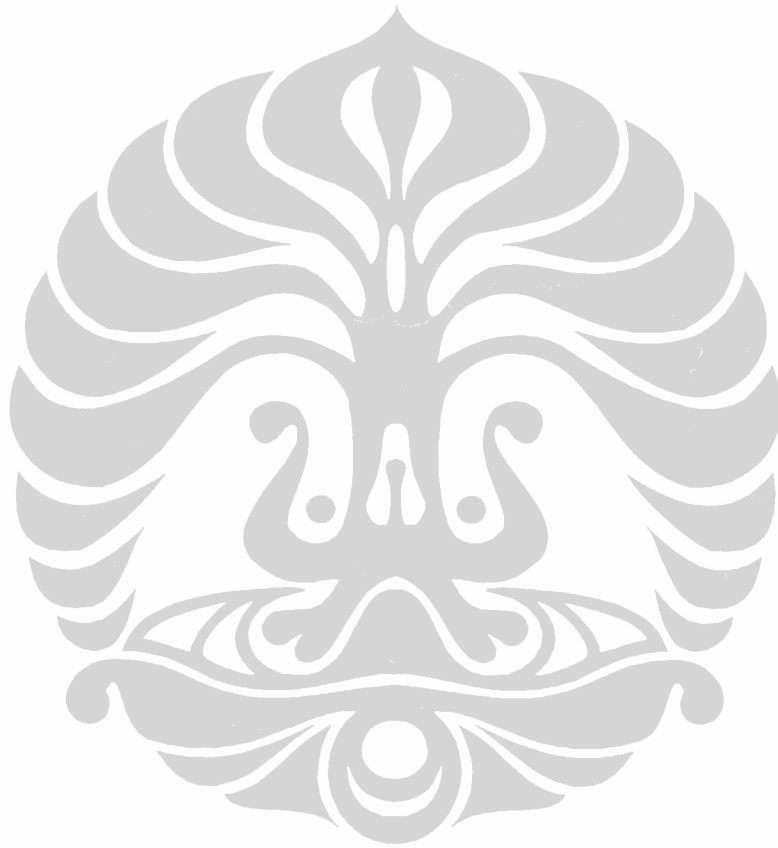
Ada tidak peran pimpinan dalam mengatasi kendala ini?

TI

Kalau menurut saya tidak ada, karena di pimpinan sendiri, di manajemen kelihatan kok perbedaannya. Karena manajer A kan ruangnya aja ditaruh di luar, jadi kesannya dia tuh seperti diasingkan gitu dari manajemen yang lain, jadi ya kadang terlihat seperti anak tiri juga. Jadi manajer A terlihat tidak tukar pikiran dengan



manajer lain yang ruangnya di luar. Jadi kalau saya melihat dari situ, kayakadari pimpinan juga tidak ada usaha untuk meleburkan mereka. Tapi di pihak lain, ada seminar dan workshop sih terlihat pimpinan ingin menyatukan, tapi kok dalam tata ruangnya kok terlihat membeda-bedakan. Nah ngga taulah apakah itu A yang minta, atau pengaturan dari Direktur sendiri, tapi buat gue dari tata ruang sudah jelas terlihat A terpisah dari yang lain. Yang sudah-sudah kalo kantor setahu gue ya resepsionis di depan ada nama companynya. Ada pintu kita masuk, nah dapurnya itu di dalam kan biar orang nggak melihat, nah ini kok dapur ditaruh di depan. Kan aneh, kesannya kaya paviliun yang disewa jadi yang gue tangkap kayanya A itu numpang tuan rumahnya ya yang di dalam. Itu sih dari tata ruang aja ya. Tapi kalau dari usaha pimpinan bikin macam-macam mereka terlihat ingin menyatukan, namun tata ruang malah menyatakan sebaliknya. Hahahaha....



**Universitas Indonesia**

## TRANSKRIP WAWANCARA

Nara sumber : IS  
Hari / Tanggal Wawancara : Jumat, 3 April 2009  
Pukul : 09.00 WIB  
Lokasi wawancara : Lembaga X Depok

Peneliti (P)

Bu, apakah posisi Ibu sekarang di lembaga ini dan sebelumnya jabatan Ibu apa ya?  
IS

Oh saya sekarang menjabat sebagai manajer A, sebelumnya sih saya Kepala Program A, sudah tujuh tahun menjabat Kepala Program, dua masa periode sebelum akhirnya digabungkan.

P

Iklm komunikasi maksud saya hmm suasana organisasi tempat ibu bekerja dahulu itu seperti apa bu?

IS

Kalau di A ya kita sangat kekeluargaan ya, suasananya kekeluargaan sekali. Dengan suasana seperti itu kan enak untuk berkomunikasi karena ada kedekatan anatar saya dan para pengajar terutama.

P

Kalau dengan karyawan

IS

Ya dekat juga karena pada saat itu kami hanya memiliki seorang sekretaris yang mengurus semuanya. Tapi sayangnya setelah digabungkan kami sudah dua kali ganti sekretaris, yang sekarang yang ketiga.

P

Oh begitu, kira-kira kenapa bisa begitu Bu?

IS

Ya maeam-macam lah alasannya (ekspresi yang ditampilkan seperti tidak mau membahas permasalahan tersebut).

P

Lalu setelah bergabung sekarang iklim komunikasi di lembaga yang baru ini bagaimana bu?

IS

Ya bagaimana ya, karena kan sekarang pengajarnya bertambah banyak dan karyawannya juga banyak, jadi ya saya berusaha menambah kekeluargaan dengan mereka yang abru.

P

Iklm komunikasinya bagaimana bu?

IS

Ya masih agak jauh ya karena sebenarnya antara masing-masing program itu masih terpisah-pisah, belum menyatu mungkin karena proses penggabungannya juga baru sekali jadi semuanya masih saling beradaptasi.

P

Ibu menemukan kesulitan untuk beradaptasi dengan anggota organisasi yang lain?

IS

Sejauh ini sih tidak ada ya, biasan-biasa saja.

P

Ketika awalnya Ibu mendengar lembaga Ibu akan digabungkan dengan lembaga lain, apa reaksi pertama Ibu?

IS

Wah kalau saya sih sudah tahu ya, karena saya memang termasuk tim yang merumuskan penggabungan lembaga tersebut.

P

Tujuan awal dari penggabungan ini sebenarnya apa ya bu?

IS

Sebenarnya tujuan awalnya adalah kami kepala lembaga-lembaga ventura ini kan merasa kok di fakultas banyak lembaga ventura yang masih terpisah-pisah, operasional dan manajemennya, jadinya seperti bersaing sendiri. Padahal kan tujuannya dibangun itu kan sama, untuk memberikan keuntungan bagi fakultas dan universitas. Lalu kami yang termasuk tim perumusan itu yang akhirnya memiliki usulan untuk menyatukan lembaga ini menjadi satu di bawah satu kepemimpinan dan satu manajemen, sehingga semuanya terpusat di satu tempat. Lebih efektif dan efisien juga kan, selain itu pihak luar yang ingin menjalin kerjasama dengan kami jadi lebih mudah. Sebelumnya kan kalau mau cari penerjemahan harus ke Salemba, tapi kalau mau les bahasa Indonesia pindah ke Depok, kalau sekarang sudah terpusat kan enak. Semua ada di bawah satu atap, satu lokasi.

P

Oh, lalu bagaimana proses komunikasi yang dilakukan untuk mengkomunikasikan penggabungan lembaga ini?

IS

Kalau prosesnya semua terpusat ya, jadi masing masing-masing Kepala sudah memberitahukan kepada anggota lembaga mereka. Setelah itu barulah mereka dikumpulkan dan diberitahu secara resmi.

P

Cara mengkomunikasikannya bagaimana bu?

IS

Kalau saya pertama kali memberitahu secara lisan kepada para pengajar dan karyawan, setelah itu kami mengadakan beberapa percakapan informal saja. Barulah setelah secara fisik bangunan ini digabungkan, akhirnya seluruh anggota dipanggil Direktur yang baru untuk diperkenalkan kepada anggota-anggota lainnya. Saya sih sekedar memfasilitasi saja.

P

Berarti tidak ada program komunikasi tersendiri yang dilakukan oleh pihak manajemen?

IS

Belum sampai ke situ, karena jujur saja ketika kami membicarakan mengenai penggabungan ini, satu hal yang kami ingat adalah yang besar-besar saja, misalnya siapa yang akan duduk di manajemen, operasionalnya, lalu visi dan misinya, image yang akan kita bangun, jadinya ya yang ke dalam organisasinya sendiri tidak terpikirkan. Sehingga komunikasinya ya tergantung dari pimpinan masing-masing program saja.

P

Lalu, setelah lembaga bahasa ini bergabung apakah Ibu merasakan ada perubahan dalam pola komunikasi internal di dalam organisasi

IS

Pastinya sih ada perubahan, karena tiap organisasi memiliki keunikan sendiri-sendiri ya, apalagi lembaga yang saya pimpin ini A itu memang kekeluargaannya sangat kental. Kami terbiasa makan siang bersama dan komunikasinya memang terbuka begitu. Jadi saya memang membiasakan komunikasi secara terbuka dalam berbagai macam hal kepada para pengajar saya. Ketika ini digabungkan ya perbedaan pasti terjadi yang biasanya saya bicara langsung sama teman-teman atau pengajar sekarang kan tidak bisa seperti itu lagi karena ada orang lain juga. Harus lebih sopan mungkin ya, tidak bisa sebebas dulu lagi.

P

Iklm komunikasi yang terbentuk setelah lembaga ini digabungkan bagaimana bu?

IS

Bagaimana ya, kalau saya sih merasa masih kurang dekat saja. Karena seperti saya bilang tadi setiap lembaga A dan B itu kan masih sendiri-sendiri, jadi yang tercipta suasananya ya masih agak kaku. Kadang sungkan untuk berbiara dengan anggota dari organisasi lain. Tapi belakangan ini ya, setahun ini saya merasa sudah cukup baik kok.

P

Kalau Ibu merasa ada kesulitan dalam berkomunikasi dengan anggota dari lembaga lain?

IS

Hem, saya tidak pernah merasa ada kesulitan, karena tidak pernah bersinggungan langsung, paling hanya ke bagian keuangannya karena sekarang kan keuangan terpusat dikelola keuangan lembaga X, sehingga ya tidak pernah ada satu kesempatan yang memang mengharuskan saya untuk bekerjasama dengan mereka.

P

Keuangan dikelola lembaga sistemnya pasti berbeda kan bu? Selain itu dengan bagian keuangannya pernah menemukan kesulitan?

IS

Sistem pasti berbeda mengenai hitungan atau bagaimana saya kurang tahu, yang jelas satu perbedaan yang saya rasakan dengan sistem ini adalah pekerjaan saya berkurang bebannya. Karena dulu saya harus mengurus keuangan juga, materi ajar, pengajar, karyawan, lalu peserta juga, nah sekarang dengan adanya sistem ini saya bisa agak lega begitu. Dengan bagian keuangan tidak ada masalah meski bukan dari lembaga saya ya, tapi proses adaptasinya juga tidak masalah kok.

P

Bagaimana cara Ibu berkomunikasi dengan karyawan yang bersinggungan langsung yang bukan dari organisasi Ibu?

IS

Saya membiasakan diri itu untuk berkomunikasi secara terbuka, kalau ada apa-apa silahkan langsung disampaikan ke saya. Meski saya bukan atasan langsung mereka, tapi saya dengan Sisil itu terbiasa berganti peran begitu. Jadi kalau Sisil

tidak ada biasanya mendelegasikan ke saya, sehingga saya bilang kepada mereka kalau ada apa-apa bisa ngomong sama saya nanti saya sampaikan ke Bu Sisil. Jadinya kan semuanya enak.

P

Lalu bagaimana budaya organisasi yang terbentuk dari penggabungan ini?

IS

Budayanya hmmm (terdiam sesaat) bagaimana ya, karena masih baru juga sih. Yang pasti memang tidak ada bukan belum ada pembauran karena sebenarnya juga operasional kan terpisah-pisah ya hanya ruangan saja yang disatukan.

P

Dengan keadaan seperti itu bukannya sulit untuk berkomunikasi antar anggota organisasi bu?

IS

Iya, tapi kan memang tidak ada kesempatan yang mengharuskan pengajar terutama ya berkomunikasi dengan pengajar lain, sehingga mereka mungkin merasa tidak harus berkomunikasi. Kalau kami dari manajemen kan memang sudah saling kenal, lalu ada rapat koordinasi setiap minggu, rapat bulanan, begitu. Tapi saya jadi ingat ada kendala yang tadi Anda tanyakan ya mungkin begini yang saya rasakan, biasanya dulu sewaktu ruangan kami belum direnovasi kan yang ada di situ hanya kami sendiri jadi saya lebih nyaman kalau mau berbicara dengan pengajar dan karyawan saya. Sekarang dengan ruangan seperti ini saya merasa terpisah dengan mereka, kedekatan yang dulu saya miliki dengan pengajar itu berkurang, Karena kalau berbicara saya harus ke belakang, ke ruangan pengajar. Selain itu kalau mau ada rapat jadwal atau matri atau sekedar membiarkan kasus siswa itu kan dulu kami biasany mudah berkumpul dimana saja, ada ruangan yang besar, enak lah. Kalau sekarang berkumpul jadi susah, dan setiap rapat saya harus mencari ruangan yang besar kadang di gedung lain, karena pengajar kami kan banyak. Kalau buat saya ruangan yang dulu itu jauh lebih nyaman dan lebih enak, mau komunikasi gampang. Kalau sekarang, komunikasi dengan pengajar saya sendiri jadi agak terbatas selain itu mungkin ada beberapa keluhan mereka menjadi tidak bebas ya karena ada yang lain juga. Selain itu, ya sama pengajar B agak sulit komunikasi karena kan mereka sebagian besar part time jadi kalau mengajar aja datangnya. Beda dengan pengajar A yang memang pengajar tetap dan harus berada di kantor minimal 6 jam sehari. Jadi mereka harus terus ada di kantor.

P

Ada tidak proses pengintegrasian dan bagaimana integrasi internal yang dilakukan oleh pihak pimpinan untuk menyatukan anggota organisasi?

IS

Proses integrasi pengajar ya itu sebenarnya yang paling penting, karena pengajarnya banyak sekali, ya ada dengan pengenalan Cuma sejauh itu sih. Sekarang ada beberapa training dan seminar juga yang dilakukan selain untuk mengintegrasikan mereka juga untuk meningkatkan kemampuan pengajar, karena kalau pengajar kan memang jadi ujung tombak lembaga ini. Kalau karyawan saya rasa tidak perlu, karena karyawan A dan C hanya satu orang, yang lainnya karyawan B, itu pun mereka sudah terbiasa dengan sistem operasional dan manajemen dari Direktur, kemungkinan hanya penyesuaian dengan pengajar saja.

P

Menurut Ibu hal – hal apa saja yang menjadi kendala proses integrasi organisasi ini?

IS

Kendala..hmm..menurut saya yang paling penting adalah kendala dari training yang dilakukan untuk menyatukan pengajar. Memang training dan seminar banyak dilakukan, tapi karena keterbatasan tempat dan penyelenggaraan, jadi kami memilih siapa yang ikut training tersebut. Jadinya tidak semua pengajar bisa ikut, karena keikutsertaannya berdasarkan penunjukan. Mungkin itu juga yang menjadi kendala integrasi. Kegiatan yang dilakukan untuk mengintegrasikan tidak bisa diikuti semua pengajar. Sayang jadinya.

P

Lalu bagaimana peran pimpinan dalam mengatasi kendala proses integrasi ini?

IS

Menurut saya pimpinan sudah melakukan sebaik mungkin, karena sistem komunikasi yang diterapkan kan sangat terbuka, siapapun bisa berkomunikasi langsung dengan saya, dengan direktur, jadi sebenarnya tidak ada yang bisa dikeluhkan, kami sudah berusaha sebaik mungkin.

P

Sejauh ini kesulitan komunikasi apa yang paling berat yang Ibu rasakan?

IS

Saya malah merasa kesulitan dengan pihak eksternal, dengan pihak luar yang mencoba untuk mengosiasikan peraturan kami, terutama yang berkaitan dengan izin tinggal mereka sebagai pelajar asing di Indonesia.

P

Dengan pihak internal sendiri bu?

IS

Sejauh ini saya tidak merasakan kesulitan komunikasi dengan pihak internal sih, hanya saja ya kesulitan untuk berkomunikasi timbul karena kantor kami berubah dari segi fisik yang akhirnya menyebabkan kedekatan kami juga berkurang, sehingga timbul berbagai kesulitan dalam komunikasi sehari-hari.

## TRANSKRIP WAWANCARA

Nara sumber : AB  
Hari / Tanggal Wawancara : Senin, 16 Maret 2009  
Pukul : 19.00 WIB  
Lokasi wawancara : Lembaga XY, Jakarta

Peneliti (P)

Selamat malam Pak, apa kabarnya hari ini? Mohon maaf saya mengganggu...

AB

Tidak apa-apa, silahkan dimulai saja, ya

P

Baik pak, Menurut bapak iklim komunikasi dan cara-cara komunikasi di tempat Anda bekerja dahulu dan sekarang apakah ada perbedaan dan apa saja perbedaan tersebut?

AB

Kalau di dalam lembaganya sendiri, maksudnya di satu lembaga itu sendiri ngga ada yang jauh berbeda gitu ya sama aja kaya dulu. Hubungannya, jauh dekatnya masih sama aja kaya dulu. Tapi kalau sekarang, kalau kita berkomunikasi di dalam kantor itu lebih hati – hati, ngga bisa lebih terbuka

P

Kenapa begitu?

AB

Karena kan nanti kedengaran sama lembaga lain, kadang-kadang kita kan membicarakan kekurangan lembaga lain atau keanehan, kejelekan, atau apalah negatif-negatifnya. Kita kan harus hati – hati. Kalau dulu kan di ruangan kita, kita kan bebas mau bicara apa saja, kalau di sini kan dicampur ramai-ramai jadi harus hati –hati, gitu.

P

Oh begitu ya situasinya, memang ketika pertama kali mendengar lembaga tempat bekerja akan digabungkan dengan lembaga lain, bagaimana reaksi Anda?

AB

Hmmm lebih merasa terkejut, bukan...hati-hati...

P

Kenapa dari awal penggabungan harus merasa hati – hati?

AB

Karena mungkin kan kita ngga tahu juga kan, kita mendapat selentingan bahwa eh, sebagian dari pekerjaan kami atau tanggung jawab kita gitu ya, atau apa istilahnya (diam sejenak) lahan gitu ya, lahannya...jangan-jangan ni ada ehm bakal di "ini" gitu lho (melakukan gerakan seperti mengambil sesuatu barang). Kita juga ngga tahu apakah pemimpin – pemimpinya itu apakah baik sama kita atau ngga, atau bakal care sama kita atau ngga, atau justru akan..akan..mengutamakan kelompoknya aja gitu. Kita ngga di "itu" (sambil melakukan gerakan merangkul). Tapi sekarang ngga begitu kelihatan, ngga begitu sih ternyata, ngga benar- benar

Universitas Indonesia

seperti itu, walaupun sesekali ada hal-hal yang seperti itu, karena pasti seseorang memang milih temannya..

P

Oh..

AB

He eh, itu ada kecenderungan seperti itu, itu wajar

P

Terus, berhubung kita berbicara tentang pemimpin ya, sikap manajemen atau kepala dan wakilnya ketika mengkomunikasikan proses penggabungan itu bagaimana sih caranya mereka? Strategi komunikasi apa yang mereka lakukan? Apakah dengan pertemuan? Karena seperti selentingan berkembang sebelum proses penggabungan lembaga tersebut

AB

Pemimpin langsung, waktu itu sih cuma memberitahu ya dalam bentuk pertemuan gitu bukan secara resmi. Maksudnya ada pemberitahuan resmi gitu ya... tapi cuma dalam kelompok itu aja... terus... ya ada sih cuma pengumuman resmi aja paling

P

Apakah hmm komunikasi dengan cara seperti itu sudah dirasakan cukup untuk memberikan pemahaman terhadap karyawan akan proses merger yang terjadi?

AB

Hmmmm (terdiam cukup lama) sebenarnya sih cukup, tapi ada hal-hal yang tidak terbuka gitu ya...kita ngga tahu...tapi itu cuma asumsi kita aja sebenarnya sih

P

Tapi itu kan..membuat Anda jadi bertanya-tanya

AB

Iya bertanya-tanya, tapi memang kan sering terjadi kalau..eh pengambilan keputusan itu...udah...atasan aja langsung. Jadi kaya apalah kaya veta compli gitu lah. Terus langsung dipilih gitu, kita ngga diajak ngomong, sebagai alat produksinya gitu ya...kita ngga diajak ngomong,.. gitu.

P

Tapi Anda tidak keberatan dengan situasi seperti itu? Mereka tidak mengkomunikasikan hal itu? Tidak diajak berdiskusi?

AB

Sebenarnya sebelum ambil keputusan dulu harusnya dikomunikasikan dulu. Tapi ya memang adatnya sudah seperti itu, ya terima –terima saja. Mau gimana lagi..

P

Adatnya?

AB

Maksudnya sudah kebiasaan (sambil tersenyum kecil)

P

Oke, terus setelah lembaga ini digabungkan, apakah ada berbagai perubahan pola komunikasi internal di dalam lembaga itu?

AB

Lembaganya kan ada tiga, berarti di dalamnya itu ya?

P

Iya



AB

Struktur lembaga, komunikasi internal sih itu seperti apa ya?

P

Misalnya proses birokrasi kita berbicara kepada atasan, atau standar operasional sehari-hari, berbicara dengan rekan sejawat, atau penyampaian informasi kepada bawahan

AB

Oh kalau yang administrasi gitu, kita nggak...belum belum merasakan gitu ya, tapi kalau misalnya ada complain atau apa kita menyampaikannya langsung aja ke atasan kita langsung.

P

Itu setelah bergabung?

AB

setelah bergabung, sama seperti yang dulunya. Cuma kalau misalnya..emm mungkin kalau misalnya yang berkaitan dengan administrasi ya kalau dilihat dari teman memang Cuma alurnya saja yang berbeda.

P

Alurnya jadi seperti apa?

AB

Justru sekarang sedang membingungkan. Karena statusnya kan begini, kalau mereka kan yang dari sub lembaga lain kan, misalnya yang di PB kan kita kan apa sih...mereka kan itu ya... Posisinya sebagai orang honorer gitu ya. Sebagian teman yang tercatat sebagai pegawai tetap itu bingung gitu. Jadi kaya sekarang kita begini ya...hmmm (diam sebentar)...Oh mungkin yang saya rasakan begini lho...Ketika kita sedang menyiapkan bahan-bahan kuliah mau mengajar, itu kan harus ada silabus, laporan silabus gitu. Ada formulir-formulir pengangkatan dosen tidak tetap gitu ya. Nah kita melaporkan ke fakultas juga....

P

Ke direktur juga?

AB

Ke direktur sih nggak, tapi justru kita dapat suratnya dari lembaga, jadinya lain gitu lho...jadi sepertinya ada dualism kepemimpinan di situ.

P

Jadi prosedurnya malah berbelit-belit ya kurang lebih

AB

Prosedurnya? Berbelit ngga, bercabang iya...jadi bingung saja.

P

Lalu iklim komunikasi yang terbentuk setelah lembaga ini bergabung bagaimana?

Cara berkomunikasi dalam kegiatan sehari – hari.

AB

Hati – hati sih, misalnya kita ada suatu masalah, kita tuh harus berkumpul di ruangan yang jauh dari kantor itu. Jadi tidak nyaman berkomunikasi di dalam kantor.

P

Supaya lembaga lain tidak tahu atau bagaimana?

AB

Iya, ya mungkin begitu juga padahal kita punya ruangan rapat di dalam kantor,

sebenarnya gitu ya. Tapi kita akan ada omongan-omongan yang lain, gitu lho. Ya biasalah kaya anak tiri, ketemu sama anak tiri yang satunya lagi, itu kan ada kecurigaan kan gitu.

P

Berarti belum bisa dibilang terintegrasi? Proses integrasinya...

AB

(memotong pembicaraan dan menyanggah) Oh nggak, belum. Belum. Apalagi untuk beberapa jurusan. Misalnya kan kita ada jurusan macam – macam gitu ya, dari PB jurusannya banyak, tambah lagi PA gitu. Kalau PA dengan jurusan lain, dengan sebagain besar jurusan lain tidak ada masalah. Ngobrol segala maeam, kenalan dan bla..bla..bla... gitu. Bekerja sama kaya gitu-gitu ngga ada masalah. Walaupun memang kita nggak, ya nggak ya komunikasi ngga ada, karena memang kita nggak ada hubungan kerjanya gimana. Tapi ada jurusan yang lain yang memang dia itu dengan semua jurusan nggak begitu baik hubungannya ya. Karena dia mayoritas, kali gitu ya...orang melihatnya aneh.

P

Terus ini kan dalam proses menyatukan organisasi lembaga ini baru bergabung berapa sih, setahun ya? Ada tidak integrasi internal yang dilakukan pihak manajemen untuk mengatasi perbedaan yang ada di masing-masing lembaga?

AB

Integrasi internal oh ya ada. Baru...baru terasa sih kaya kemarin itu ada pelatihan pelatihan itu yang tujuannya penelitian sih sebenarnya tapi itu menggabungkan jurusan ini dengan jurusan ini dalam satu kelompok. Jadi berusaha untuk bekerja sama. Jadi ada pelaitahn yang membuat kita terintegrasi. Tapi tetap aja sih rasanya kita ngga merasa begitu penting, tidak merasa itu bermanfaat karena toh pada kenyataannya kita kerja akhirnya sendiri – sendiri lagi.

P

Kendalanya apa sih? Kenapa itu menjadi tidak bermanfaat?

AB

Malah sebenarnya memang tidak ada hubungan, tidak ada hubungan langsung. Paling cuma tukar pikiran itu juga cuma sekali – sekali. Karena apa ya sesama kita aja tukar pikiran itu agak sulit, karena kita agak jarang ketemu gitu ya. Jadwalnya beda-beda. Apalagi mereka benar – benar jadwalnya beda, jurusannya beda, tugasnya berbeda, jadi semakin tidak ada hubungan.

P

Latar belakang berpengaruh dalam perbedaan tersebut?

AB

Kelihatannya sih berpengaruh, terutama untuk yang masih muda. Kalau yang tua – tua sih nggak. Kalau yang muda kan merasa, oh gue kan gini, gue kan gitu, kayanya sih begitu kelihatannya.

P

Oh begitu, tapi itu menjadi salah satu kendala juga ya? Terus untuk mengatasi hal ini adakah peranan dari pimpinan?

AB

Ya seperti itu, cuma mcngadakan penelitian.

P

Selain itu? Karena kan setiap lembaga pasti membawa kebiasaan yang berbeda.

Apakah ada semacam pelatihan, atau komunikasi untuk menyatukan perbedaan tersebut?

AB

Belum ada, ya sejauh ini sih belum kedengaran. Ngga tau sih kalau sudah dilakukan di bagian lain, tapi kita belum mendengar apa-apa.

P

Lalu bagaimana jadinya dalam budaya lembaga itu sendiri? Karena iklim komunikasi yang terbentuk jadinya harus berhati – hati ya

AB

Canggung iya, kalau kita mau menegur orang jadi ngga bisa. Kalau sesama kita sih masih kita tegur. Jadinya malah komunikasinya seperlunya, dan tidak betah lama-lama di kantor. Berbeda sama yang dulu

P

Masih terasakah lembaga-lembaga yang lain dengan budayanya sendiri – sendiri? Masih membawa kebiasaan mereka di organisasi yang dulu?

AB

Masih, masih dari lembaga lain juga masih begitu aja kok. Misalnya kita mau pinjem computer deh, pinjem computer gitu tapi ngelihat yang lain jadi berpikir kok dia mainin di situ sih, ya jadi akhirnya malas. Semua orang jadi terkesan lari dari masalah, misalnya kaya masalah computer gitu, semua orang jadi malas pake computer kantor jadi akhirnya pada beli laptop. Dulu kan jarang paling satu dua orang yang pake laptop di meja, karena memang tidak membutuhkan. Tapi sekarang daripada minta sama orang menyingkir untuk mengerjakan sesuatu di situ jadinya “lo ngapain main facebook di sana, elo ngapain main itu di situ” jadinya mendingan kita bawa laptop aja sendiri.

P

Suasananya bukannya jadi tidak enak ya kalau begitu

AB

Pastinya ngga enak.

P

Apa nyaman dengan situasi seperti itu?

AB

Nggak nyaman, kerjanya sih nyaman tapi untuk situasi kantor itu sebenarnya tidak nyaman untuk kita. Buat yang selama ini sudah kelamaan di PA ya, tapi ya ngga tahu ya buat yang jurusan lain kan mereka beda, mungkin mereka ngga ngerasa gitu kali.

P

Berarti dengan situasi seperti itu untuk barang-barang yang digunakan dalam kegiatan kantor seperti computer, printer, fotokopi mungkin itu mungkin menjadi masalah ya

AB

Iya kadang-kadang jadi masalah, tapi sebenarnya masalah lebih di dalam kantornya sih, saat kita bekerja dalam kantor. Jadi sampai kedengaran kaya tadi dulu orang bilang gini: gue mau ngoreksi, ya dia diam di kantor. Kalau sekarang gue mau ngoreksi nih, tapi kalau bisa pengen kerja di sini nih (meninggikan volume suara). Jadi kalau mau kerja harus begitu biar kedengaran sama yang lain, jadi mereka nggak mengganggu.

P

Kenapa harus bersikap seperti itu? Bukankah hal tersebut bisa dikomunikasikan dengan baik?

AB

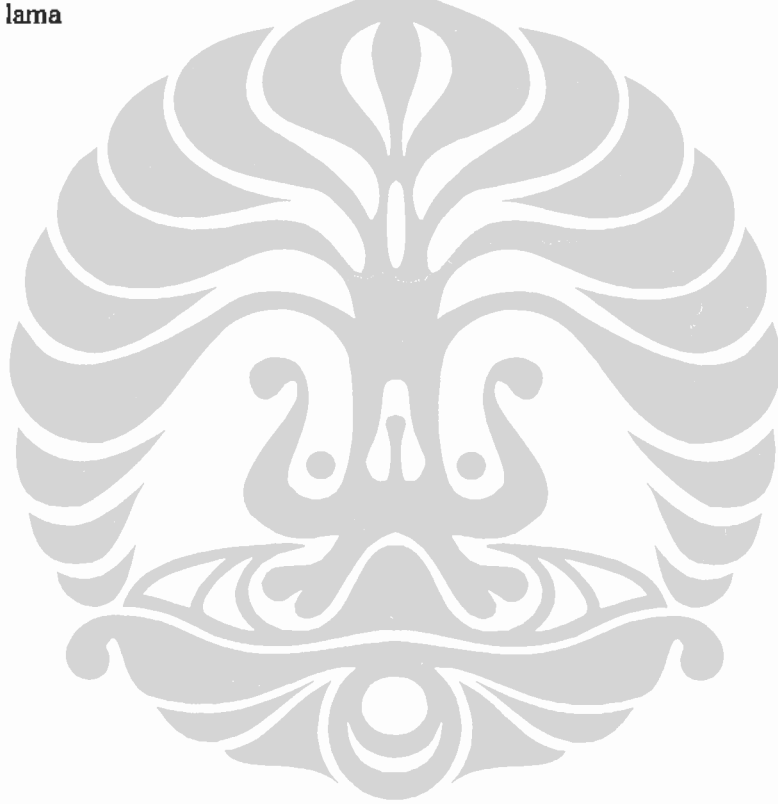
Harusnya sih begitu, tapi kita malas aja nanti malah jadi omongan terus sampai ke atasan kan jadinya malah tidak enak

P

Lalu sejauh mana peran atasan dalam mengatasi berbagai kendala yang terjadi diantara karyawan dan pengajar lembaga ini?

AB

Yah, sejauh ini sih mereka mendengarkan saja, tapi belum ada bentuk kongkrit untuk menyatukan kita menjadi sebuah lembaga yang utuh. Karena semua masih beradaptasi dengan pola kinerja masing – masing dan sepertinya memerlukan waktu lama



**Universitas Indonesia**

## TRANSKRIP WAWANCARA

Nara sumber : YN  
Hari / Tanggal Wawancara : Jumat, 27 Maret 2009  
Pukul : 14.30 WIB  
Lokasi wawancara : Lembaga X, Depok

Peneliti (P)

Oke, saya langsung saja ya, waktu kantor tempat Anda bekerja digabungkan dengan kantor lain dan menjadi lembaga ini, perbedaan apa saja yang Anda rasakan?

YN

Kalau perbedaan banyak sekali, terutama dalam hal pekerjaan. Kalau dahulu di B, karena itu kerjanya memang saya sendiri, jadi semua pekerjaan memang saya sendiri yang mengerjakan. Itu meliputi melayani informasi, baik secara langsung atau lewat telepon, melakukan surat menyurat, menerima pendaftaran kursus dan tes TOEFL, menyiapkan kelas untuk kursus dan kelas tutorial, membantu pengajar menyiapkan materi ajar, misalnya fotokopi, melayani peminjaman buku untuk peserta kursus dan pengajar, melayani peminjaman tape recorder untuk pengajar, ada membuat laporan keuangan, misalnya laporan kas kecil dan laporan kursus. Selain itu juga membuat brosur dan spanduk B. Sekarang setelah menjadi lembaga X, kebetulan kan sekarang kan di bagian keuangan, jadi untuk pekerjaannya disini menghitung honor pengajar kelas reguler dan in company, menghitung insentif petugas gedung dan cleaning service, sama membuat laporan kas besar, ya tidak serepot dulu.

P

Sudah berapa lama kerja di B sebelum akhirnya digabungkan?

YN

Hmmm sekitar..saya dari Juni 2005 tiga tahunlah mau empat tahun. Tahun terakhir kan bergabung

P

Lalu iklim komunikasi yang sekarang, misalnya komunikasi Anda dengan atasan, dengan rekan sekerja dulu dan sekarang ada perubahan atau tidak?

YN

Ohh perubahannya banyak (tertawa) dengan atasan komunikasi sekarang jauh lebih baik, gitu ya...sekarang karena banyak temang nggak deg-degan lagi dengan atasan (tertawa)

P

Bagaimana reaksi Anda ketika Anda mendengar lembaga tempat Anda bekerja akan digabungkan dengan lembaga lain?

YN

Reaksi, wah reaksinya senang sekali karena waktu saya masih di B itu kan sendirian, semua kerjaan ditanggung sendiri. Kalau digabungkan sekarang, waktu mau digabung karena saya sudah diberitahu aka nada banyak teman kerjanya, itu sangat positif sekali, soalnya itu kan beban kerja jadi ada bagiannya masing-masing.

P

Berarti jauh sebelum proses penggabungan itu terjadi atasan sudah memberitahu ya?

YN

Iya..sudah

P

Bagaimana sikap pihak manajemen ketika mengkomunikasikan proses penggabungan lembaga bahasa kepada para karyawan?

YN

Sikapnya ya ini ya memberitahu secara lisan ya mbak ya, sambil ngobrol gitu kalau akan digabung nanti dengan A, jadi satu kantor, jadi akan banyak temannya, seperti itu.

P

Bagaimana reaksi Anda terhadap komunikasi yang terjadi pada saat proses penggabungan lembaga bahasa tersebut

YN

Ya saya mengerti jadinya ya mbak. Ya mengerti kalau diberitahunya seperti itu.

P

Berarti komunikasi lisannya atasan berhasil ya untuk memberikan pemahaman?

YN

Iya

P

Lalu setelah lembaga bahasa ini bergabung apakah ada perubahan dalam pola komunikasi internal di dalam organisasi

YN

Ohhh, kalau komunikasinya ya belum ada yang berubah ya, sama seperti dulu. Kalau ke atasan masih sama saja. Kalau ada apa-apa lapor ke manajer program. Mungkin perubahannya lebih dengan pengajar. Maksudnya kan memang B digabung sama pengajar A, tapi pengajar Anya itu baik dan ramah, kekeluargaan sekali, jadinya saya juga cepat akrab, sehingga tidak ada kendala komunikasi dengan pengajar dari A, meskipun baru kenal.

P

Lalu dengan pola komunikasi seperti itu ya, menurut Anda bagaimana suasana komunikasi yang terbangun di lembaga baru ini?

YN

Ya jadinya lebih akrab, Kekeluargaannya ada.

P

Lalu bagaimana budaya yang terbentuk dari lembaga ini? Karena kan setiap lembaga itu punya budaya dan kebiasaan masing-masing. Jadi dalam kegiatan operasional dan cara kerja sekarang apakah lebih berat ke A atau malah semuanya ikut cara kerja B karena Direktur kebetulan dulunya ketua B? Atau malah melebur menjadi satu dena membentuk budaya kerja yang baru?

YN

Kayanya kalau saya lihat sih masih terpisah Mbak, yang A ya masih dengan budaya mereka, yang B juga begitu. Jadi pengajar masih sendiri-sendiri. Cuma kalau untuk karyawan sih makin ke sini sudah makin bergabung, karena saya kan

lama-lama makin tahu bagaimana kerjaan A, jadi misalnya kalau sekretarisnya sedang istirahat itu bisa membantu, orang A mau butuh apa saya bisa melayani.

P

Oh begitu ya, memang bagaimana integrasi internal yang dilakukan oleh pihak pimpinan untuk menyatukan karyawan?

YN

Ya memperkenalkan, selanjutnya kita mengakrabkan sendiri saja, karena kan tempat kerjanya juga jadi satu ruangan dan berdekatan, jadinya kita ngobrol sendiri saja, jadinya dekat.

P

Dengan hanya mengenalkan saja tidak apa-apa?

YN

Ya ngga apa-apa sih

P

Lalu setelah terjadi integrasi hal – hal apa saja yang Anda rasakan menjadi kendala dalam berkomunikasi? Terutama dengan manajer-manajer dari bagian lain yang tadinya berasal dari lembaga lain?

YN

Kalau saya sih merasa tidak ada masalah, kerja samanya berjalan dengan baik, ya.

P

Bagaimana cara Anda berkomunikasi dengan mereka sehingga tidak timbul masalah komunikasi?

YN

Kalau saya komunikasinya bagaimana ya mbak? (tertawa) Kalau saya sih yang pertama harus secara sopan, harus lihat dulu situasinya, kalau kemungkinan bisa diganggu, baru misalnya ketok pintu, baru mulai ngomong, kalau kelihatannya sibuk sih nanti dulu. Untuk kalau ada yang ditanya ya hanya seperlunya aja ditanya, karena takutnya sibuk kan tau gimana, takut mengganggu.

P

Berarti harus banyak-banyak belajar sendiri dan membaca situasi ya?

YN

Iya sih mbak, jadinya pintar-pintarnya kita saja.

P

Ada kendala lain tidak dalam berkomunikasi dengan pengajar misalnya dari lembaga lain yang belum tahu bagaimana cara Anda bekerja?

YN

Apa ya mbak, kayanya sih nggak ada. Masalahnya mungkin ke sistem kerjanya ya, karena memang baru digabung jadi mungkin ada perbedaan-perbedaan sedikit, tapi itu kan masih bisa diatasi, gitu.

P

Biasanya perbedaan sistem kerja apa yang bikin bingung?

YN

Banyaknya bikin bingung itu C malah, kalau A kan masih ada yang bisa ditanya, di tempat orangnya kan. Kalau penerjemahan itu kan hal yang baru sekali, kalau A kan sebelumnya sudah tahu, menangani tentang apa, paling tidak tahu lah sedikit-

sedikit. Informasinya juga sudah ada. Kalau untuk penerjemahan itu memang baru pertama kali tahu.

P

Lalu bagaimana cara mengatasinya?

YN

Ya telepon ke Jakarta, bertanya kepada petugas yang sudah pernah menangani penerjemahan.

P

Oh gitu, sebelumnya memang C tidak memiliki informasi sendiri ya?

YN

Brosur sih baru ada, kira-kira sekitar dua bulanan kemarin, sebelumnya sih belum ada.

P

Lalu sejauh ini, setelah kurang lebih lembaga ini bergabung selama satu tahun, apa yang Anda rasakan?

YN

Kalau buat saya pribadi sih itu jadi lebih enak ya mbak (tertawa) kerjanya sudah dipisah-pisah, ada masing-masing apa orang, apa ada yang menangani, apa masing-masing pekerjaan ada orangnya sendiri yang mengerjakan. Jadi buat saya tuh malah lebih enak.

P

Tapi perbedaan cara kerja apakah tidak menjadi masalah?

YN

Cara kerja? Hmm kalau A justru malah lebih mudah mbak (tertawa). Malah kalau A itu sistemnya lebih mudah dan biasanya saya kalau mengerjakan misalnya hitung honor kan caranya beda. Kalau hitung honor A itu biasanya selalu betul semua.

P

Jadi sejauh ini lebih mudah menyesuaikan diri dengan cara kerja dan orang-orang dari lembaga mana? A atau C?

YN

Hmmm meskipun masih baru ya mbak, jujur nih lebih enak sama pengajar A, daripada pengajar yang lembaga tempat saya sebelumnya (tertawa)

P

Tapi pernah ada konflik-konflik atau tidak, perbedaan pendapat antara Anda dan rekan sekerja Anda yang baru?

YN

Eh, biasanya sih dengan yang di informasi, kalau dengan yang di loket, atau yang lainnya sih nggak ada. Kalau di informasi kadang kan suka ada eh pemberitahuan informasi yang kadang kurang sesuai. Mungkin masalahnya itu. Misalnya ada untuk pengembalian biaya kursus, itu kan diambil ada waktunya sendiri kalau biayanya sudah dikirim. Untuk pengembalian biaya yang kelas-kelasnya tidak dibuka ada waktunya kapan biayanya bisa diambil, kadang dari informasi sendiri kan belum biayanya dikirim tapi sudah memberitahu orang kalau sudah bisa diambil jadi kan sering kendalanya di situ aja, sering miskomunikasi. Karena dulunya kan saya menangani sendiri sekarang dilimpahkan ke orang lain.



P

Lalu kalau misalnya ada informasi dari pimpinan, biasanya bagaimana cara penyampaian informasi tersebut?

YN

Cara lisan sih mbak kebanyakan.

P

Kalau untuk komunikasi ke atasan bagaimana?

YN

Gampang, lebih enak daripada yang dulu.

P

Lalu kalau atasan lain mau menyampaikan informasi kepada Anda, apakah mereka berbicara langsung atau melalui atasan Anda?

YN

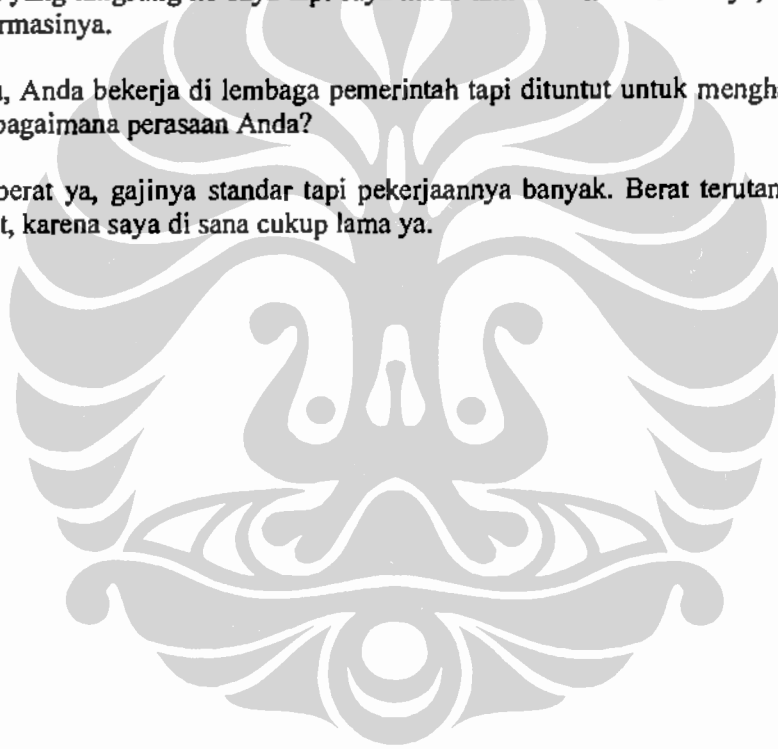
Ada yang harus lewat atasan langsung, ada yang ke saya, kalau kaitannya dengan keuangan ya. Ya seharusnya sih lewat atasan saya dulu baru ke saya, kadang ada juga yang langsung ke saya tapi saya harus izin dulu ke atasan saya, memberitahu informasinya.

P

Lalu, Anda bekerja di lembaga pemerintah tapi dituntut untuk menghasilkan uang ya, bagaimana perasaan Anda?

YN

Ya berat ya, gajinya standar tapi pekerjaannya banyak. Berat terutama di bagian loket, karena saya di sana cukup lama ya.



## TRANSKRIP WAWANCARA

Informan : DA  
Hari / Tanggal Wawancara : Senin, 6 April 2009  
Pukul : 13.00 WIB  
Lokasi wawancara : Lembaga X, Jakarta

P  
Menurut Anda, bagaimanakan iklim komunikasi organisasi di tempat Anda bekerja dahulu sebelum akhirnya digabungkan dengan lembaga ini?

DA  
Menurut saya iklim komunikasi di tempat saya bekerja dahulu sangat memudahkan saya untuk berkomunikasi, karena kalau dulu jan ruang lingkup kantornya kecil, selain itu atasan saya juga sangat fleksibel sama bawahan.

P  
Wah, lalu bagaimana reaksi Anda ketika mendengar kantor Anda akan digabungkan dengan lembaga lain?

DA  
Sebenarnya sih saya bias-biasa saja, meskipun sejujurnya saya lebih merasa nyaman dengan suasana dan situasi kerja pada lembaga tempat saya bekerja sebelum digabung. Tapi harapan saya sih perubahan ini menjadi lebih baik dari kondisi sebelumnya.

P  
Lalu bagaimana sikap atasan Anda ketika mengkomunikasikan proses penggabungan tersebut?

DA  
Hanya dengan komunikasi lisan biasa saja.

P  
Dengan komunikasi lisan saja, hmm bagaimana reaksi Anda pada saat itu?

DA  
Saya sih lebih banyak mendengarkan sambil mengajukan beberapa pertanyaan, karena komunikasinya juga terbatas. Tidak berlangsung lama

P  
Setelah lembaga Anda bergabung menjadi lembaga X apakah Anda merasakan pola komunikasi internal di dalam lembaga ini?

DA  
Pastinya ada, terutama cara atasan menyampaikan informasi kepada bawahan. Komunikasi cenderung dimulai dari bawahan. Jadi bawahan ya, kita ini tidak akan pernah mendapat informasi yang lengkap bila tidak aktif bertanya.

P  
Dengan pola komunikasi yang seperti itu bagaimana suasana atau iklim komunikasi yang tercipta di lembaga X?

