

## **BAB IV**

### **TEMUAN PENELITIAN, ANALISIS, DAN PEMBAHASAN**

#### **4.1 Temuan Penelitian**

Pada bab ini peneliti akan membahas hasil penelitian yang telah diperoleh melalui wawancara dan studi literatur yang berkaitan dengan komunikasi organisasi Museum Geologi dalam meningkatkan efektivitas komunikasi pimpinan.

Sebagaimana telah dijelaskan pada bab sebelumnya, peneliti ingin mengetahui mengenai upward komunikasi, downward komunikasi, dan horizontal komunikasi di Museum Geologi itu sendiri. Pada penelitian ini peneliti mengambil dan menentukan beberapa orang karyawan dan pimpinan dari Museum Geologi untuk dijadikan sebagai narasumber (key informan). Dalam proses pemilihan informan, peneliti mempertimbangkan beberapa hal diantaranya adalah peneliti telah mengetahui bahwa karyawan yang dijadikan informan adalah karyawan yang memang telah lama berkerja di Museum Geologi dan juga mengetahui segala sesuatu mengenai alur komunikasi di Museum Geologi itu sendiri.

Untuk memperoleh data yang maksimal, peneliti melakukan observasi langsung ke lapangan dengan memperhatikan cara karyawan memberikan usul kepada pimpinan ataupun cara pimpinan memberikan perintah kepada karyawannya dan juga melakukan wawancara secara langsung dan mendalam kepada para informan. Peneliti juga melakukan studi literatur yang berasal dari

beberapa buku yang dirasa sesuai dan dapat dijadikan sumber referensi tambahan pada penelitian ini.

Seperti yang dikemukakan pada bab sebelumnya, komunikasi organisasi terjadi dalam suatu organisasi, bersifat formal dan juga informal, dan berlangsung dalam jaringan yang lebih besar daripada komunikasi kelompok. Oleh karena itu, organisasi dapat diartikan sebagai kelompok dari kelompok – kelompok. Komunikasi organisasi seringkali melibatkan juga komunikasi diadik, komunikasi antarpribadi, dan ada kalanya juga komunikasi publik. Komunikasi formal adalah komunikasi yang menurut struktur organisasi, yakni komunikasi kebawah, komunikasi keatas, dan komunikasi horisontal, sedangkan komunikasi informal tidak bergantung pada struktur organisasi, seperti komunikasi antar sejawat, juga termasuk selentingan dan gosip.

— Kelompok dan tim tidak lah sama, kita mendefinisikan kelompok sebagai dua individu atau lebih, yang berinteraksi dan saling bergantung, yang datang bersama – sama untuk mencapai tujuan tertentu. Kelompok kerja adalah kelompok yang berinteraksi terutama untuk berbagi informasi dan mengambil keputusan untuk membantu setiap anggota yang bekerja di area tanggung jawabnya. (Robbins & Judge, 2015 : 206)

Kelompok kerja tidak memiliki kebutuhan atau peluang yang terlibat dalam kerja kolektif yang memerlukan usaha gabungan. Jadi, kinerja mereka hanyalah merupakan gabungan dari tiap – tiap kontribusi individu dari anggota kelompok. Tidak terdapat sinergi yang positif yang dapat menciptakan keseluruhan level kinerja yang lebih besar daripada jumlah inputnya.

Sebaliknya, Tim Kerja menghasilkan sinergi positif melalui upaya yang terkoordinasi. Upaya individu akan menghasilkan level kinerja yang lebih besar daripada jumlah input individu tersebut. Dalam kelompok maupun tim kerja akan diminta untuk menghasilkan gagasan, mengumpulkan sumber daya, atau mengoordinasikan logistik seperti misalnya jadwal kerja, namun bagi kelompok kerja upaya ini akan terbatas pada pengumpulan informasi bagi para pengambil keputusan di luar kelompok (bukan ditindaklanjuti oleh tim). (Robbins & Judge, 2015 : 206)

Tim dapat membentuk produk, memberikan jasa, menegosiasikan kesepakatan, mengordinasikan proyek, menawarkan saran, dan mengambil keputusan. Ada empat tipe umum dari tim dalam organisasi yaitu tim pemecahan masalah, tim kerja yang dikelola sendiri, tim fungsional silang, dan tim virtual. (Robbins & Judge, 2015 : 207)

Tim pemecahan permasalahan di masa lalu tim – tim biasanya terdiri atas 5 hingga 12 karyawan karyawan per jam dari departement yang sama yang bertemu selama beberapa jam setiap minggu untuk membahas cara – cara untuk meningkatkan kualitas, efisiensi, dan lingkungan kerja. Tim pemecahan permasalahan ini jarang memiliki otoritas untuk mengimplementasikan secara sepihak beberapa dari saran – saran mereka. (Robbins & Judge, 2015 : 207)

Tim kerja yang dikelola sendiri adalah kelompok para karyawan (biasanya jumlahnya 10 – 15) mengerjakan yang sangat terkait dengan pekerjaan yang saling tergantung dan mengambil banyak tanggung jawab supervisor. Biasanya, tugas – tugas ini adalah merencanakan dan menjadwalkan kerja, memberikan

tugas kepada para anggota, mengambil keputusan operasional, mengambil tindakan atas permasalahan, serta bekerja dengan para pemasok dan konsumen. Sepenuhnya tim kerja yang dikelola sendiri bahkan memilih para anggotanya sendiri dan saling mengevaluasi kinerja satu sama lain. Keberadaan supervisor menjadi kurang penting dan kadang kala bahkan dihilangkan. (Robbins & Judge, 2015 : 207)

Tim fungsional silang terdiri atas para karyawan dari level hierarki yang sama tetapi dalam area kerja yang berbeda, yang datang bersama – sama untuk menyelesaikan suatu tugas. Tim fungsional silang merupakan suatu sarana efektif yang memungkinkan orang – orang dari area yang beragam didalam atau bahkan diantara organisasi untuk saling bertukar informasi, mengembangkan gagasan – gagasan baru memecahkan permasalahan, dan mengoordinasikan proyek – proyek yang rumit. Tentu saja, tim fungsional silang tidak bertujuan untuk mengelola. Tahap awal perkembangannya seringkali lama, sebagaimana para anggota akan memperlajari untuk bekerja dengan keragaman dan kerumitan. Ini memerlukan waktu untuk membangun kepercayaan dan kerja tim, terutama diantara orang – orang dari latar belakang yang bervariasi dengan pengalaman dan sudut pandang berbeda. (Robbins & Judge, 2015 : 208)

Tim virtual menggunakan teknologi komputer untuk mempersatukan secara fisik para anggota yang tersebar dan mencapai tujuan umum. Mereka berkolaborasi secara online dengan menggunakan link komunikasi seperti jaringan area luas, video conference, atau e-mail. Tim virtual sangat luas dan teknologi telah mengalami kemajuan sejauh ini. Alih – alih lebih menyebar luas, tim virtual

menghadapi tantangan – tantangan khusus. Mereka menderita karena kurangnya hubungan sosial dan interaksi langsung diantara para anggota, menyisakan perasaan terisolasi. (Robbins & Judge, 2015 : 209)

## 4.2 Hasil Penelitian

### 4.2.1 *Upward Communication* Museum Geologi

*Upward Communication* (komunikasi ke arah atas) menuju kepada level yang lebih tinggi di dalam kelompok atau organisasi. Komunikasi ini digunakan untuk memberikan umpan balik ke para petinggi, menginformasikan mereka mengenai perkembangan dari tujuan, dan penyampaian permasalahan saat ini. Komunikasi kearah atas membuat para manajer tetap waspada dengan apa yang dirasakan oleh para pekerja mengenai pekerjaan mereka, para rekan sekerja, dan organisasi secara umum. Para manajer juga bergantung pada komunikasi ke arah atas untuk gagasan – gagasan mengenai bagaimana kondisi dapat ditingkatkan. (Robbins & Judge, 2005: 226)

Di Museum Geologi ini sendiri *Upward Communication* atau komunikasi ke arah atas sering dilakukan karena para karyawan selalu memberikan laporan kepada para pimpinan per periode.

“persemester kita selalu bikin laporan kerja yang isinya itu tentang kegiatan selama 1 semester itu, jumlah pengunjung, dan kinerja karyawan tapi biasanya kalau kinerja karyawan sebelum dimasukkan ke dalam laporan kita selalu bikin forum dikusi sama karyawan lain, supaya kalau ada masalah itu bisa diselesaikan dengan baik” (Wawancara dengan mas Danang (Humas Museum Geologi) pada tanggal 08 Oktober 2015)

Dari pernyataan diatas dapat dilihat bahwa alur komunikasi ke pimpinan merupakan hal yang mudah dan teratur karena setiap karyawan Museum Geologi diwajibkan untuk membuat laporan kegiatan dan kinerja kerjanya selama 1 periode / semester (6 bulan).

“ terus kalau ada keluhan dari pengunjung juga biasanya kita simpan dlu dari atasan kalau seandainya masih bisa diselesaikan sama kita nya karyawan/ pemandu di museum geologi dan biasanya kita selalu bikin forum diskusi setiap bulannya untuk evaluasi kaya keluhan dari pengunjung dan sebagainya. Tapi kalau keluhan atau masalah internal di Museum Geologi itu sendiri sebisa mungkin harus di keep supaya pimpinan ga tau jadi lebih baik buka forum juga untuk menyelesaikan masalah internal nya, tapi kadang pimpinan itu punya cara sendiri kaya ngontrol ke Museum dan sebagainya jadi akhirnya kadang pimpinan juga tahu ada masalah apa di internal nya” (wawancara dengan mas Danang (Humas Museum Geologi) tanggal 08 Oktober 2015)

Dari pernyataan diatas juga dijelaskan mengenai apabila mereka mendapatkan keluhan dari pengunjung mereka akan menyelesaikannya sendiri dan juga apabila ada masalah di Internal Museum mereka lebih memilih untuk menyelesaikannya lewat forum diskusi agar tidak menjadi masalah yang lebih lebar lagi saat diketahui oleh pimpinan. Biasanya dalam forum ini akan didiskusikan mengenai masalah yang terjadi didalam museum ataupun hanya sekedar membicarakan hal – hal yang ada hubungannya dengan pekerjaan mereka di Museum tapi forum diskusi itu akan selalu ada dan wajib untuk dilaksanakan di Museum Geologi setiap bulannya.

Saat pimpinan sudah mengetahui masalah apa yang terjadi di Internal Museum biasanya pimpinan juga akan turun tangan untuk membantu menyelesaikan masalah yang terjadi. Apabila masalah yang dihadapi sekiranya akan mengganggu pekerjaan mereka di Museum Geologi maka saat itu juga akan

dilakukan diskusi antara orang yang tersangkut masalah tersebut, tapi apabila masalah tersebut masih bisa diselesaikan sendiri tanpa melalui bantuan dari pimpinan maka sebisa mungkin masalah tersebut akan diselesaikan dengan cara diskusi antar karyawan.

Pemberian usulan kepada pimpinan pun selalu dilakukan tetapi sebelum dilaporkan kepada pimpinan, biasanya usulan ini didapatkan dari kotak saran di Museum Geologi kemudian dibaca oleh para pemandu / humas dari Museum Geologi yang kemudian usulan ini dimasukkan kedalam forum diskusi bersama seluruh karyawan Museum Geologi dan juga perwakilan dari komunitas sahabat Museum Geologi yang nantinya diusulkan kepada kepala Museum Geologi. Hal ini tentu nya dipertegas oleh pernyataan dari mas Danang selaku humas di Museum Geologi :

“kalau usulan itu pasti ada, kaya misalnya itu loh yang night at museum itu sebenarnya usulan dari pengunjung yang setelah itu danang masukan ke forum diskusi bareng sama komunitas, nah udah selesai di diskusikan danang bantu untuk mengajukan ke pimpinan, setelah itu dilakukan lah percobaan 1 kali night at museum ternyata responnya bagus dari para pengunjung. Pengunjung nya ramai banget tiap dibuka night at museum makanya sekarang akhirnya disetujui pimpinan akhirnya night at museum buka tiap malem minggu 1 bulan sekali di akhir bulan”. (wawancara dengan mas Danang (Humas Museum Geologi) tanggal 8 Oktober 2015)

Dari pernyataan diatas jelas dikatakan bahwa di Museum Geologi selalu menyertakan pihak dari komunitas sahabat Museum untuk ikut dalam diskusi yang sifat nya tidak formal, untuk memberikan inovasi – inovasi kepada program yang akan dilaksanakan di Museum Geologi, Humas Museum Geologi sangat mendengarkan saran dari para anggota komunitas Sahabat Museum yang sekiranya bisa diajukan untuk menjadi program di Museum Geologi.



Seperti yang dijelaskan dari pernyataan diatas, kegiatan night at the museum sekarang sudah rutin dilaksanakan pada setiap hari sabtu di akhir nulan, karena antusiasme masyarakat yang tinggi untuk mengikuti acara ini maka akhirnya kepala Museum Geologi pun menjadikannya acara yang rutin dilaksanakan di Museum Geologi, acara ini bertujuan untuk para anak muda yang sedang pergi di malam minggu untuk mencoba sesuatu yang baru yaitu dengan menghabiskan waktu nya di Museum Geologi untuk mencari pengetahuan yang baru. Maka, muda – mudi di bandung akan mendapatkan waktu yang tidak terbuang sia – sia hanya untuk jalan – jalan di mall belaka, tapi mereka juga bisa mencari ilmu sambil jalan – jalan.

#### **4.2.2 *Downward Communication* Museum Geologi**

— Komunikasi yang mengalir dari satu tingkat dari sebuah kelompok atau organisasi menuju ke level yang lebih rendah adalah komunikasi ke arah bawah. Para pemimpin kelpok dan para manajer menggunakannya untuk menugaskan tujuan, memberikan instruksi pekerjaan, menjelaskan kebijakan dan prosedur, menunjukkan permasalahan yang memerlukan perhatian, dan menawarkan umpan balik. (Robbins & Judge, 2005: 225)

Komunikasi ke arah bawah yang dilakukan di museum geologi terlihat sangat teratur karena di setiap divisi kerja di Museum Geologi memiliki kordinator / supervisor yang nanti nya akan memberikan informasi kepada para staff / karyawan di masing – masing divisi. Sehingga pada rapat – rapat tertentu pun hanya supervisor / koordinator yang akan diundang pada rapat, hal ni



ditujukan agar penyebar luasan informasi pun lebih teratur dan tidak menjadikannya *miss communication*.

Hal ini dipertegas juga oleh Pak Endang selaku kepala Subbagian Tata

Usaha :

“biasanya kalau ada rapat itu ditulis dulu di nota dinas yang nanti nya di sebar ke bawahan ya ke karyawan gitu, biasanya yang ikut rapat itu supervisor tiap divisi biar nanti nya hasil rapat yang perlu diketahui sama staff lain biar disebar luaskan sama supervisornya aja”(wawancara langsung dengan wakil kepala Museum (subbagian tata usaha) pak Endang tanggal 8 Oktober 2015)

Pemberian intruksi juga selalu dilakukan oleh para pimpinan melalui nota dinas yang langsung diberikan kepada para seluruh karyawan yang nanti nya akan dikerjakan oleh divisi masing – masing. Segala sesuatu yang berhubungan dengan karyawan selalu melalui nota dinas terlebih dahulu pemberitahuannya tapi kadang pula ada beberapa pertemuan yang hanya diberitakan melalui sms kepada para PNS, karena di Museum Geologi sendiri masih terbagi atas 2 golongan yaitu golongan PNS dan juga yang bukan PNS, maka karena itu ada beberapa pembatasan informasi yang diberikan oleh pimpinan kepada karyawannya, mana saja yang bleh diketahui oleh seluruh karyawan Museum Geologi dan mana informasi yang hanya bleh diketahui oleh PNS saja.

Sehingga kadang rapat internal PNS pun sering dilakukan, dan karyawan Museum Geologi sendiri pun sering melakukan kegiatan forum diskusi untuk menyelesaikan masalah internal di divisi masing – masing . sehingga banyak informasi yang tidak diketahui oleh beberapa karyawan PNS maupun NON PNS.

Hal ini dipertegas pula dengan pernyataan dari Pak Endang yang menyatakan bahwa :

“ kita biasanya disini kalau ngasih arahan atau instruksi itu selalu ditulis pake nota dinas baru disebarin keseluruh karyawan di Museum, tapi ada juga nota yang ga disebar ke seluruh karyawan jadi Cuma karyawan tertentu aja, misalnya Cuma PNS aja yang dikasih nota dinas atau ke seluruh karyawan Museum, soalnya kan di kantor Museum sini ada yang sudah PNS ada juga yang belum PNS jadi masih dibagi – bagi informasinya” (wawancara langsung dengan wakil kepala Museum (subbagian tata usaha) Pak Endang tanggal 8 oktober 2015)

Seperti yang sudah dijelaskan pada bab sebelumnya bahwa Manajer modern adalah mereka yang mampu menciptakan suasana berkomunikasi yang kondusif dalam rangka mencapai tujuan lembaganya. Suasana curiga, tidak komunikatif, rasa takut, dan sebagainya merupakan penghambat pencapaian tujuan itu dan dengan demikian akan memberi gangguan tidak sedikit terhadap kelancaran kerja. Mereka akan berusaha menjalin komunikasi yang komunikatif untuk mencapai tujuan organisasi. Faktor tidak kondusif dalam komunikasi harus dihindarkan, jika organisasi bertekad mencapai tujuan secara baik.

Di Museum sendiri pimpinan tidak pernah membedakan yang mana karyawan PNS dan yang mana pula karyawan yang bukan PNS, antara pimpinan dan karyawan pun tidak terjadi kesenjangan sehingga kadang permasalahan yang terjadi di internal divisi saja pimpinan memiliki cara tersendiri untuk mengetahuinya sehingga pimpinan selalu mengetahui apa saja masalah yang sedang dialami oleh karyawannya, setelah pimpinan mengetahuinya pimpinan tidak langsung diam saja tapi ia membantu untuk menyelesaikan masalah yang terjadi sehingga di kantor dan di Museum itu sendiri tidak pernah terjadi konflik

antar karyawan. Sehingga pimpinan dengan mudah dapat memberikan arahan agar terciptanya tujuan dari Museum itu sendiri, dan dengan adanya komunikasi yang mudah dengan pimpinan juga sangat membantu agar tidak terjadi kesenjangan antara pimpinan dan juga karyawan.

Pimpinan juga melakukan pengarahan kepada para karyawannya dengan memberikan job desk pada masing – masing karyawan di divisinya sehingga pada pengontrolan kerjanya pun nantinya akan lebih mudah dengan melihat job desk masing – masing yang nantinya disandingkan dengan hasil kerja masing – masing karyawan. Dengan dilakukan pengontrolan secara rutin ini juga mempermudah pimpinan untuk dapat mewujudkan visi misi dari Museum Geologi.

Pimpinan juga selalu menampung saran – saran atau usulan – usulan yang diberikan oleh karyawan, dari usulan – usulan tersebut akan dipertimbangkan apa saja yang bisa dilaksanakan dan apa saja yang tidak dapat diterima. Biasanya usulan – usulan ini selalu dibicarakan di forum diskusi antara para staff dan pimpinan. Apabila ada usulan yang baik untuk perusahaan sendiri usulan itu akan dilaksanakan.

menurut Teori Situasi, situasi yang ada mempengaruhi dan membentuk kapasitas manusia. Manusia pun berperilaku sesuai dengan situasi yang mengitarinya, tanpa berarti dia menjadi bunglon atau manusia mimikri. Ajaran teori ini, bahwa kepemimpinan seseorang muncul sejalan dengan situasi atau lingkungan yang mengelilinginya. Pada saat tertentu seseorang berfungsi sebagai pemimpin. Pada saat lain sebagai manusia yang dipimpin. Bakat dan kemampuan seseorang dapat mewujudkan hanya pada situasi tertentu. Teori ini adalah sintesis dari

teori keturunan yang mengatakan bahwa bakat adalah faktor dominan dan teori kejiwaan yang berasumsi bahwa seseorang dapat menjadi pimpinan jika dibekali pengetahuan dan sejumlah pengalaman yang memadai.

Dengan kekuatan situasi, maksudnya adalah tingkat dimana norma – norma, petunjuk, atau standar mendikte perilaku yang pantas. Situasi yang kuat menekan kita untuk menampilkan perilaku yang benar, dengan jelas menunjukan perilaku apa itu dan melarang perilaku yang salah. Sebaliknya, dalam situasi yang lemah “ apapun dapat terjadi”, sehingga kita lebih bebas untuk mengungkapkan kepribadian kita dalam perilaku.

Para peneliti telah menganalisis kekuatan situasi dalam organisasi dari segi empat elemen yaitu :

1. Kejelasan, atau tingkat dimana petunjuk – petunjuk mengenai kewajiban dan tanggung jawab kerja tersedia dan jelas. Pekerjaan yang jelas menghasilkan situasi yang kuat karena individu dapat segera menentukan apa yang akan dilakukan, sehingga meningkatkan peluang bahwa setiap orang berperilaku sama.
2. Konsistensi, atau tingkat dimana petunjuk – petunjuk tentang kewajiban tanggung jawab kerja cocok satu sama lain. Pekerjaan dengan konsistensi tinggi mewakili situasi yang kuat karena semua petunjuk mengarah pada perilaku sama yang diinginkan.
3. Batasan, atau tingkat dimana kebebasan individu untuk memutuskan atau bertindak dibatasi oleh kekuatan – kekuatan di luar kendalinya. Pekerjaan

dengan banyak batasan mewakili situasi yang kuat karena seorang individu memiliki kebijakan individu yang terbatas.

4. Konsekuensi, atau tingkat dimana keputusan atau tindakan memiliki implikasi penting bagi organisasi atau anggotanya, klien, pasokan, dan seterusnya. Pekerjaan dengan konsekuensi penting mewakili situasi yang kuat karena lingkungan mungkin lebih terstruktur untuk menghindari kesalahan. (Robbins & Judge, 2005: 92)

Kepemimpinan situasional telah berkembang menjadi sebuah pendekatan efektif untuk mengendalikan dan memotivasi orang menjadi berhasil, karena pendekatan ini membuka jalur komunikasi dan mendukung terjadinya kerjasama antara pemimpin dan orang – orang yang didukung oleh dan bergantung kepada pemimpin. Kepemimpinan situasional didasarkan pada kepercayaan bahwa setiap orang dapat dan ingin berkembang dan tidak ada gaya kepemimpinan terbaik yang bisa mendukung perkembangan.

Pemimpin harus menyesuaikan gaya kepemimpinan terhadap keadaan yang sedang terjadi. Pemberdayaan merupakan kunci untuk memperlakukan karyawan dengan baik dan memotivasi untuk melayani pelanggan dengan baik, memiliki strategi untuk mengubah pandangan bahwa pimpinan adalah bos dan pengevaluasi menjadi pemimpin sebagai mitra dan pemberi semangat adalah sebuah keharusan. (Sedarmayanti, 2011: 12)

Pemimpin sesungguhnya fleksibel dan mampu mengadaptasi gaya kepemimpinan terhadap situasi yang sedang terjadi. Apakah seorang bawahan

masih baru dan belum memahami tugasnya, maka sebagai seorang pemimpin bimbingan serta arahan akan lebih banyak diberikan.

Sangat penting untuk memadukan gaya kepemimpinan dengan tingkat perkembangan, strategi memadukan inilah esensi dari kepemimpinan situasional, model kepemimpinan yang pertama dibuat Ken Blanchard dan Paul Hersey di universitas Ohio tahun 1968. (Sedarmayanti, 2011: 12)

Kepemimpinan situasional didasarkan pada kepercayaan bahwa setiap orang dapat dan ingin berkembang dan tidak ada gaya kepemimpinan terbaik yang bisa mendukung perkembangan. Pimpinan harus menyesuaikan gaya kepemimpinan terhadap keadaan yang sedang terjadi.

Keterampilan kepemimpinan situasional efektif, memberi petunjuk bagaimana menciptakan hubungan kepemimpinan yang saling melengkapi. Ini sebuah proses meningkatkan kualitas dan kuantitas komunikasi antara atasan dan bawahan, orang yang mereka dukung tetapi juga mereka butuhkan. Komunikasi bukan hanya akan membuat mereka bekerja lebih baik, tetapi membuat semua orang yang terlibat merasa nyaman dengan diri mereka dan orang lain. (Sedarmayanti, 2011: 17)

Sebagai organisasi melakukan perencanaan dengan baik dan menentukan sasaran jelas. Kebanyakan sasaran hanya menjadi arsip dan tidak ada yang melihatnya hingga tiba waktunya untuk evaluasi kerja.

Gaya kepemimpinan situasional adalah kepemimpinan yang didasarkan atas hubungan saling mempengaruhi antara :

1. Tingkat bimbingan dan arahan yang diberikan pemimpin (perilaku tugas)

2. Tingkat dukungan sosio emosional yang disajikan pemimpin (perilaku hubungan)
3. Tingkat kesiapan yang di perlihatkan bawahan dalam melaksanakan tugas, fungsi/tujuan tertentu. (kematangan bawahan) (Sedarmayanti, 2011: 17)

Efektivitas kepemimpinan menurut teori situasi dipengaruhi beberapa hal,

yaitu :

1. Faktor manusia yang dipimpin
2. Fasilitas yang digunakan
3. Jenis kegiatan organisasi
4. Misi organisasi, dan
5. Situasi lain yang mengitarinya

(Danim, 2002 : 59)

Pimpinan di Museum Geologi ini sesuai dengan teori situasi diatas karena pimpinan terbentuk karena lingkungan atau situasi yang ada di dalam lingkungan kerja itu sendiri, kadang kepala Museum harus bisa menjadi orang yang memimpin seluruh karyawan yang ada di Museum Geologi kadang pula ia harus menjadi seseorang yang di pimpin oleh orang lain. Dipimpin oleh orang lain disini adalah pimpinan Museum Geologi yang kadang juga mendapatkan perintah atau arahan dari kepala Badan Geologi.

Di Museum Geologi sendiri apabila kepala museum sedang berhalangan maka akan digantikan oleh Subbagian Tata Usaha, sehingga Subbagian Tata Usaha bisa juga disebut sebagai wakil kepala Museum Geologi.



Komunikasi di Museum Geologi terlihat cukup efektif karena alur komunikasi di Museum sendiri terlihat sudah teratur dan terorganisir dengan baik, pimpinan pun selalu memperhatikan masalah apa saja yang sedang terjadi di dalam kantornya karena dengan adanya masalah di dalam organisasi akan mengganggu iklim kerja kerjanya, dan akan berdampak kepada kenyamanan pengunjung Museum Geologi, sehingga pimpinan pun apabila diperlukan akan turun tangan untuk ikut membantu menyelesaikan masalah yang terjadi pada divisi – divisi kerjanya.

Organisasi dapat membatasi pengambilan keputusan menciptakan deviasi dari model rasional. Misalnya, manajer membentuk keputusan untuk merefleksikan evaluasi kinerja dan sistem imbalan organisasi, untuk memenuhi peraturan baku dan untuk memenuhi batasan – batasan waktu organisasi. Untuk memenuhi peraturan baku dan untuk memenuhi batasan – batasan waktu organisasi. (Robbins & Judge, 2005: 118)

Fasilitas di Museum geologi tergolong baik, karena pimpinan menyiapkan apa saja yang dibutuhkan oleh karyawan untuk kebutuhan kerja mereka misalnya saja di Museum Geologi setiap pemandu diberikan “walkie talkie” untuk menunjang keefektifitasan kerja mereka, karena dengan adanya “ walkie talkie” mereka akan sangat terbantu sekali karena mereka dapat berhubungan satu sama lain tanpa takut adanya bentrok rombongan di dalam Museum, sehingga membuat para pengunjung pun merasa nyaman untuk datang ke Museum Geologi karena mereka dapat dengan teratur mengelilingi ruangan – ruangan yang ada di Museum Geologi tanpa takut bentrok dengan rombongan lainnya.

Kepala Museum Geologi selalu memiliki caranya sendiri untuk menyelesaikan masalah yang terjadi di internal divisi Museum, walaupun tidak ada laporan dari supervisor atau koordinator divisi tersebut. Kepala museum selalu memposisikan diri sebagai seseorang yang harus membuat iklim kerja yang nyaman agar misi dari museum geologi dapat terpenuhi seluruhnya. Iklim kerja yang baik dapat membuat karyawan nyaman bekerja di perusahaan tersebut dan membuat para karyawan akan melakukan apapun untuk memberikan yang terbaik untuk perusahaan.

Teori situasi ini sudah menjelaskan bahwa pimpinan akan terbentuk sesuai dengan situasi yang dihadapinya. Kepala Museum pun selalu memposisikan dirinya sebagai apa yang dibutuhkan oleh seluruh karyawannya, baik itu sebagai kepala yang harus mengontrol karyawan, memberikan instruksi kepada karyawan, maupun menerima usulan – usulan yang diberikan oleh karyawan kepadanya.

#### **4.2.3 *Horizontal Communication* Museum Geologi**

Ketika komunikasi terjadi diantara para anggota dari kelompok kerja yang sama, para anggota dari kelompok kerja pada level yang sama, ini dinamakan dengan *Horizontal Communication* atau komunikasi lateral. Komunikasi lateral menghemat waktu dan memfasilitasi koordinasi. Beberapa hubungan lateral secara resmi diizinkan. (Robbins & Judge, 2005: 226)

Komunikasi yang dilakukan antara sesama karyawan biasanya selalu dilakukan setiap hari baik itu bersifat formal maupun non formal. Sedangkan karyawan / staff dari museum geologi ini sendiri pun selalu membuat forum

diskusi setiap 1 bulan sekali dan itu selalu rutin dilakukan oleh mereka untuk mendiskusikan apa saja masalah yang terjadi, atau review apakah ada komplain dari pengunjung atau tidak.

Diskusi ini juga selalu dilakukan untuk mengetahui cara penyelesaian an masalah intern mereka agar tidak diketahui oleh pimpinan, mereka sebisa mungkin menyelesaikan masalah mereka sendiri. Diskusi ini juga biasanya dilakukan untuk membuat jadwal pemanduan siapa yang memandu di lantai 1 museum dan siapa yang memandu di lantai 2 museum, karena di museum sendiri selalu dibuat jadwal secara bergantian untuk siapa saja yang memandu di lantai 1 dan siapa yang di lantai 2 hal ini diperkuat oleh pernyataan dari humas Museum Geologi yaitu :

“ iya biasanya kita adain diskusi itu 1 bulan sekali dan itu rutin dilaksanain supaya kita tau sebenarnya ada masalah apa aja di kantor yang sedang dialami sama karyawan, biar bisa diselesein secara baik – baik aja, terus biasanya kita suka diskusiin juga kalau ada usul – usul dari komunitas suka kita masukin ke bahan diskusi kita, terus kita selalu bikin jadwal rolling buat yang mandu siapa yang diatas siapa juga yang dibawah gitu aja ganti – gantian “ (Wawancara dengan mas Danang (Humas Museum Geologi, 8 Oktober 2015)

Dari pernyataan tersebut jelas terlihat bahwa setiap masalah yang terjadi di dalam divisi mereka selalu diselesaikan secara baik dengan selalu mendiskusikan apa saja masalah yang terjadi. Dan apabila ada usulan dari pengunjung Museum itu pun akan menjadi bahan diskusi yang akan didiskusikan oleh seluruh staff di divisi edukasi dan informasi yang nanti nya akan di ajukan kepada pimpinan.

Forum juga biasanya dilakukan tidak hanya di kantor Museum saja, tapi bisa juga dilaksanakan di luar kantor, seperti misalnya seluruh karyawan Museum

Geologi melakukan kegiatan diluar kantor seperti misalnya liburan bersama (gathering) ataupun pada saat diadakannya pameran di luar kota. Biasanya pada saat pameran banyak hal yang dilaksanakan seperti misalnya diadakan penyuluhan kepada guru – guru geografi di daerah tersebut, ataupun pameran barang – barang yang bersifat geologis yang dapat dibawa dan dipamerkan di luar kota, agar masyarakat di seluruh Indonesia mengetahui ilmu tentang Geologi.

Forum yang diadakan di luar kantor biasanya bersifat non formal karena biasanya mereka melakukan forum diskusi di restoran ataupun tempat lainnya agar tercipta suasana yang tidak terlalu tegang antara karyawan agar apa yang dibicarakan bisa tersampaikan secara jelas dan tidak menyulut emosi karyawan lainnya apabila yang sedang didiskusikan adalah permasalahan di dalam kantor Museum.

Biasanya karyawan Museum Geologi kadang melakukan *gathering* bersama keluarga masing – masing agar terciptanya lingkungan kerja yang nyaman dan tidak ada tekanan saat bekerja, piknik bersama ataupun hanya sekedar makan bersama seluruh karyawan museum beserta keluarganya dapat menciptakan lingkungan kerja yang nyaman dan lebih solid lagi agar tidak terjadi kesenjangan antar karyawan.