

## **BAB I**

### **P E N D A H U L U A N**

#### **A. LATAR BELAKANG**

Sebagai makhluk sosial, manusia tidak mungkin dapat lepas dari kehidupan berkelompok atau berorganisasi. Dalam menjalankan kehidupan berorganisasi tersebut, manusia aktif melakukan interaksi melalui komunikasi. Di dalam sebuah organisasi/lembaga, komunikasi merupakan hak asasi bagi setiap manusia dan juga keperluan asasi dari sebuah organisasi/lembaga. Kemajuan sebuah lembaga tentu tidak lepas dari bagaimana teknik-teknik komunikasi yang digunakan. Bahkan komunikasi sering di pandang sebagai kekuatan inti dari setiap kegiatan lembaga.

Komunikasi adalah sebuah tindakan untuk berbagi informasi, gagasan atau pun pendapat dari setiap partisipan komunikasi yang terlibat didalamnya guna mencapai kesamaan makna lain agar tercipta saling pengertian (*mutual understanding*) yang merupakan tujuan komunikasi. Di dalam organisasi, komunikasi memiliki arti yang amat penting. Mengingat organisasi terdiri dari sekelompok orang yang tiap-tiapnya mendukung posisi atau peranan tertentu mulai dari tingkat paling atas yaitu pemimpin hingga ketinggian paling bawah yakni karyawan. Tindak komunikasi tersebut dapat dilakukan dalam berbagai konteks seperti apakah instruksi

pimpinan sudah dilaksanakan dengan benar oleh karyawan atau pun bagaimana karyawan/bawahan mencoba menyampaikan keluhan kepada atasan, memungkinkan tujuan organisasi yang telah ditetapkan dapat tercapai sesuai dengan hasil yang diharapkan. Ini hanya satu contoh sederhana untuk memperlihatkan bahwa komunikasi merupakan aspek penting dalam suatu organisasi, baik organisasi yang mencari keuntungan ekonomi maupun organisasi yang bersifat sosial kemasyarakatan.

Komunikasi organisasi secara sederhana dapat didefinisikan yaitu komunikasi antarmanusia (*human communication*) yang terjadi dalam konteks organisasi. Atau dengan meminjam definisi dari Goldhaber, komunikasi organisasi diberi batasan sebagai arus pesan dalam suatu jaringan yang sifat hubungannya saling bergabung satu sama lain (*the flow of messages within a network of interdependent relationships*).

Komunikasi atasan dan bawahan ini sangat penting dalam organisasi karena dapat membawa pengaruh besar terhadap organisasi. Adanya hubungan komunikasi atasan dengan bawahan yang efektif dapat menciptakan suatu kondisi yang menyenangkan dalam organisasi, yang kemudian berpengaruh terhadap kepercayaan dan kepuasan karyawan yang pada akhirnya ikut menentukan kinerja karyawan. Bila hubungan pimpinan dengan bawahan dapat diperkokoh maka sumber daya manusia di seluruh organisasi dapat ditingkatkan.

Melalui proses komunikasi organisasi yang intensif dari waktu ke waktu, perlahan-lahan akan membentuk iklim komunikasi organisasi. Iklim organisasi sangat penting, sebagaimana ditulis oleh Pace & Fules. Berikut petikan tulisan tersebut :

Iklim komunikasi sebuah organisasi akan mempengaruhi cara hidup kita, kepada siapa kita berbicara, siapa yang kita sukai, bagaimana perasaan kita, bagaimana kegiatan kerja kita, dan bagaimana cara kita menyesuaikan diri dengan organisasi. (Pace & Fules, 1998: 148)

Beberapa alasan pentingnya komunikasi diantaranya *pertama*, karena mengaitkan konteks organisasi dengan konsep-konsep, perasaan-perasaan dan harapan-harapan anggota organisasi. *Kedua*, membantu menjelaskan perilaku anggota organisasi, *ketiga* dapat memahami lebih baik apa yang mendorong anggota organisasi untuk bersikap dengan cara-cara tertentu. *Keempat*, komunikasi berperan dalam keutuhan suatu budaya dan membimbing perkembangan budaya tersebut dan *kelima* menjembatani praktik-praktik pengelolaan sumber daya manusia dengan produktivitas. (Pace & Fules, 1998: 154)

Frase iklim komunikasi organisasi menggambarkan suatu kiasan bagi iklim fisik, cara orang bereaksi terhadap aspek organisasi menciptakan suatu iklim komunikasi. Iklim komunikasi dipihak lain merupakan gabungan dari persepsi-persepsi-suatu evaluasi-makro-mengenai peristiwa komunikasi, perilaku manusia, proses pegawai terhadap pegawai lainnya,

harapan-harapan, konflik-konflik antarpersona, dan kesempatan bagi pertumbuhan dalam organisasi tersebut. Iklim komunikasi berbeda dengan iklim organisasi dalam arti iklim komunikasi meliputi persepsi-persepsi mengenai pesan dan peristiwa yang berhubungan dengan pesan yang terjadi dalam organisasi. (Pace & Fules, 1998: 147)

Di kalangan masyarakat telah tumbuh dan berkembang organisasi/ Lembaga Swadaya Masyarakat sebagai salah satu tempat berhimpunnya anggota masyarakat secara sukarela dengan fokus isu dan tujuan yang beragam. Organisasi ini dalam terjemahan harfiahnya dari bahasa Inggris di kenal juga sebagai Organisasi non- pemerintah di singkat Ornop atau ONP (*non-governmental organization; NGO*). Masyarakat banyak yang mulai tertarik untuk menggeluti bidang ini secara profesional sebagai salah satu alternatif pekerjaan.

Hingga saat terdapat beberapa definisi mengenai Lembaga Swadaya Masyarakat, salah satunya definisi yang telah ditetapkan Menteri Dalam Negeri Bapak Rudini dalam Instruksi Menteri Dalam Negeri No. 8 tahun 1990 tentang Pembinaan Lembaga Swadaya Masyarakat. Berikut petikan definisi tersebut :

Lembaga Swadaya Masyarakat dalam adalah organisasi/lembaga yang di bentuk oleh anggota masyarakat Warga Negara Republik Indonesia secara sukarela atas kehendak sendiri dan berminat serta bergerak di bidang kegiatan tertentu yang ditetapkan oleh organisasi/lembaga sebagai wujud partisipasi masyarakat dalam upaya meningkatkan taraf hidup

dan kesejahteraan masyarakat, yang menitikberatkan kepada pengabdian secara swadaya. (Instruksi Menteri Dalam Negeri No. 8 tahun 1990)

Berdasarkan uraian di atas, dapat disimpulkan bahwa bekerja di Lembaga Swadaya Masyarakat tentu sangat berbeda jika bekerja pada perusahaan nasional atau perusahaan asing, institusi pemerintahan atau swasta, ataupun wiraswata. Perbedaannya karena Lembaga Swadaya Masyarakat merupakan lembaga sosial yang sama sekali tidak berorientasi pada keuntungan atau laba. Semua program kerja lembaga diarahkan pada upaya untuk mewujudkan kondisi masyarakat yang lebih baik, lebih adil dan setara antara laki-laki dengan perempuan. Karena itu para penggiat Lembaga Swadaya Masyarakat atau yang di kenal dengan aktivis sosial ini bekerja dengan mengutamakan pengabdian.

Pentingnya keberadaan iklim komunikasi organisasi ini, membuat peneliti tertarik untuk membuat penelitian mengenai iklim komunikasi organisasi karena merupakan salah satu faktor penting dalam pembentukan yang berpengaruh pada kenyamanan bawahan dalam menjalankan tugas di organisasi. Organisasi atau lembaga yang peneliti pilih untuk mengadakan penelitian ini adalah Lembaga Swadaya Masyarakat RUMPUN Tjoet Njak Dien Yogyakarta. Adapun alasan peneliti memilih Lembaga Swadaya Masyarakat RUMPUN Tjoet Njak Dien Yogyakarta sebagai tempat penelitian karena tingginya tingkat konflik internal lembaga pada tahun

2007 hingga saat ini yang disebabkan oleh kekosongan peran pimpinan yang melanjutkan pendidikan di luar negeri dan hadirnya kepemimpinan kolektif yang ditunjuk untuk menggantikan peran dan tanggungjawab selama pimpinan tidak berada dikantor. Kekosongan peran pimpinan dan hadirnya kepemimpinan kolektif ini, membuat adanya perubahan pada iklim komunikasi organisasi RUMPUN Tjoet Njak Dien Yogyakarta ke arah memburuknya komunikasi di internal lembaga, terkhusus ketika pimpinan memutuskan untuk menunjuk kepemimpinan kolektif untuk menggantikan ketua selama melanjutkan studi keluar negeri. Perubahan ini mengakibatkan tekanan dan stres pada anggota-anggota di Lembaga Swadaya Masyarakat RUMPUN Tjoet Njak Dien Yogyakarta. Hal ini didasarkan pada hasil wawancara pra-penelitian atau pra-survey yang dilakukan peneliti pada Ibu Retno Hartati selaku Ketua Divisi Keuangan – Pelayanan Umum dan Pengembangan Sumber Daya Aktivistis. Berikut petikan wawancara dengan beliau :

“Selama ini pengambilan keputusan maupun mekanisme pelaksanaan kegiatan RTND dan evaluasi selalu mengacu pada *Standar Operational Prosedur (SOP)* yang telah sepakati bersama oleh seluruh staf dan pimpinan RTND. Dimana kami selalu mengadakan rapat dan tentunya peran ketua sangat penting untuk menemukan solusi dari setiap masalah yang ada. Namun ketidakhadiran ketua selama 2 tahun belakangan ini membuat iklim organisasi kami menjadi berubah apalagi kepemimpinan kolektif yang dibentuk untuk menggantikan KBP ternyata tidak mampu melaksanakan fungsi dan tugasnya. Sering terjadi konflik antar staf bahkan sampai terbawa pada pelaksanaan program lembaga.” (Wawancara : Retno Hartati, 29 Oktober 2008 : 10.00)

Stres dan situasi konflik dalam organisasi merupakan masalah yang serius yang menimpa anggota-anggota di Lembaga Swadaya Masyarakat RUMPUN Tjoet Njak Dien. Hal ini seperti yang utarakan oleh Heaney dan Van Ryan, yang peneliti sadur dari buku Komunikasi Organisasi. Heaney dan Van Ryan menyebutkan bahwa :

Stres okupasional berkaitan dengan efek jangka pendek seperti kecemasan kerja, ketegangan kerja, dan kepuasan kerja, dan efek jangka panjang seperti depresi, borok, penyakit kardiovakular dan kematian (Pace, & Faules, 1998 : 344).

Seperti yang dilukiskan di atas, stres dan konflik sangat berkaitan erat. Konflik baru terjadi ketika atau setelah perbedaan tersebut dikomunikasikan. Konflik mungkin dinyatakan dengan cara-cara yang berbeda, dari gerakan non-verbal yang halus hingga pertengkaran habis-habisan, dari sarkasme yang halus hingga kecaman verbal yang terbuka.

Tanda-tanda awal konflik antar anggota di Lembaga Swadaya Masyarakat RUMPUN Tjoet Njak Dien mungkin terlihat dari peningkatan ketidaksepakatan yang disebabkan oleh tidak adanya ketidakpercayaan, keterbukaan dan kepedulian diantara anggota-anggota kelompok. Ketidakhadiran pimpinan dalam setiap proses ketidaksepakatan antar anggota membuat konflik antar anggota berlanjut hingga ke konflik antar divisi. Persaingan antar divisi dalam menjalankan program secara sendiri-sendiri membuat komunikasi organisasi semakin buntu. Seperti yang

disampaikan oleh Ibu Yuniarta Vuspita selaku Ketua Divisi Kajian dan Pendidikan Publik (KPP) RUMPUN Tjoet Njak Dien, berikut petikan wawancara dengan beliau :

”Ketegangan saat rapat selalu saja terjadi. Masing-masing anggota *ngotot* untuk mempertahankan kepentingan masing-masing. Bahkan tidak jarang konflik yang tidak selesai saat rapat berlanjut hingga ke kerja-kerja lembaga. Yang jelas selama ketua tidak berada di kantor semua orang merasa bebas untuk bertindak apa saja, tidak ada rasa saling percaya, tidak ada keterbukaan dan bahkan muncul rasa ingin menjatuhkan teman. Saya merasa lingkungan kerja menjadi tidak kondusif” (Wawancara : Yuniarta Vuspita, 1 November 2008 : 13.00)

Penelitian ini menjadi menarik dibandingkan dengan penelitian lain yang serupa terletak pada proses pengambilan keputusan lembaga yang mana pimpinan lembaga sebelum meninggalkan RUMPUN Tjoet Njak Dien telah membentuk semacam kepemimpinan kolektif untuk menggantikan posisinya sebagai penentu kebijakan lembaga. Hal ini didasarkan pada wawancara dengan ibu Yuniarta Vuspita, berikut petikan wawancara dengan beliau :

“Kepemimpinan kolektif dibentuk tentu dengan pertimbangan tersendiri dari ketua kami. Yang saya pahami, kepemimpinan bersama atau kolektif ada karena ada ketidakpercayaan pimpinan pada satu orang sehingga muncul ide membentuk kepemimpinan kolektif agar kami selaku ketua divisi punya wadah untuk berkomunikasi. Kepemimpinan ini terdiri dari 3 orang yang merupakan ketua dari divisi KPU-PSDA, ketua KPP dan Ketua PO.”(Wawancara : Yuniarta Vuspita, 1 November 2008 : 13.00)



Dengan kondisi seperti ini ternyata belum mampu mewujudkan apa yang menjadi harapan pimpinan. Anggota mempunyai masalah yang berhubungan dengan tugas ataupun di luar tugas mereka. Mereka juga mempunyai *uneg-uneg* yang berkenaan dengan tugas, gaji dan peraturan lembaga dan perlu diketahui oleh pimpinan. Mereka juga memerlukan umpan balik atau penilaian tentang prestasi kerja mereka secara langsung dari pemimpin. Dan itu tidak didapatkan selama pimpinan tidak berada di kantor RUMPUN Tjoet Njak Dien.

Dari paparan di atas, penulis sangat tertarik untuk mengetahui lebih jauh bagaimana iklim komunikasi organisasi antara pimpinan-bawahan dengan mengambil studi kasus di Lembaga Swadaya Masyarakat Rumpun Tjoet Njak Dien Yogyakarta.

## **B. RUMUSAN MASALAH**

Berdasarkan latar belakang yang telah dikemukakan, maka peneliti merumuskan permasalahan yang akan dibahas sebagai berikut :

Bagaimana iklim komunikasi organisasi di Lembaga Swadaya Masyarakat Rumpun Tjoet Njak Dien Yogyakarta (periode tahun 2008 – 2009) ?

## **C. TUJUAN DAN MANFAAT PENELITIAN**

### **1. Tujuan Penelitian**

Adapun yang menjadi tujuan dari penelitian skripsi diantaranya :

- a. Untuk mengetahui mengenai iklim komunikasi organisasi di Lembaga Swadaya Masyarakat Rumpun Tjoet Njak Dien Yogyakarta.
- b. Untuk mengetahui hambatan-hambatan yang dialami oleh karyawan Rumpun Tjoet Njak Dien Yogyakarta dalam berkomunikasi dengan pimpinannya.

### **2. Manfaat Penelitian**

Selain tujuan, adapun manfaat dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

#### **a. Manfaat Teoritis**

Secara teoritis penelitian ini bertujuan untuk memberikan tambahan referensi atau rujukan bagi peneliti untuk kajian ilmu komunikasi khususnya pada teori yang berkenaan dengan iklim komunikasi organisasi.

b. Manfaat Praktis

Melalui penelitian ini diharapkan peneliti mampu membutikan teori yang sudah didapatkan selama kuliah sekaligus dapat menjadi pembelajaran bagi peneliti dimasa yang akan datang. Manfaat lainnya dari penelitian ini nantinya dapat memberikan kontribusi pemikiran, ide dan gagasan yang sangat dibutuhkan oleh pihak-pihak seperti aktivis dan para penggiat Lembaga Swadaya Masyarakat lainnya, dalam memahami pentingnya komunikasi organisasi. Selain itu Hasil penelitian ini dapat digunakan sebagai bahan masukan atau referensi untuk penetapan kebijakan Lembaga Swadaya Masyarakat Rumpun Tjoet Njak Dien Yogyakarta di masa yang akan datang.

**D. KERANGKA TEORI**

Kerangka teori yang di maksud adalah teori-teori yang digunakan dalam penelitian, sehingga aktivitasnya menjadi jelas, terarah, sistematis, dan ilmiah. Adapun teori yang digunakan untuk memperjelas dasar berfikir penulis dalam penelitian adalah :

## 1. Komunikasi Organisasi

### 1.1 Hubungan Komunikasi dan Organisasi

Istilah organisasi berasal dari bahasa Latin *organizare*, yang secara harafiah berarti paduan dari bagian-bagian yang satu sama lainnya saling bergantung. Di antara para ahli ada yang menyebut paduan itu sistem, ada juga yang menamakannya sarana. Berikut definisi Organisasi menurut Schein:

Organisasi adalah suatu koordinasi rasional kegiatan sejumlah orang untuk mencapai beberapa tujuan umum melalui pembagian kerja dan fungsi melalui hierarki otoritas dan tanggungjawab. (Muhammad, 2002 : 23)

Mengapa komunikasi penting dalam suatu organisasi? Pertanyaan ini kerap dilontarkan oleh mereka yang *concern* terhadap kajian fenomena komunikasi maupun mereka yang tertarik pada gejala-gejala keorganisasian. Dalam kenyataan, masalah komunikasi senantiasa muncul dalam proses pengorganisasian. Komunikasi mempunyai andil membangun iklim organisasi, yang berdampak kepada membangun budaya organisasi, yaitu nilai dan kepercayaan yang menjadi titik pusat organisasi.

Tujuan komunikasi dalam proses organisasi tidak lain dalam rangka membentuk saling pengertian (*mutual understanding*). Korelasi

antara ilmu komunikasi dengan organisasi terletak pada peninjauannya yang terfokus kepada manusia-manusia yang terlibat dalam mencapai tujuan organisasi itu. Ilmu komunikasi mempertanyakan bentuk komunikasi apa yang berlangsung dalam organisasi, metode dan teknik apa yang dipergunakan, media apa yang dipakai, bagaimana prosesnya, faktor-faktor apa yang menjadi penghambat, dan sebagainya. Jawaban-jawaban bagi pertanyaan-pertanyaan tersebut adalah untuk bahan telaah untuk selanjutnya menyajikan suatu konsepsi komunikasi bagi suatu organisasi tertentu berdasarkan jenis organisasi, sifat organisasi, dan lingkup organisasi dengan memperhitungkan situasi tertentu pada saat komunikasi dilancarkan.

## **1.2 Pengertian Komunikasi Organisasi**

Komunikasi Organisasi menurut R. Wayne Pace & Don F Faules adalah sebagai pertunjukan dan penafsiran pesan di antara unit-unit komunikasi yang merupakan bagian dari suatu organisasi tertentu (Pace, & Faules, 1998 : 32).

Komunikasi organisasi, di pandang dari suatu perspektif interpretatif (subjektif) adalah proses penciptaan makna atas intraksi yang merupakan organisasi. Proses interaksi tersebut tidak mencerminkan organisasi, ia adalah organisasi. Komunikasi organisasi adalah "perilaku pengorganisasian" yang terjadi dan bagaimana mereka

terlibat dalam proses itu berinteraksi dan memberi makna atas apa yang sedang terjadi (Pace, & Faules, 1998 : 33).

Komunikasi organisasi adalah pengiriman dan penerimaan berbagai pesan organisasi di dalam kelompok formal maupun informal dari suatu organisasi. Komunikasi formal adalah komunikasi yang disetujui oleh organisasi itu sendiri dan sifatnya berorientasi kepentingan organisasi. Isinya berupa cara kerja di dalam organisasi, produktivitas, dan berbagai pekerjaan yang harus dilakukan dalam organisasi. Misalnya: memo, kebijakan, pernyataan, jumpa pers, dan surat-surat resmi. Adapun komunikasi informal adalah komunikasi yang disetujui secara sosial. Orientasinya bukan pada organisasi, tetapi lebih kepada anggotanya secara individual. (Pace & Faules, 1998 : 199).

## **2. Iklim Komunikasi Organisasi**

### **2.1 Pengertian Iklim Komunikasi Organisasi**

Cara orang bereaksi terhadap aspek organisasi menciptakan suatu iklim komunikasi yang terdiri atas persepsi atas unsur-unsur organisasi dan pengaruh unsur-unsur tersebut terhadap komunikasi. Konsep ini merupakan iklim komunikasi yang berkembang dalam konteks organisasi. Pace dan Fules menjelaskan bahwa :

Iklm komunikasi organisasi terdiri gabungan dari persepsi-persepsi (suatu evaluasi makro) mengenai peristiwa komunikais, prilaku maniasi, merespon karyawan terhadap karyawan lainnya dalam suatu organisasi, harapan-harapan, konflik antarpersonal dan kesempatan bagi pertumbuhan dalam organiasi tersebut. Iklm komunikasi berbeda dengan iklim organisasi dalam arti iklim komunikasi meliputi persepsi – persepsi mengenai pesan dan peristiwa yang berhubungan dengan pesan yang terjadi Dalam organisasi. (Pace & Faules, 2002 : 149).

Ada hubungan yang sirkuler antara iklim organisasi dengan iklim komunikasi. Tingkah laku komunikasi mengarahkan pada perkembangan iklim, diantaranya iklim organisasi. Iklm organisasi dipengaruhi oleh bermacam-macam cara anggota organisasi bertingkah laku dan berkomunikasi. Iklm organisasi yang penuh persaudaraan mendorong anggota organisasi berkomunikasi secara terbuka, rileks, ramah tamah dengan anggota yang lain. Sedangkan iklim yang negatif menjadikan anggota tidak berani berkomunikasi secara terbuka dan penuh rasa persaudaraan. (Muhammad, 2002 : 85)

Iklm komunikasi organisasi merupakan fungsi kegiatan yang terdapat dalam organisasi untuk menunjukkan kepada anggota organisasi bahwa organisasi tersebut mempercayai mereka dan memberikan mereka kebebasan dalam mengambil resiko. Seseorang dapat memperoleh kesan yang tidak cermat mengenai iklim komunikasi suatu organisasi berdasarkan hubungan singkat dalam interaksi antarpersonal yang khusus (Muhammad, 2002 : 82).

Oleh karena itu mengapa iklim komunikasi sangat penting? Karena dengan iklim “fisik” mempengaruhi cara hidup kita sehingga iklim komunikasi dalam organisasi juga mempengaruhi cara hidup kita dalam hal ini cara hidup karyawan yang terlibat dalam suatu organisasi tentang bagaimana persaan kita, bagaimana kegiatan kerja kita dan bagaimana cara menyesuaikan diri dengan lingkungan organisasi yang terdiri dari berbagai macam karakter karyawan yang mempunyai latar belakang sosial, agama, ideologis yang berbeda-beda. Iklim komunikasi juga berkaitan dengan konteks organisasi dengan konsep, harapan anggota organisasi serta menjelaskan perilaku anggota organisasi.

## **2.2 Perkembangan Iklim Komunikasi di dalam Organisasi**

Menurut Pace dan Faules, unsur-unsur dasar organisasi (anggota, pekerjaan, praktik-praktik yang berhubungan dengan pengelolaan, struktur dan pedoman) dipahami secara selektif untuk menciptakan evaluasi dan reaksi yang menunjukkan apakah yang dimaksud oleh setiap unsur dasar tersebut dan seberapa baik unsur-unsur ini beroperasi bagi kebaikan anggota organisasi. Misalnya, informasi yang cukup merupakan sebuah indikasi untuk para anggota organisasi mengenai seberapa baik unsur-unsur dasar organisasi itu berfungsi bersama-sama untuk menyediakan informasi bagi mereka (Pace & Faules, 2002 : 153).



Masih menurut Pace dan Faules, pemahaman mengenai kecukupan informasi memberikan petunjuk kepada para anggota organisasi mengenai aspek-aspek organisasi yang merupakan salah satu bagian dari iklim komunikasi organisasi. Persepsi atas kondisi-kondisi kerja, penyeliaan, upah, kenaikan pangkat, hubungan dengan rekan-rekan, hukum-hukum dan peraturan organisasi, praktik-praktik pengambilan keputusan, sumber daya yang tersedia dan cara-cara memotivasi anggota organisasi semuanya membentuk suatu badan informasi yang membangun iklim komunikasi organisasi.

Unsur-unsur organisasi tidak secara langsung menciptakan iklim komunikasi organisasi. Misalnya, sebuah organisasi mungkin mempunyai sejumlah hukum dan peraturan, tetapi pengaruhnya terhadap iklim komunikasi organisasi tergantung pada persepsi anggota organisasi mengenai (Pace & Faules, 2002 : 154):

- a. Nilai dan hukum dan peraturan tersebut, yaitu apakah hukum dan peraturan harus diabaikan?
- b. Kegiatan-kegiatan yang dikenai hukum dan peraturan tersebut: peraturan mengenai penggunaan telepon dapat menghambat sedangkan peraturan mengenai kapan pekerjaan dimulai akan melancarkan organisasi.

Jadi dengan kata lain, unsur-unsur yang terdapat di dalam organisasi tidak secara otomatis menciptakan iklim komunikasi

organisasi tetapi tergantung kepada persepsi anggota-anggota organisasi mengenai unsur-unsur organisasi tersebut.

### **2.3 Faktor-Faktor Iklim Komunikasi Organisasi**

Dari hasil penelitian yang dilakukan oleh Pace dan Paterson menunjukkan bahwa paling sedikit ada enam faktor besar yang mempengaruhi iklim komunikasi organisasi (Pace & Faules, 1998 : 160). Keenam faktor tersebut adalah :

a. Kepercayaan

Personel di semua tingkatan harus berusaha keras untuk mengembangkan dan mempertahankan hubungan yang ada didalamnya yaitu kepercayaan, keyakinan dan kredibilitas yang di dukung oleh pernyataan dan tindakan.

b. Pembuatan Keputusan Bersama

Para pegawai di semua tingkatan dalam organisasi harus diajak berkomunikasi dan berkonsultasi mengenai semua masalah dalam semua wilayah kebijakan organisasi yang relevan dengan kedudukan mereka. Pada pegawai disemua tingkatan harus diberikan kesempatan berkomunikasi dan berkonsultasi dengan manajemen diatas mereka agar berperan serta dalam proses pembuatan keputusan dan penentuan tujuan.

c. Kejujuran

Suasana umum yang diliputi kejujuran dan keterusterangan harus mewarnai hubungan-hubungan dalam organisasi. Apabila pegawai mampu mengatakan "apa yang ada di dalam pikiran mereka" tanpa mengindahkan apa mereka mengatakan pada rekan sejawat, bawahan atau atasan.

d. Keterbukaan dalam Komunikasi ke Bawah

Kecuali untuk informasi rahasia, anggota organisasi harus relatif lebih mudah mendapatkan informasi yang berhubungan langsung dengan tugas mereka saat itu, yang mempengaruhi kemampuan mereka untuk mengkoordinasikan pekerjaan mereka dengan orang-orang atau bagian-bagian lainnya.

e. Mendengarkan dalam Komunikasi ke Atas

Personel di tiap tingkatan dalam organisasi harus mendengarkan saran-saran atau laporan-laporan masalah yang dikemukakan personel di setiap tingkat bawahan dalam organisasi, secara berkesinambungan dan dengan pikiran terbuka. Informasi dari bawahan harus dipandang cukup penting untuk dilaksanakan kecuali ada petunjuk yang berlawanan.

f. Perhatian pada Tujuan-Tujuan Berkinerja Tinggi

Personel di tiap tingkatan dalam organisasi harus menunjukkan suatu komitmen terhadap tujuan-tujuan, berkinerja/produktivitas tinggi, biaya rendah, demikian pula menunjukkan perhatian besar pada anggota organisasi lainnya.

Faktor-faktor lainnya yang mempengaruhi iklim komunikasi organisasi yang dikemukakan oleh Redding (Dr. Arni Muhammad, 2002 : 85), meliputi lima dimensi penting antara lain:

- a. *Supportiveness*, mengamati bahwa hubungan komunikasi bawahan dengan atasan membantu bawahan membangun dan menjaga perasaan diri berharga dan penting.
- b. Partisipasi membuat keputusan
- c. Kepercayaan, dapat dipercaya dan dapat menyimpan rahasia
- d. Keterbukaan dan keterusterangan
- e. Tujuan kinerja yang tinggi, pada tingkat mana tujuan kinerja dikomunikasikan dengan jelas kepada anggota organisasi.

#### **2.4 Karakteristik Iklim Komunikasi Organisasi**

Iklim komunikasi organisasi sebagaimana dikatakan sebelumnya memiliki beberapa karakteristik. (Muhammad, 2002 : 85).

Berikut karakteristik yang lebih diminati adalah iklim komunikasi sebagai berikut :

a. Deskripsi

Bahwa para anggota organisasi memusatkan pesan-pesan mereka pada peristiwa-peristiwa yang dapat diamati dan mengurangi referensi mengenai reaksi-reaksi emosional. Didalam deskripsi terdapat dukungan dan kesediaan menerima tanggung jawab.

b. Orientasi Masalah

Merupakan suatu penangkal strategi kontrol dalam suatu organisasi. Orientasi masalah adalah mengkomunikasikan keinginan untuk bekerjasama mencari pemecahan masalah dan tidak bersifat mendikte pemecahan, namun mengajak orang lain untuk bersama-sama menetapkan tujuan dan memutuskan bagaimana mencapainya.

c. Spontanitas

Bertindak terus terang dan “membuka rahasia” kepada anggota organisasi dimana orang-orang yang spontan berupaya mencegah perasaan bertahan dengan berupaya berkata jujur terhadap orang lain.

d. Empati

Suatu upaya yang sungguh-sungguh untuk memahami situasi dari sudut pandang orang lain dengan cara turut merasakan perasaan orang lain. Oleh karena itu adanya pengenalan terhadap nilai,

tingkah laku dan opini orang lain akan memperkuat dan mendorong mereka untuk menyadari bahwa mereka tidak sendirian.

e. Kesamaan

Menyatakan bahwa terdapat suatu ukuran rasa hormat tak bersyarat terhadap orang lain dalam suatu organisasi. Terdapat upaya untuk mengurangi perbedaan-perbedaan dalam kekuatan, kecakapan intelektual dan sebagainya.

f. Profesionalisme

Merupakan cara pandang orang seperti terhadap informasi yang serealistis-realistisnya dan berusaha untuk mengubah pemikirannya juga situasi mengharuskannya

## **E. METODE PENELITIAN**

Dalam Penelitian ilmiah, pemilihan metode yang tepat yang akan digunakan dalam memecahkan permasalahan atau mengungkapkan permasalahan sangat penting. Istilah metode, dari *methodos* (Yunani) berarti cara atau jalan. Menyangkut dengan upaya ilmiah, metode dihubungkan dengan cara kerja, yaitu cara kerja untuk dapat memahami obyek yang menjadi sasaran ilmu yang bersangkutan.

Dalam arti yang luas, istilah metodologi menunjuk kepada proses, prinsip, serta prosedur yang digunakan untuk mendekati masalah

dan mencari jawaban atas masalah tersebut. Dalam ilmu-ilmu sosial, istilah tersebut diartikan sebagai cara seseorang melakukan penelitian.

Metode menurut Dr. Nana Sudjana adalah cara atau strategi dalam penelitian yang berkenaan dengan bagaimana memperoleh data yang diperlukan. Metode lebih menekankan pada strategi, proses, dan pendekatan dalam memilih jenis, karakteristik serta dimensi ruang dan waktu dari data yang diperlukan (Dr. Nana Sudjana, 1998 : 94).

### **1. Jenis Penelitian**

Jenis penelitian ini termasuk jenis penelitian deskriptif kualitatif dengan menggunakan metode penelitian studi kasus. Penelitian kualitatif bersifat deskriptif dan cenderung menggunakan analisis dengan pendekatan induktif. Proses dan makna (perspektif subyek) lebih ditonjolkan dalam penelitian kualitatif.

Penelitian ini memusatkan diri secara intensif pada satu obyek tertentu yang mempelajarinya sebagai suatu kasus. Data studi kasus dapat diperoleh dari semua pihak yang bersangkutan, dengan kata lain data dalam studi ini dikumpulkan dari berbagai sumber (Nawawi, 2003 : 18). Sebagai sebuah studi kasus maka data yang dikumpulkan berasal dari berbagai sumber dan hasil penelitian ini hanya berlaku pada kasus yang diselidiki. Lebih lanjut Arikunto mengemukakan bahwa metode

studi kasus sebagai salah satu jenis pendekatan deskriptif, adalah penelitian yang dilakukan secara intensif, terperinci dan mendalam terhadap suatu organisme (individu), lembaga atau gejala tertentu dengan daerah atau subjek yang sempit.

Ciri-ciri penelitian kualitatif mewarnai sifat dan bentuk laporannya. Oleh karena itu, laporan penelitian kualitatif disusun dalam bentuk narasi yang bersifat kreatif dan mendalam serta menunjukkan ciri-ciri naturalistis yang penuh keotentikan.

Deskriptif dapat diartikan sebagai prosedur pemecahan masalah yang diselidiki dengan menggambarkan atau melukiskan keadaan subjek atau objek penelitian pada saat sekarang berdasarkan fakta-fakta yang tampak atau sebagaimana adanya (Nawawi, 1989 : 65). Pengertian deskriptif mempunyai tujuan untuk:

- a. Mengumpulkan informasi aktual dan terperinci yang melukiskan gejala yang ada.
- b. Mengidentifikasi masalah atau memeriksa kondisi atau praktek yang sedang berlaku.
- c. Membuat perbandingan atau evaluasi rencana awal dengan hasil yang dicapai setelah pelaksanaan kegiatan.
- d. Menentukan apa yang dilakukan orang lain dengan menghadapi masalah yang sama dan belajar dari pengalaman mereka untuk



menetapkan rencana dan keputusan pada waktu yang akan datang.

Penelitian kualitatif sendiri adalah suatu prosedur penelitian yang menghasilkan data deskriptif berupa kata-kata tertulis atau lisan dari orang-orang dan perilaku yang diamati. Penelitian kualitatif mengarah pada pemahaman yang lebih luas tentang makna dan konteks tingkah laku dan proses yang terjadi pada pola-pola pengamatan dari faktor-faktor yang berhubungan.

Disamping itu, data ini juga menggunakan data primer dan sekunder yang diperoleh dengan melakukan penelitian lapangan pada pimpinan dan anggota-anggota Lembaga Swadaya Masyarakat RUMPUN Tjoet Njak Dien Yogyakarta. Selain data lapangan, informasi juga dikumpulkan melalui jurnal-jurnal, literatur, catatan-catatan kerja, serta dokumentasi-dokumentasi lain yang diperlukan dalam proses penelitian ini.

## **2. Lokasi dan Waktu Penelitian**

Penelitian ini berlokasi di sebuah Lembaga Swadaya Masyarakat RUMPUN Tjoet Njak Dien Yogyakarta yang berada dibawah naungan Badan Perkumpulan RUMPUN. Kantor RUMPUN Tjoet Njak Dien beralamatkan di Perumahan Wirosaban Barat Indah

No. 22 Rt. 53/ Rw. 06 Kelurahan Sorosutan Kecamatan Umbulharjo  
Kota Yogyakarta, Propinsi Daerah Istimewa Yogyakarta.

### **3. Informan Penelitian**

Informan dari penelitian ini adalah orang-orang yang memenuhi kriteria sebagai subjek penelitian. Kriteria informan tersebut diantaranya adalah pihak yang berkaitan dengan masalah yang diteliti. Yaitu pihak yang berperan langsung dalam menentukan keputusan di Lembaga Swadaya Masyarakat RUMPUN Tjoet Njak Dien Yogyakarta. Dalam penelitian ini, peneliti melakukan wawancara dengan Ibu Yuni Satia Rahayu, M.Hum selaku pimpinan RUMPUN Tjoet Njak Dien. Pemilihan informan ini karena beliau merupakan pihak yang paling menentukan kebijakan di internal lembaga. Selain itu peneliti juga melakukan wawancara dengan kepemimpinan kolektif yang terdiri dari Yuniarta Vuspita, SIP., Endang Rohjiani, dan Retno Hartati. Informan ini di pilih karena ketiganya merupakan pengganti sementara peran ketua sebagai komunikator dalam menjaga iklim komunikasi organisasi. Selain itu ada juga staf lain yang dipilih sebagai informan tambahan untuk menguatkan masalah yang diteliti. Tetapi tidak semua staf dipilih sebagai informan. Staf yang dijadikan informan adalah staf manajerial yang juga ikut menentukan arah program lembaga, yakni Rino.

#### 4. Teknik Pengumpulan Data

Metode yang digunakan dalam pengumpulan data adalah sebagai berikut:

##### a. Wawancara

Metode wawancara digunakan untuk mengetahui secara langsung berbagai informasi seperti pandangan, opini dan penilaian khusus dari pimpinan RUMPUN Tjoet Njak Dien, anggota kepemimpinan kolektif dan staf lainnya yang merupakan subjek penelitian yang mempunyai peranan kunci yang menentukan iklim komunikasi organisasi antara pimpinan dengan bawahan di Lembaga Swadaya Masyarakat Rumpun Tjoet Njak Dien Yogyakarta. Wawancara merupakan salah satu cara untuk dapat mengumpulkan informasi. Metode ini digunakan karena memiliki beberapa keuntungan diantaranya *pertama*, dapat memotivasi orang yang diwawancarai untuk menjawab dengan bebas dan terbuka, *kedua*, pewawancara dapat mengembangkan pertanyaan dan *ketiga*, pewawancara dapat melihat kebenaran jawaban melalui gerak-gerik dan raut wajah yang diwawancarai.

Dalam penelitian ini, peneliti melakukan proses wawancara dengan orang-orang yang merasakan langsung iklim komunikasi organisasi antara pimpinan dengan bawahan di Lembaga Swadaya Masyarakat Rumpun Tjoet Njak Dien Yogyakarta, yakni pimpinan

RUMPUN Tjoet Njak Dien, anggota kepemimpinan kolektif dan staf lainnya. Hasil wawancara ditentukan oleh beberapa faktor yang berinteraksi dan mempengaruhi arus informasi. Faktor-faktor tersebut adalah pewawancara, responden, topik penelitian yang tertuang dalam daftar pertanyaan (*interview guide*) serta situasi pada saat wawancara (Singarimbun, Masri, dan Sofian Efendi, 1989 : 195).

b. Observasi

Metode observasi adalah suatu teknik atau metode untuk mengumpulkan data dan informasi di dalam penelitian dengan jalan mengadakan pengamatan atas peristiwa-peristiwa dan gejala-gejala sosial dengan inderanya. Observasi dapat diartikan sebagai pengamatan dan pencatatan secara sistematis terhadap unsur-unsur yang tampak dalam suatu gejala atau gejala pada suatu objek penelitian. Unsur-unsur yang tampak tersebut di sebut dengan data atau informasi yang harus diamati dan di catat secara benar dan lengkap (Nawawi, 1989 : 45).

Dengan kata lain, metode observasi mengharuskan peneliti untuk melakukan pengamatan secara langsung terhadap kemungkinan-kemungkinan yang berhubungan dengan iklim komunikasi organisasi antara pimpinan dengan bawahan di

Lembaga Swadaya Masyarakat Rumpun Tjoet Njak Dien Yogyakarta guna mengumpulkan data-data penelitian. Karena itu untuk memudahkan pengumpulan data maka peneliti memutuskan untuk melibatkan diri sebagai relawan dan membantu kerja-kerja para staf di Lembaga Swadaya Masyarakat Rumpun Tjoet Njak Dien Yogyakarta selama 5 bulan. Dalam melakukan observasi, peneliti berpegang pada *observation guide* untuk mengamati perilaku objek penelitian agar observasi menjadi terarah.

c. Dokumentasi

Metode dokumentasi adalah pencarian data dengan menggunakan segala data yang berasal dari catatan-catatan kerja, notulensi rapat evaluasi bulanan RTND, catatan kegiatan, profil RTND yang diterbitkan, serta dokumen-dokumen lain yang berhubungan dengan subjek yang diteliti untuk memperoleh teori dan fakta-fakta yang mendasar.

## 5. Teknik Analisis Data

Mengingat penelitian ini adalah bersifat deskriptif kualitatif, maka teknik analisis data yang digunakan adalah analisis non-statistik yaitu analisis deskriptif kualitatif, yang artinya data hasil penelitian ini akan dilaporkan secara apa adanya dan kemudian di analisa secara

deskriptif untuk mendapatkan gambaran mengenai fakta dan peristiwa yang ada.

Menurut Maleong (Moleong, Lexi J, 1993 : 5), ada tiga langkah dalam analisis data yaitu:

a. Reduksi Data

Data yang diperoleh di lapangan, baik observasi, wawancara maupun dokumentasi sangat banyak sehingga perlu dilakukan reduksi yaitu mengatur, mengurutkan, mengelompokkan, memberi kode, mengkategorikannya dan dipilih yang pokok dan sesuai dengan fokus penelitian, kemudian disusun secara sistematis sehingga memberikan gambaran yang jelas tentang hasil penelitian.

b. Display atau Penyajian Data

Langkah selanjutnya setelah data direduksi adalah display data atau penyajian data secara lengkap, jelas dan singkat. Hal ini akan memudahkan peneliti dalam memahami hubungan atau gambaran terhadap aspek-aspek yang diteliti. Display data ini selanjutnya digunakan sebagai bahan untuk menafsirkan data sampai dengan pengambilan keputusan.

c. Verifikasi dan Pengambilan Kesimpulan

Sejak awal, peneliti berusaha memaknai data yang terkumpul. Untuk itu dicari pola hubungan dari permasalahan yang diteliti.

Data yang terkumpul disimpulkan sementara, kemudian diverifikasi dengan mencari data yang lebih mendalam. Verifikasi dapat dilaksanakan dengan melihat kembali reduksi data maupun display data, sehingga kesimpulan yang diambil tidak menyimpang dari data yang dianalisis.

b. Keabsahan Data

Adapun teknik keabsahan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah triangulasi. Triangulasi adalah teknik pemeriksaan keabsahan data yang memanfaatkan sesuatu yang lain diluar data itu untuk keperluan pengecekan atau sebagai pembandingan terhadap data tersebut.

Pendapat tersebut mengandung makna bahwa dengan menggunakan teknik triangulasi dapat mempertinggi validitas, memberi kedalaman hasil penelitian, sebagai pelengkap apabila data yang diperoleh dari sumber pertama masih ada kekurangan. Agar data yang diperoleh ini semakin dapat dipercaya, maka data yang diperoleh tidak hanya dengan satu sumber tetapi juga berasal dari sumber-sumber lain yang terkait dengan subjek penelitian.

Menurut Denzin (Moleong, Lexi J, 1993 : 25) membedakan empat macam triangulasi sebagai yaitu teknik pemeriksaan keabsahan data yang memanfaatkan sesuatu yang lain di luar data itu untuk

keperluan pengecekan atau sebagai pembanding dan pemeriksaan yang memanfaatkan penggunaan sumber, metode penyidik, dan teori. Berikut penjabaran salah satu triangulasi yakni triangulasi sumber yang mana triangulasi sumber inilah yang peneliti gunakan dalam penelitian ini:

#### Triangulasi Sumber

Triangulasi dengan sumber berarti membandingkan dan mengecek balik derajat kepercayaan suatu informasi yang diperoleh melalui waktu dan alat yang berbeda dalam metode kualitatif.

Selanjutnya cara yang digunakan dalam triangulasi data pada penelitian ini adalah dengan menggunakan sumber data. Triangulasi dengan menggunakan sumber data berarti membandingkan dengan mengecek balik derajat kepercayaan suatu informasi yang diperoleh melalui waktu dan alat yang berbeda dalam metode kualitatif. Hal itu dapat dipercaya dengan jalan:

- a. Membandingkan data hasil pengamatan dengan hasil wawancara.
- b. Membandingkan apa yang dikatakan orang di depan umum dengan apa yang dikatakannya secara pribadi.
- c. Membandingkan apa yang dikatakan orang-orang tentang situasi penelitian dengan apa yang dikatakannya sepanjang waktu.



- d. Membandingkan keadaan dan perspektif seseorang dengan berbagai pendapat dan pandangan orang seperti rakyat biasa, orang berpendidikan menengah atau tinggi, orang berada dan pemerintah.
- e. Membandingkan hasil wawancara dengan isi suatu dokumen yang berkaitan.

Dari uraian tersebut, langkah yang dilakukan Peneliti dalam triangulasi sumber data pada penelitian ini adalah:

- a. Membandingkan hasil wawancara dengan isi dokumen-dokumen yang sudah diperoleh peneliti, baik itu dari Rumpun Tjoet Nyak Dien maupun dari data internet.
- b. Membandingkan data hasil pengamatan dengan data hasil wawancara.
- c. Membandingkan data hasil pengamatan dengan isi dokumen-dokumen yang berkaitan.