

PERINGATAN !!!

*Bismillaahirrahmaanirrahiim
Assalamu'alaikum warahmatullaahi wabarakaatuh*

1. Skripsi digital ini hanya digunakan sebagai bahan referensi
2. Cantumkanlah sumber referensi secara lengkap bila Anda mengutip dari Dokumen ini
3. **Plagiarisme** dalam bentuk apapun merupakan pelanggaran keras terhadap etika moral penyusunan karya ilmiah
4. Patuhilah etika penulisan karya ilmiah

Selamat membaca !!!

Wassalamu'alaikum warahmatullaahi wabarakaatuh

**LAPORAN TAHUN TERAKHIR
PENELITIAN HIBAH BERSAING**



17 6101



**HUBUNGAN IKLIM KOMUNIKASI ORGANISASI KOPERTIS DENGAN
KEPUASAN KERJA DOSEN
PERGURUAN TINGGI SWASTA**

Tahun ke 2 dari rencana 2 tahun



Ketua: Dr. Dadan Mulyana, Drs., M.Si. (NIDN : 0410086201)

Anggota: Dr. Ani Yuningsih, Dra., M.Si. (NIDN : 0403016301)

**Dibiayai oleh Direktur Riset dan Pengabdian Masyarakat
Direktorat Jenderal Penguatan Riset dan Pengembangan
Kementerian Riset, Teknologi dan Pendidikan Tinggi, sesuai dengan
Surat Perjanjian Penugasan Pelaksanaan Hibah Penelitian
Nomor : 105/SP2H/PPM/DRPM/II/2016, tanggal 17 Februari 2016**

UNIVERSITAS ISLAM BANDUNG

OKTOBER 2016

HALAMAN PENGESAHAN

Judul : HUBUNGAN IKLIM KOMUNIKASI ORGANISASI
KOPERTIS DENGAN KEPUASAN KERJA DOSEN
PERGURUAN TINGGI SWASTA

Peneliti/Pelaksana

Nama Lengkap : Drs DADAN MULYANA
Perguruan Tinggi : Universitas Islam Bandung
NIDN : 0410086201
Jabatan Fungsional : Lektor
Program Studi : Ilmu Komunikasi
Nomor HP : 085294134505
Alamat surel (e-mail) : dadanmulyana95@yahoo.com

Anggota (1)

Nama Lengkap : Dr. ANI YUNINGSIH Dra., M.Si.
NIDN : 0403016301
Perguruan Tinggi : Universitas Islam Bandung

Institusi Mitra (jika ada)

Nama Institusi Mitra : -

Alamat : -

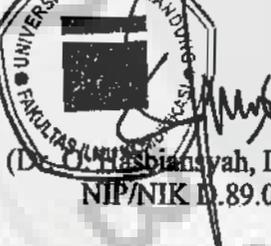
Penanggung Jawab : -

Tahun Pelaksanaan : Tahun ke 2 dari rencana 2 tahun

Biaya Tahun Berjalan : Rp 50.000.000,00

Biaya Keseluruhan : Rp 149.300.000,00

Mengetahui,
Rekan

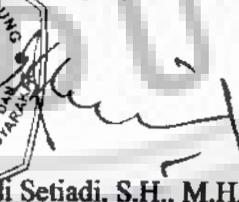


(Dr. O. Hasbiyah, Drs., M.Si.)
NIP/NIK D.89.0.100

Bandung, 9 - 11 - 2016
Ketua,

(Drs DADAN MULYANA)
NIP/NIK D.88.0.067

Menyetujui,
Ketua LPPM Unisba



(Prof. Dr. H. Edi Setiadi, S.H., M.H.)
NIP/NIK 195911101987031002

17 0101

DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL	1
HALAMAN PENGESAHAN	2
DAFTAR ISI	3
DAFTAR TABEL	5
DAFTAR GAMBAR	5
RINGKASAN	6
PRAKATA	7
BAB I PENDAHULUAN	8
1.1. Latar Belakang.....	8
1.2. Fokus Penelitian.....	9
1.3. Pertanyaan Penelitian.....	9
1.4. Urgensi (Keutamaan) Penelitian.....	9
BAB II TINJUAN PUSTAKA (<i>State of The Art dan Road Map</i>)	11
2.1. Studi Pustaka.....	11
2.1.1. Strategi Komunikasi.....	11
2.1.2. Efektivitas Organisasi.....	11
2.1.3. Pola Komunikasi Organisasi.....	14
2.1.4. Fungsi Komunikasi Organisasi.....	18
2.1.5. Pembelajaran Organisasi (<i>Organization Learning</i>) dan Organisasi Pembelajaran (<i>Learning Organization</i>).....	19
2.2. <i>Road Map</i> Penelitian.....	21
2.2.1. Kegiatan Penelitian yang Pernah Dilakukan.....	21
2.2.2. Rencana Arah Penelitian Setelah Kegiatan.....	21
BAB III TUJUAN DAN MANFAAT PENELITIAN	23
3.1. Tujuan Penelitian.....	23
3.2. Manfaat Penelitian.....	23
BAB IV METODE PENELITIAN	25
4.1. Objek Penelitian.....	25
4.1.1. Sejarah Kopertis.....	25
4.1.2. Visi dan Misi Kopertis.....	26
4.1.3. Fungsi dan Tugas Kopertis.....	26

4.2. Metode Penelitian.....	28
4.3. Pendekatan dan Jenis Penelitian.....	29
4.4. Teknik Pengumpulan Data.....	30
4.5. Luaran Penelitian.....	31
BAB V HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN	33
5.1. Hasil Penelitian.....	33
5.1.1. Pola Komunikasi Pengelola Kopertis dalam Menjalankan Pengawasan PTS.	33
5.1.2. Pola Komunikasi Pengelola Kopertis dalam Menjalankan Pengendalian PTS.....	34
5.1.3. Pola Komunikasi Pengelola Kopertis dalam Menjalankan Pembinaan PTS...	34
5.1.4. Teknik Komunikasi Pimpinan Kopertis Secara Internal dalam Menjalankan Fungsi Pengawasan, Pengendalian dan Pembinaan kepada PTS.....	43
5.1.5. Kendala Komunikasi dalam Fungsi Pengawasan, Pengendalian dan Pembinaan PTS oleh Kopertis	47
5.2. Pembahasan.....	48
BAB VI KESIMPULAN DAN SARAN	51
6.1. Kesimpulan.....	51
6.2. Saran.....	52
DAFTAR PUSTAKA	54
LAMPIRAN	56

DAFTAR TABEL

Tabel 5.1. Kategorisasi Data Pelaksanaan Fungsi Komunikasi Pengawasan, Pengendalian dan Pembinaan oleh Kopertis.....	35
Tabel 5.2. Kategorisasi Data Respon Pengelola PTS Terhadap Komunikasi Kopertis dalam Menjalankan Fungsi Pengawasan, Pengendalian dan Pembinaan Oleh Kopertis.....	36
Tabel 5.3. SOP, Bentuk dan Cara Pengelola PTS Membangun Komunikasi dengan Kopertis.....	39
Tabel 5.4. Intensitas Komunikasi Pengelola PTS dengan Kopertis.....	42
Tabel 5.5. Teknik dan Jenis Pesan Komunikasi antar Kopertis dengan PTS.....	44
Tabel 5.6. Media Komunikasi antara Pengelola PTS dengan Kopertis.....	46
Tabel 5.7. Hambatan atau Kendala Komunikasi Antara PTS dengan Kopertis.....	47

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1. Pola Strategi Komunikasi dan Pelaksanaan Fungsi Manajemen dalam Suatu Organisasi.....	16
Gambar 4.1. Struktur Organisasi Kopertis wilayah IV Jawa Barat-Banten.....	27

RINGKASAN

Otonomi, transparansi dan akuntabilitas PTS berada di bawah pengawasan, pengendalian dan pembinaan Kopertis sebagai kepanjangan tangan Kementerian Riset, Teknologi dan Pendidikan Tinggi. Fungsi Kopertis akan berjalan optimal jika terdapat pola komunikasi serta strategi komunikasi yang tepat, yang bisa menjembatani kesenjangan persepsi terhadap regulasi dan efektivitas organisasi antara PTS dengan Kopertis selaku pembinanya.

Penelitian tentang pola komunikasi Kopertis dalam upaya membangun akuntabilitas PTS, bertujuan untuk mengetahui bagaimana pola komunikasi yang ada di lingkungan internal dan eksternal Kopertis berjalan selama ini, dan bagaimana proses pengawasan, pengendalian dan pembinaan Kopertis terhadap PTS berjalan dengan menerapkan pola komunikasi yang ada. Melalui penelitian ini akan dapat dirancang pola komunikasi organisasi yang lebih kondusif di lingkungan Kopertis, untuk meningkatkan fungsi Kopertis sebagai pembina PTS, sekaligus memetakan kendala-kendala yang menghambat efektivitas komunikasi organisasi agar dapat direkomendasikan jalan pemecahan masalahnya.

Target yang ingin dicapai adalah membuat rancangan pola komunikasi dan program komunikasi untuk meningkatkan kinerja Kopertis dalam menjalankan fungsi pengawasan, pengendalian dan pembinaan untuk membangun PTS yang terjaga akuntabilitasnya.

Penelitian ini menggunakan metode kualitatif, dengan pendekatan studi kasus melalui wawancara mendalam dan focus group discussion kepada pimpinan Kopertis Wilayah IV Jawa Barat dan Banten, dan kepada beberapa pengelola PTS untuk melakukan triangulasi data.

PRAKATA

Bismillahirrahmanirrahim

Alhamdulillah, kami panjatkan puji syukur kehadirat Allah subhanahu wata'ala yang telah memberi berkah dan karunia-Nya sehingga penelitian ini dapat kami selesaikan, dan laporan kemajuan penelitian tentang komunikasi kesehatan ini dapat kami sajikan.

Melalui penelitian dan karya tulis ini, tim peneliti berusaha menerapkan ilmu dan keterampilan sebagai akademisi yang berkiprah di bidang ilmu komunikasi, di lingkungan Universitas Islam Bandung, di bawah binaan Direktorat Pendidikan Tinggi Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan Indonesia, untuk melahirkan beberapa temuan berupa hubungan antara iklim komunikasi organisasional Kopertis Wilayah IV Jawa Barat-Banten dengan kepuasan kerja dosen PTS.

Penelitian ini berupaya memberi masukan kepada Kopertis dan institusi lainnya yang terkait dengan pendidikan tinggi, dan sekaligus berupaya mengembangkan bidang komunikasi organisasional yang seringkali kurang mendapat perhatian serius sebagai faktor penentu tercapainya tujuan organisasi dan pelaksanaan program-program organisasi secara optimal. Melalui penelitian ini diperoleh gambaran faktor-faktor penentu kepuasan kerja dosen PTS, serta iklim komunikasi organisasional yang terbangun di lingkungan Kopertis wilayah IV, selain itu juga ditemukan model komunikasi organisasional secara empirik baik komunikasi eksternal maupun komunikasi internal di lingkungan Kopertis, yang akan memberi masukan untuk dibuatnya model ideal komunikasi organisasional agar terbangun iklim komunikasi yang lebih kondusif dan kepuasan kerja dosen serta para pengelola PTS yang lebih baik di wilayah Jawa Barat dan Banten.

Tim peneliti menyadari bahwa terwujudnya karya tulis ilmiah berupa laporan penelitian ini membutuhkan bantuan dan dukungan dari berbagai pihak, terutama dari LPPM Unisba yang telah memfasilitasi diperolehnya dana hibah bersaing dari DIKTI, dan pihak-pihak lainnya yang memberi kelancaran pada penelitian ini. Untuk itu tim peneliti menghaturkan terima kasih dan semoga amal baik Bapak/Ibu mendapat pahala yang berlipat ganda dari Allah SWT.

Bandung, 15 November 2016

Tim Peneliti

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang

Seiring dengan meningkatkan kebutuhan di masyarakat maka kini banyak Perguruan Tinggi Swasta (PTS) berdiri dan berkembang pesat, khususnya di Jawa Barat dan Banten, sebagai pusat pendidikan yang menjadi tujuan para calon mahasiswa untuk belajar. Kunci utama pembangunan PTS, selain sarana dan prasarana fisik dan kompetensi para dosennya, juga manajemen PTS yang otonom, transparan dan akuntabel.

Secara struktural semua PTS berada di bawah koordinasi Kopertis, baik pengembangan karier dan kompetensi dosennya maupun pengembangan institusi atau kelebagaannya. Kopertis merupakan kepanjangan tangan Kementerian Riset, Teknologi dan Pendidikan Tinggi RI, untuk melakukan pengawasan, pengendalian dan pembinaan demi terbangunnya PTS yang akuntabilitasnya terjaga dengan baik dan konsisten.

Pelaksanaan tridharma perguruan tinggi dengan segala kegiatan administratif dan operasionalnya, dievaluasi dan dinilai secara berkala oleh Kopertis baik secara langsung maupun tidak langsung. Oleh karena itu Kopertis memiliki pola komunikasi tertentu baik secara internal maupun eksternal dalam menjalankan fungsi organisasinya secara efektif dan efisien. Pola komunikasi yang berlangsung di lingkungan Kopertis selama ini perlu dipetakan agar diketahui apakah sudah mendukung efektivitas kinerja Kopertis atau belum? Jika masih terdapat beberapa kendala, termasuk *communication gap* dan *mispersepsi* antara Kopertis dengan PTS binaannya, maka melalui penelitian ini dapat ditelusuri dimana letak permasalahannya dan bagaimana membenahinya.

Strategi komunikasi dan pola komunikasi organisasi yang tepat, termasuk perencanaan dan teknik-teknik komunikasi Kopertis akan membuka peluang kerja sama tim di bidang tridharma perguruan tinggi (PT), serta kerjasama pengelola PTS dengan Kopertis untuk saling mendukung dalam membangun PTS yang otonom, transparan dan akuntabel.

Namun kondisi ideal demikian agak sulit ditemui, masih banyak informasi dan arus komunikasi yang tersendat antara PTS dengan Kopertis, antara manajemen PTS dengan para dosen. juga di internal organisasi Kopertis itu sendiri yang mengakibatkan sulitnya menjalankan fungsi masing-masing secara optimal. Kondisi ini diperparah dengan banyaknya sistem informasi manajemen yang baru dengan berbagai kebijakan baru yang sangat dinamis dan terus berubah dari tahun ke tahun, sehingga para pelaku pendidikan tinggi. Beleskop.uniba.ac.id

maupun PTS dan para dosen, agak terseok-seok mengikuti berbagai regulasi yang dinamis tersebut. Realitas aktual ini mendorong peneliti untuk mengelaborasi lebih jauh tentang aspek-aspek pengembangan keorganisasian Kopertis dan PTS serta perencanaan komunikasi organisasional Kopertis secara optimal, sehingga bisa memetakan kendala komunikasi organisasional dan sekaligus mencari teknik komunikasi yang tepat.

1.2. Fokus Penelitian

Berdasarkan uraian pada konteks penelitian, dapat dirumuskan masalah penelitian sebagai berikut : “Bagaimana Pola Komunikasi Kopertis dalam Menjalankan Pengawasan, Pengendalian, dan Pembinaan untuk Membangun Akuntabilitas PTS?”

1.3. Pertanyaan Penelitian

- 1) Bagaimana pola komunikasi pengelola Kopertis dalam menjalankan pengawasan PTS?
- 2) Bagaimana pola komunikasi pengelola Kopertis dalam menjalankan pengendalian PTS?
- 3) Bagaimana pola komunikasi pengelola Kopertis dalam menjalankan pembinaan PTS?
- 4) Bagaimana teknik komunikasi pimpinan Kopertis dengan karyawan di internal organisasi Kopertis dalam menjalankan fungsi pengawasan, pengendalian dan pembinaan kopertis?
- 5) Kendala apa saja yang menjadi penghambat fungsi pengawasan, pengendalian dan pembinaan PTS oleh Kopertis?

1.4. Urgensi (Keutamaan) Penelitian

Kopertis mengemban amanat sebagai lembaga yang menjalankan fungsi pengawasan, pengendalian dan pembinaan PTS. Tujuan Kopertis yaitu dapat membentuk dan membangun PTS yang otonom, transparan dan akuntabel. Namun kenyataannya banyak praktik komunikasi dalam koordinasi antara manajemen Kopertis dengan pengelola PTS termasuk para dosennya PTS mengalami kendala, sehingga fungsi dan tujuan Kopertis tidak berjalan optimal. Contoh kasus model *reward* dan *punishment* yang diterapkan Kementerian Riset, Teknologi dan Pendidikan Tinggi kepada Kopertis, dan Kopertis kepada PTS, misalnya, dengan diberlakukannya moratorium, model pemberian status “tidak sehat” yang di-*release*

secara terbuka, adalah model *punishment* dengan tujuan agar ada upaya serius dari pengelola PTS untuk membangun kualitas transparansi dan akuntabilitas yang lebih baik.

Di satu sisi pengelola PTS mengeluh atas kinerja Kopertis, terutama atas ketidakjelasan informasi tentang kebijakan atau regulasi baru yang diberlakukan, keterlambatan informasi, mispersepsi dalam memaknai standar kinerja yang ditetapkan, transparansi dalam penilaian kepada PTS dan dalam memberikan *reward* peluang bantuan dari pemerintah maupun dalam memberikan sanksi, dan lain sebagainya. Sebaliknya di sisi lain pihak manajemen Kopertis juga sering mengeluhkan kekecewaannya kepada manajemen PTS dan para dosen PTS dalam hal rendahnya partisipasi dan pemenuhan standar kinerja yang ditetapkan, bahkan masih ada PTS yang dinilai Kopertis “abal-abal” alias “tidak sehat”, karena jelas-jelas banyak melakukan pelanggaran atas regulasi dan standar kerja sebuah PTS.

Kesenjangan dan hambatan-hambatan komunikasi antar berbagai pihak di lingkungan pendidikan tinggi ini, selain berkaitan dengan faktor “iklim komunikasi organisasi Kopertis” sebagaimana hasil penelitian pada tahun pertama (Mulyana, 2015), juga boleh jadi ditentukan oleh pola komunikasi yang melekat dengan fungsi pengawasan, pengendalian dan pembinaan Kopertis terhadap PTS. Oleh karena itu penelitian ini mendesak untuk dilakukan, agar segera diketahui pola komunikasi serta strategi komunikasi Kopertis dalam meraih target membangun PTS-PTS yang otonom, transparan dan akuntabel. Juga untuk memperoleh gambaran kendala-kendala yang menghambat fungsi pengawasan, pengendalian serta pembinaan Kopertis terhadap PTS yang berada dibawah koordinasinya.

Hasil penelitian akan memberikan gambaran kondisi empiris di lapangan, yang akan disandingkan dengan kondisi ideal, yang pada akhirnya akan menghasilkan *problem solving* berupa rekomendasi model pola komunikasi organisasional dan strategi komunikasi organisasi Kopertis yang kondusif bagi upaya membangun PTS yang sehat, yaitu yang otonom, transparan dan akuntabel, agar memenuhi kualifikasi standar perguruan tinggi yang sehat, baik dalam skala nasional maupun internasional.

BAB II
TINJAUAN PUSTAKA
(State of The Art dan Road Map)

2.1. Studi Pustaka

2.1.1. Strategi Komunikasi

Keberhasilan kegiatan komunikasi secara efektif banyak ditentukan oleh strategi komunikasi yang direncanakan dan diterapkan dengan tepat. Menurut Onong Uchjana Effendi dalam buku berjudul "Dimensi-dimensi Komunikasi" menyatakan bahwa "... strategi komunikasi merupakan panduan dari perencanaan komunikasi (*communication planning*) dan manajemen (*communications management*) untuk mencapai suatu tujuan. Untuk mencapai tujuan tersebut strategi komunikasi harus dapat menunjukkan bagaimana operasionalnya secara taktis harus dilakukan, dalam arti kata bahwa pendekatan (*approach*) bisa berbeda sewaktu-waktu tergantung dari situasi dan kondisi" (Effendi, 1981 : 84).

Sedangkan menurut Anwar Arifin dalam buku "Strategi Komunikasi" menyatakan bahwa: sesungguhnya suatu strategi adalah keseluruhan keputusan kondisional tentang tindakan yang akan dijalankan, guna mencapai tujuan. Jadi merumuskan strategi komunikasi, berarti memperhitungkan kondisi dan situasi (ruang dan waktu) yang dihadapi dan yang akan mungkin dihadapi di masa depan, guna mencapai efektivitas. Dengan strategi komunikasi ini, berarti dapat ditempuh beberapa cara memakai teknik-teknik komunikasi secara sadar untuk menciptakan perubahan pada diri khalayak dengan mudah dan cepat (Arifin, 1984 :10).

2.1.2. Efektivitas Organisasi

Suatu organisasi yang berhasil dapat diukur dengan melihat pada sejauhmana organisasi tersebut dapat mencapai tujuan yang sudah ditetapkan. Konsep efektivitas yang dikemukakan para ahli organisasi dan manajemen memiliki makna yang berbeda, tergantung pada kerangka acuan yang dipergunakan. Secara nyata Stoner (1982) menekankan pentingnya efektivitas organisasi dalam pencapaian tujuan-tujuan organisasi dan efektivitas adalah kunci dari kesuksesan suatu organisasi.

Sedangkan menurut Miller (1977, dalam Siagian 1986:33) mengemukakan bahwa :
"Effectiveness be define as the degree to wich a social system achieve its goals. Efectiveness must be distingiished from efficiency. Efficiency is mainly concered with goal attainments."
(Efektivitas dimaksud sebagai tingkat seberapa jauh suatu sistem sosial mencapai tujuannya.

Efektivitas ini harus dibedakan dengan efisiensi. Efisiensi terutama mengandung pengertian perbandingan antara biaya dan hasil, sedangkan efektivitas secara langsung dihubungkan dengan pencapaian suatu tujuan).

Selanjutnya dikatakan oleh Georgopualos dan Tannebaum (dalam Etzioni, 1969: 82) bahwa: *".....organization effectiveness as the extent to which an organization as a social system, given certain resources and mean, fulfil it's objective without incapacitating it's means and resours and without placing strain upon it's members."* (Pandangan tersebut dapat diartikan bahwa efektivitas organisasi adalah tingkat sejauhmana suatu organisasi yang merupakan sistem sosial dengan segala sumber daya dan sarana tertentu yang tersedia memenuhi tujuan-tujuannya tanpa pemborosan dan menghindari ketegangan yang tidak perlu diantara anggota-anggotanya).

Argris membahas bagaimana mencapai tingkat efektivitas (Argyris, 1964) yang mengatakan: *"Organizational efectiveness then is balanced organisation optimal emphasis upon achieving object solving competence and human energy utilization"*. (Efektivitas organisasi adalah keseimbangan atau pendekatan secara optimal pada pencapaian tujuan, kemampuan dan pemanfaatan tenaga manusia).

Dalam penelitian ini perspektif efektivitas organisasi yang digunakan adalah perpektif tujuan, dimana tolok ukur yang digunakan adalah bagaimana organisasi mencapai tujuan, termasuk merealisasikan visi dan misi organisasi sesuai dengan mandat yang diembannya. Jadi tolok ukur efektivitas organisasi Kopertis Wilayah IV Jabar dan Banten adalah sejauhmana pencapaian tujuan membangun PTS yang otonom, transparan dan akuntabel, melalui fungsi pengawasan, pengendalian dan pembinaan. Sharma (1982, dalam Siagian 1986:33) memberikan kriteria atau ukuran efektivitas organisasi yang menyangkut faktor internal organisasi dan faktor eksternal organisasi yang meliputi antara lain :

- 1) Produktivitas organisasi atau output
- 2) Efektivitas organisasi dalam bentuk keberhasilannya menyesuaikan diri dari perubahan-perubahan didalam dan diluar organisasi
- 3) Tidak adanya ketegangan di dalam organisasi atau hambatan-hambatan konflik diantara bagian-bagian organisasi.

Rancangan terhadap studi tentang efektivitas organisasi meliputi ketiga konsep diatas, dimana ketiganya saling berhubungan. Sifat hubungan dilihat antara elemen-elemen tersebut mempengaruhi untuk mempermudah atau menghambat pencapaian tujuan organisasi yang

mungkin atau layak dicapai. Steers (1985:206) mengemukakan 5 (lima) kriteria dalam pengukuran efektivitas dalam pengukuran efektivitas organisasi yaitu:

- a) Produktivitas
- b) Kemampuan adaptasi atau fleksibilitas
- c) Kepuasan kerja
- d) Kemampuan ber laba
- e) Pencarian sumber daya

Sementara menurut Gibson et.al, dalam Siagian (1986:33) mengatakan pula bahwa efektivitas organisasi dapat pula diukur sebagai berikut:

- 1) Kejelasan tujuan yang hendak dicapai
- 2) Kejelasan strategi pencapaian tujuan
- 3) Proses analisis dan perumusan kebijaksanaan yang mantap
- 4) Perencanaan yang matang
- 5) Penyusunan program yang tepat
- 6) Tersedianya sarana dan prasarana
- 7) Sistem pengawasan dan pengendalian yang bersifat mendidik

Definisi-definisi tersebut melihat efektivitas organisasi dengan menggunakan tujuan akhir atau tujuan yang diinginkan. Namun organisasi dengan efektivitas organisasi dari sudut pencapaian tujuan dalam pengertian sebagai misi akhir adalah pekerjaan yang sulit, karena sering tujuan yang dikejar oleh suatu organisasi tidak dapat ditentukan secara pasti. Dari sudut ini maka organisasi tidak pernah mencapai tujuannya dalam pengertian yang akhir atau selalu ditandai dengan tingkat keberhasilan yang rendah. Karenanya kemudian berkembang dari pemikiran lain mengenai penilaian kebutuhan organisasi dengan perspektif dari berbagai multi disiplin pengetahuan.

Kenyataan dalam upaya mencapai tujuan akhir, organisasi harus mengenali kondisi-kondisi yang dapat menghalangi tercapainya tujuan. Jadi dapat diterima pandangan Steers (1985:5) yang menilai efektivitas organisasi sebagai ukuran seberapa jauh sebuah organisasi berhasil mencapai tujuan yang layak dicapai.

2.1.3. Pola Komunikasi Organisasi

Komunikasi organisasi merupakan perilaku pengorganisasian yang terjadi dan bagaimana mereka yang terlibat dalam proses itu bertransaksi dan memberi makna atas apa yang terjadi (Pace & Faules, 2001: 31-33). Ada beberapa persepsi mengenai komunikasi organisasi dari beberapa ahli, yakni sebagai berikut (Pace & Faules, 2001):

1) Persepsi Redding dan Saborn

Redding dan Saborn mengatakan bahwa komunikasi organisasi adalah pengiriman dan penerimaan informasi dalam organisasi yang kompleks. Yang termasuk dalam bidang ini adalah komunikasi internal, hubungan manusia, hubungan persatuan pengelola, komunikasi *downward* atau komunikasi dari atasan kepada bawahan, komunikasi *upward* atau komunikasi dari bawahan kepada atasan, komunikasi horizontal atau komunikasi dari orang-orang yang sama level/tingkatnya dalam organisasi, keterampilan berkomunikasi dan berbicara, mendengarkan, menulis dan komunikasi evaluasi program.

2) Persepsi Zelko dan Dance

Zelko dan Dance mengatakan bahwa komunikasi organisasi adalah suatu sistem yang saling tergantung yang mencakup komunikasi internal dan komunikasi eksternal. Komunikasi internal adalah komunikasi dalam organisasi itu sendiri seperti komunikasi dari bawahan kepada atasan, komunikasi dari atasan kepada bawahan, komunikasi sesama karyawan yang sama tingkatnya. Sedangkan komunikasi eksternal adalah komunikasi yang dilakukan organisasi terhadap lingkungan luarnya, seperti komunikasi dalam penjualan hasil produk, pembuatan iklan, dan hubungan dengan masyarakat umum.

Dari penjelasan di atas, dapat disimpulkan bahwa komunikasi organisasi adalah proses yang terjadi dalam organisasi, dan di dalam sana proses komunikasi yang terjadi terbagi dalam empat aspek yaitu : komunikasi ke bawah (*downward communication*), komunikasi ke atas (*upward communication*), komunikasi horizontal (*horizontal communication*), dan komunikasi lintas saluran.

Adapun pengertian dari komunikasi organisasi menurut Wayne Pace (2001:143) didefinisikan sebagai pertunjukkan dan penafsiran pesan diantara unit-unit komunikasi yang merupakan bagian dari sesuatu organisasi. Organisasi sebagai kerangka kerja (*frame of work*) dari suatu manajemen menunjukkan adanya pembagian tugas, wewenang dan tanggung jawab yang jelas antara pimpinan dan bawahan dalam suatu sistem manajemen modern. Repository.uth.ac.id

yang diklasifikasikan sebagai pemimpin dan ada yang bertindak sebagai bawahan (Ruslan, 2002:88).

Goldhaber (1986) memberikan definisi komunikasi organisasi sebagai proses penciptaan dan saling menukar pesan dalam satu jaringan hubungan yang saling tergantung sama lain untuk mengatasi lingkungan yang tidak pasti atau yang selalu berubah-ubah. Pengertian tersebut mengandung beberapa konsep sebagai berikut :

1) Proses

Suatu organisasi adalah suatu sistem yang terbuka dan dinamis yang secara tidak langsung menciptakan saling tukar menukar informasi satu sama lain. Karena kegiatan yang berulang-ulang dan tiada hentinya tersebut maka dikatakan sebagai suatu proses.

2) Pesan

Pesan adalah susunan simbol yang penuh arti tentang objek, orang, kejadian yang dihasilkan oleh interaksi dengan orang lain. Klasifikasi pesan dalam bahasa dapat dibedakan menjadi 2 (dua) bagian yaitu verbal dan non verbal, dimana pesan verbal dalam organisasi berupa: surat, memo, percakapan, dan pidato. Sedangkan pesan non verbal dalam organisasi bisa berupa: bahasa gerak tubuh, sentuhan, ekspresi wajah, dan lain-lain.

3) Jaringan

Organisasi terdiri dari satu seri orang yang tiap-tiapnya menduduki posisi atau peranan tertentu dalam organisasi. Ciptaan dan pertukaran pesan dari orang-orang ini terjadi melewati suatu set jalan kecil yang dinamakan jaringan komunikasi.

4) Keadaan saling tergantung

Hal ini telah menjadi sifat dalam organisasi yang merupakan suatu sistem yang terbuka. Bila suatu bagian dari organisasi mengalami gangguan maka akan berpengaruh kepada bagian yang lainnya dan mungkin juga kepada seluruh sistem organisasi.

5) Hubungan

Karena organisasi merupakan suatu sistem yang terbuka, sistem kehidupan sosial maka untuk berfungsinya bagian-bagian itu terletak pada manusia yang ada dalam organisasi. Sikap, skill, dan moral dari seseorang mempengaruhi dan dipengaruhi oleh hubungan yang bersifat organisasi.

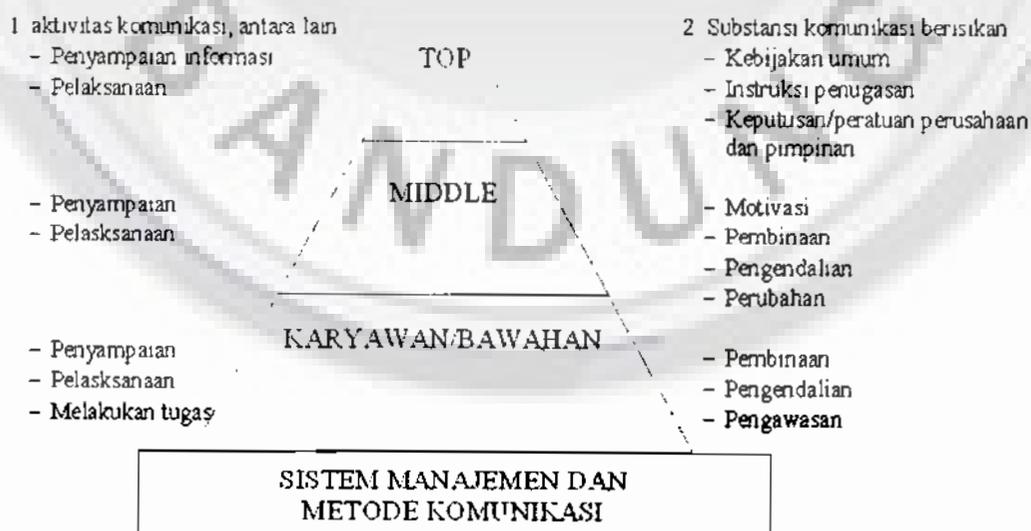
6) Lingkungan

Yang dimaksud lingkungan adalah semua totalitas secara fisik dan faktor sosial yang diperhitungkan dalam pembuatan keputusan mengenai individu dalam suatu sistem. Yang termasuk dalam lingkungan internal adalah personal (karyawan), staf, golongan fungsional dari organisasi, dan juga komponen lainnya seperti tujuan, produk, dan lainnya. Organisasi sebagai sistem terbuka harus berinteraksi dengan lingkungan eksternal seperti: teknologi, ekonomi, dan faktor sosial. Karena faktor lingkungan berubah-ubah maka organisasi memerlukan informasi baru untuk mengatasi perubahan dalam lingkungan dengan menciptakan dan melakukan penukaran pesan baik secara internal maupun eksternal.

7) Ketidakpastian

Ketidakpastian adalah perbedaan informasi yang tersedia dengan informasi yang diharapkan. Ketidakpastian dalam organisasi juga disebabkan oleh terjadinya banyak informasi yang diterima daripada informasi yang sesungguhnya diperlukan untuk menghadapi lingkungan mereka.

Adapun pola komunikasi organisasi adalah satu set perilaku dan ritual komunikasi yang dijalankan oleh seluruh anggota organisasi mulai dari level pimpinan tertinggi sampai level karyawan terendah. Pola komunikasi organisasional secara formal dapat merujuk pada model sebagai berikut :



Gambar 2.1. Pola Strategi Komunikasi dan Pelaksanaan Fungsi Manajemen dalam Suatu Organisasi

Sumber: Ruslan(2002:88)

Wayne Pace dan Faules (2001) mengemukakan bahwa dalam organisasi, terdapat empat jenis arus informasi dalam organisasi, yaitu: komunikasi ke bawah (*downward communication*), komunikasi ke atas (*upward communication*), komunikasi horizontal (*horizontal communication*), dan komunikasi lintas saluran.

1) Komunikasi ke Bawah (*Downward Communication*)

Komunikasi ke bawah menunjukkan arus pesan yang mengalir dari atasan atau para pimpinan kepada bawahannya. Menurut Lewis (Muhammad, 2005:108) komunikasi ke bawah untuk menyampaikan tujuan, merubah sikap, membentuk pendapat, mengurangi ketakutan, dan kecurigaan yang timbul karena salah informasi, mencegah kesalahpahaman karena kurang informasi dan mempersiapkan anggota organisasi untuk menyesuaikan diri dengan perubahan. Katz & Kahn (Muhammad, 2005:108) menyatakan ada 5 (lima) jenis informasi yang biasa di komunikasikan dari atasan kepada bawahan:

1. Informasi mengenai bagaimana melakukan pekerjaan
2. Informasi mengenai dasar pemikiran untuk melakukan pekerjaan
3. Informasi mengenai kebijakan dan praktik-praktik organisasi
4. Informasi mengenai kinerja pegawai, dan
5. Informasi untuk mengembangkan rasa memiliki tugas (*sense of mission*).

2) Komunikasi ke Atas (*Upward Communication*)

Komunikasi ke atas adalah pesan yang mengalir dari bawahan kepada atasan atau dari tingkat yang lebih rendah kepada tingkat yang lebih tinggi ke semua karyawan dalam suatu organisasi kecuali yang berada pada tingkatan yang paling atas mungkin berkomunikasi ke atas. Tujuan dari komunikasi ini adalah untuk memberikan balikan, memberikan saran dan mengajukan pertanyaan.

Tujuan dari komunikasi ini adalah untuk memberikan balikan, memberikan saran dan mengajukan pertanyaan. Komunikasi ini mempunyai efek pada penyempurnaan moral dan sikap pegawai, tipe pesan adalah integrasi dan pembaharuan. Dapat dikatakan, komunikasi pada tingkatan ini merupakan sarana atau mekanisme umpan balik (*feedback*) dari bawahan kepada atasan.

3) Komunikasi Horizontal (*Horizontal Communication*)

Komunikasi horizontal adalah petukaran pesan di antara orang-orang yang sama tingkatan otoritasnya dalam organisasi. Pesan yang mengalir menurut fungsi dalam organisasi di arahkan secara horizontal. Pesan ini biasanya berhubungan dengan tugas-tugas atau tujuan.

kemanusiaan, seperti koordinasi, pemecahan masalah, penyelesaian konflik, dan saling memberikan informasi.

Komunikasi horizontal sangat penting untuk koordinasi pekerjaan antara bagian-bagian dalam organisasi. Akan tetapi bagian-bagian itu sendiri mungkin menghalangi komunikasi horizontal. Kahn dan Katz mengatakan bahwa organisasi yang agak lebih otoriter mengontrol dengan ketat komunikasi horizontal ini. Keterbatasan informasi menambah kekuasaan bagi pimpinan untuk berkuasa. Dengan meningkatkan keterbatasan komunikasi horizontal bawahan menjadi tergantung kepada informasi yang disampaikan secara vertikal.

4) *Komunikasi Lintas Saluran*

Komunikasi lintas saluran ini terjadi bila karyawan berkomunikasi dengan yang lainnya tanpa memperhatikan posisi mereka dalam organisasi, maka pengarahannya bersifat informal atau pribadi. Informasi ini mengalir ke atas ke bawah atau secara horizontal tanpa memperhatikan hubungan posisi, walaupun ada mungkin sedikit. Karena komunikasi informal ini menyebabkan informasi pribadi muncul dari interaksi di antara orang-orang dan mengalir keseluruhan organisasi tanpa dapat diperkirakan. Jaringan komunikasi lebih dikenal dengan desas-desus (*grapevine*) atau kabar angin. Dalam istilah komunikasi *grapevine* dikatakan sebagai metode untuk menyampaikan rahasia dari orang ke orang, yang tidak dapat diperoleh melalui jaringan komunikasi formal.

2.1.4. Fungsi Komunikasi Organisasi

Sendjaja (1994) menyatakan fungsi komunikasi dalam organisasi adalah sebagai berikut:

- 1) Fungsi informatif. Organisasi dapat dipandang sebagai suatu sistem pemrosesan informasi. Maksudnya, seluruh anggota dalam suatu organisasi berharap dapat memperoleh informasi yang lebih banyak, lebih baik dan tepat waktu. Informasi yang didapat memungkinkan setiap anggota organisasi dapat melaksanakan pekerjaannya secara lebih pasti.
- 2) Fungsi regulatif. Fungsi ini berkaitan dengan peraturan-peraturan yang berlaku dalam suatu organisasi.
- 3) Fungsi persuasif. Dalam mengatur suatu organisasi, kekuasaan dan kewenangan tidak akan selalu membawa hasil sesuai dengan yang diharapkan. Adanya kenyataan ini, maka banyak pimpinan yang lebih suka untuk mempersuasi bawahannya daripada memberi perintah.

- 4) Fungsi integratif. Setiap organisasi berusaha untuk menyediakan saluran yang memungkinkan karyawan dapat melaksanakan tugas dan pekerjaan dengan baik. Ada dua saluran komunikasi yang dapat mewujudkan hal tersebut, yaitu: saluran komunikasi formal dan saluran komunikasi informal.

2.1.5. Pembelajaran Organisasi (*Organization Learning*) dan Organisasi Pembelajaran (*Learning Organization*)

Organizational Learning adalah proses mendeteksi dan mengoreksi kesalahan. Organisasi mempelajari tentang perilaku individu sebagai agennya: individu dan pembelajaran perilaku” (Anggiris, 1977, dalam Muhammad, 2005). “Ada 4 (empat) hal yang berkaitan dengan *Organizational Learning* yaitu pengetahuan tambahan, penyebaran informasi, interpretasi informasi dan *organizational memory*” (Huber, 1991). Berbeda dengan *Learning Organization*, *Organization Learning* adalah sebuah organisasi yang melakukan proses pembelajaran. Hal ini ditujukan agar dalam sebuah organisasi tersebut dapat tetap stabil meskipun banyaknya perubahan yang terjadi. Dalam mewujudkan *Organization Learning* dapat dilakukan dengan beberapa cara seperti *training*, kursus, *outbond*, dan lainnya. Cara tersebut dapat diterapkan untuk karyawan atau seluruh sivitas dalam sebuah organisasi.

Senge (1990) menggarisbawahi bahwa *learning organization* yang sukses diindikasikan dari adanya ciri-ciri sebagai berikut:

- 1) Proses pembelajaran individu berjalan dengan baik.
- 2) Proses *knowledge sharing* berjalan baik.
- 3) Budaya perusahaan mendukung proses dan aktifitas pembelajaran.
- 4) Karyawan dimotivasi dan didukung penuh untuk mampu berpikir kritis dan berani mengambil resiko atas inovasi dan ide baru yang dijelankannya.
- 5) Organisasi berpandangan bahwa karyawan memiliki kontribusi penting terhadap kemajuan organisasi.

“Learning Organization are organizations where people continually expand their capacity to create the result they truly desire, where new and expansive patterns of thinking are nurtured, where collective aspiration is set free, and where people are continually learning to see the whole together” (Senge, 1990). Sehingga organisasi tidak hanya dituntut untuk menyesuaikan diri terhadap perubahan tetapi juga dituntut untuk mampu menciptakan

pengetahuan baru untuk meraih masa depan. *“The learning organization seems to work on the assumption that „learning“ is valuable, continuous, and most effective when shared and that every experience is an opportunity to learn”* (Sandra Kerka, 1995).

Organisasi yang memfasilitasi *learning* bagi seluruh anggota organisasi dan transformasinya secara berkesinambungan dalam seluruh level organisasi. *“The Learning Organization is a vision of what might be possible. A Learning Company is an organization that facilitates that learning of all its members and continuously transform itself”* (Pedler, et al. 1991, dalam Ariani, 2002). Dalam pembelajaran organisasi memberi kesempatan kepada setiap anggotanya untuk terus belajar memperbaiki dirinya. Agar bisa menampilkan pandangan tentang apa yang akan terjadi bagi organisasinya. *“Learning Organization is characterized by total employee involvement in a process of collaboratively conducted, collectively accountable change directed towards shared values or principles”* (Watkins and Marsick, 1992:118, dalam Ariani, 2002).

Dalam pembelajaran organisasi juga memberi kesempatan bagi para anggotanya untuk ikut berperan serta dalam semua sistem yang dijalankan oleh organisasi. Sehingga terbentuk perubahan secara kolektif yang mengarah pada nilai dan prinsip organisasi.

Learning Organization adalah proses sebuah organisasi untuk terus menerus melakukan pembelajaran, perubahan, dan adaptasi untuk memperbaiki diri, mengantisipasi perubahan, kompleksitas dan ketidakastian situasi

Ruang Lingkup *Learning Organization* meliputi adanya perkembangan yang berkelanjutan dan penyesuaian terhadap perubahan yang ada dan mampu menciptakan tujuan dan/atau pendekatan yang baru. Pembelajaran ini harus menyatu pada cara organisasi menjalankan kegiatannya. Pembelajaran dalam hal ini berarti:

- 1) Bagian dari kegiatan kerja sehari-hari.
- 2) Diterapkan pada individu, unit kerja dan perusahaan.
- 3) Bersifat mampu memecahkan masalah pada akar penyebabnya.
- 4) Fokus pada tersebarnya pengetahuan di seluruh struktur organisasi
- 5) Digerakkan oleh kesempatan untuk mendapatkan perubahan yang signifikan dan mengerjakannya dengan lebih baik.

Dalam penelitian ini fenomena pola komunikasi organisasi di Kopertis dianalisis dengan menggunakan perspektif organisasi pembelajaran dan pembelajaran organisasi, karena

kedua konsep tersebut diimplementasikan oleh Kopertis yang fungsinya terkait erat dengan proses pembelajaran baik secara internal maupun eksternal.

2.2. Roadmap Penelitian

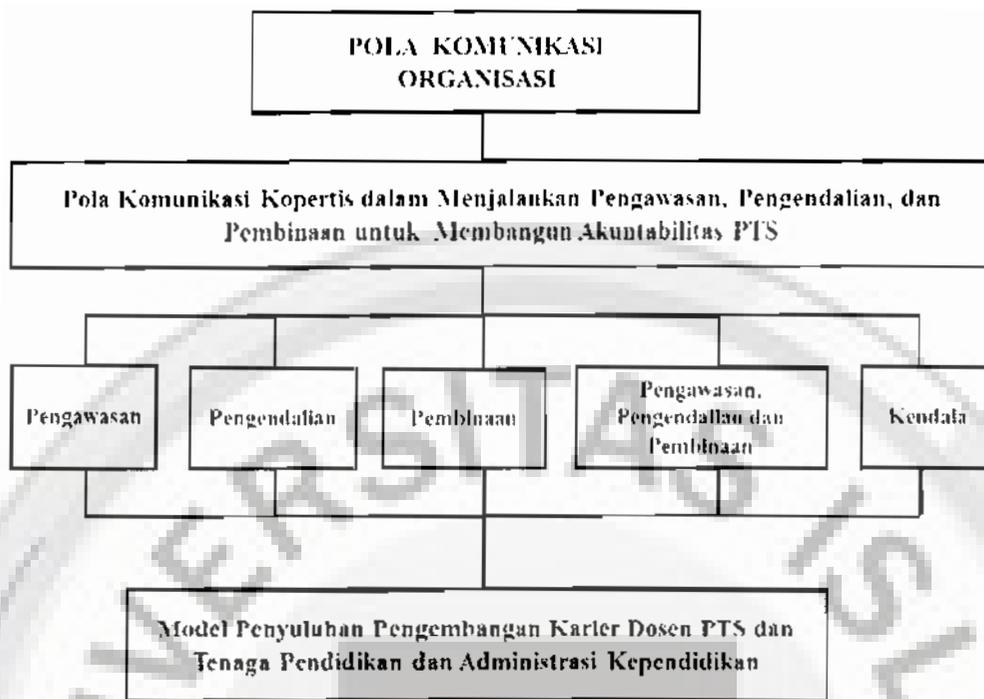
2.2.1. Kegiatan Penelitian yang Pernah Dilakukan

Penelitian sebelumnya yang pernah dilakukan Ketua dan Anggota adalah :

No	Tahun	Penulis	Judul	Jenis
1.	2010	Dadan Mulyana	Peranan <i>Public Relations</i> dalam Bidang Pemerintahan	Hibah DIKTI
2.	2012	Dadan Mulyana	PR Partai Politik	Pribadi
3.	2013	Dadan Mulyana	Konstruksi Sosial Komunikasi Politik dalam Penyusunan Peraturan Daerah	Pribadi
4.	2010	Ani Yuningsih	Manajemen Konflik dalam Komunikasi Organisasi dengan Pendekatan Model Aula (Conflict Management in Organizational Communication with Aula"s Model Approach)	Pribadi
5.	2010	Ani Yuningsih	Implementasi Komunikasi Organisasi dalam Manajemen Konflik	Pribadi
6.	2014	Ani Yuningsih	Pola Komunikasi Organisasi Dalam Pencapaian Tujuan Universitas Islam Bandung	LPPM Unisba
7.	2014	Ani Yuningsih	Pemanfaatan Asosiasi Profesi Komunikasi (ISKI) Bagi Peningkatan Kinerja Praktisi dan Akademisi Komunikasi	Program Studi Public Relations FIKOM UNISBA

2.2.2. Rencana Arah Penelitian Setelah Kegiatan

Rencana arah penelitian yang akan dilakukan setelah kegiatan penelitian ini dapat diuraikan dalam matriks sebagai berikut :



BAB III

TUJUAN DAN MANFAAT PENELITIAN

3.1. Tujuan Penelitian

Tujuan penelitian ini secara umum adalah untuk mengetahui pola komunikasi yang aktual dan yang ideal. Model strategi komunikasi dan pola komunikasi ini dapat digunakan sebagai acuan untuk membangun akuntabilitas PTS melalui pengawasan, pengendalian dan pembinaan oleh Kopertis terhadap PTS.

Tujuan khusus yang ingin dicapai melalui penelitian ini adalah :

- 1) Mengetahui strategi komunikasi yang diterapkan pengelola Kopertis dalam menjalankan fungsi pengawasan terhadap PTS.
- 2) Mengetahui pola komunikasi pengelola Kopertis dalam menjalankan pengendalian dan pembinaan terhadap PTS.
- 3) Mengetahui fungsi komunikasi organisasional di lingkungan internal Kopertis dalam membangun akuntabilitas PTS.
- 4) Mengetahui kendala yang menjadi penghambat fungsi pengawasan, pengendalian dan pembinaan PTS oleh Kopertis.
- 5) Menyusun model strategi pengawasan, pengendalian dan pembinaan PTS oleh Kopertis sebagai acuan terlaksana fungsi tridharma perguruan tinggi oleh para dosen dan pengelola PTS.

3.2. Manfaat Penelitian

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan sumbangan berupa temuan-temuan, model-model atau ide-ide baru yang dapat mengembangkan kapasitas fungsi institusi pendidikan tinggi, serta dapat menambah khazanah kepustakaan yang bermanfaat bagi aspek pengembangan ilmu, khususnya ilmu komunikasi, dalam bidang komunikasi organisasional. Selain itu, diharapkan juga dapat menjadi media pengujian dan aplikasi berbagai teori komunikasi organisasional dan konsep *employee relations* serta *stakeholders relations*. Penelitian ini juga bermanfaat dalam mengembangkan penalaran dan pengalaman peneliti. Secara khusus penelitian ini diharapkan berguna untuk :

- 1) Secara teoritis, hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi bagi pengembangan teori komunikasi dan public relations, khususnya temuan dan pengembangan model serta konsep yang dapat bermanfaat bagi pembinaan hubungan

yang sinergis antar institusi pendidikan tinggi, khususnya antara Kopertis sebagai pembina perguruan tinggi dengan PTS binaannya. .

- 2) Landasan penelitian ilmiah lanjutan bidang ilmu komunikasi, khususnya komunikasi organisasional, dengan menggunakan berbagai metode yang relevan, pada tahap ini digunakan metode studi kasus, untuk mengelaborasi dan memetakan pola komunikasi organisasional yang berlangsung, baik berupa kebijakan dan prosedur, maupun berupa praktik operasional, serta kebiasaan-kebiasaan fungsional lainnya.
- 3) Penelitian ini diharapkan dapat memberikan gambaran pola komunikasi organisasional di Kopertis Wilayah IV Jawa Barat-Banten secara empiris, dalam kaitannya dengan fungsi masing-masing, antara Kopertis dengan pengelola PTS, terutama untuk membangun sinergi agar PTS terbina dengan baik, melalui pengawasan dan pengendalian oleh pemerintah.
- 4) Secara praktis, hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan informasi, pengetahuan, pemahaman, dan juga gambaran mengenai kekuatan (kelebihan), kelemahan (kendala), peluang, serta tantangan atas pola komunikasi yang sudah dipraktikan selama ini antar Kopertis dengan pengelola PTS.
- 5) Sebagai solusi praktis, beberapa faktor yang menjadi penyebab kesenjangan informasi serta mispersepsi antara Kopertis dengan pengelola PTS, dapat belum tergarap selama ini dapat diidentifikasi, dianalisis, serta direduksi dan diantisipasi, agar pola komunikasi organisasional yang akan dibangun ke depan mengacu pada perencanaan yang komprehensif.

BAB IV

METODE PENELITIAN

4.1. Objek Penelitian

4.1.1. Sejarah Kopertis

Sejarah perkembangan Kopertis dimulai dengan terbitnya Surat Keputusan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan Republik Indonesia Nomor 1/PK/1968 tanggal 17 Februari 1968. Berdasarkan keputusan tersebut dibentuk Koordinator Perguruan Tinggi (KOPERTI) yang mempunyai fungsi sebagai aparatur konsultatif dengan Kepala Kantor Perwakilan Pendidikan dan Kebudayaan setempat. Sehubungan dengan makin bertambahnya pendirian perguruan tinggi terutama Perguruan Tinggi Swasta, maka Menteri Pendidikan dan Kebudayaan mengeluarkan Surat Keputusan Nomor 079/O/1975 tanggal 17 April 1975 yang membatasi ruang lingkup kerja Koordinator Perguruan Tinggi, khususnya untuk memberikan pelayanan kepada Perguruan Tinggi Swasta maka Koordinator Perguruan Tinggi (KOPERTI) di rubah menjadi Koordinator Perguruan Tinggi Swasta (KOPERTIS).

Dalam rangka penyesuaian dengan perkembangan di bidang pengelolaan Perguruan Tinggi Swasta, Menteri Pendidikan dan Kebudayaan menerbitkan Surat Keputusan No. 062/O/1982 dan No. 0135/O/1990 tanggal 15 Maret 1990, tentang Organisasi dan Tata Kerja Koordinator Perguruan Tinggi Swasta yang didalamnya selain mengatur susunan organisasi dan tata kerja Kopertis juga merubah Wilayah kerja menjadi 12 Wilayah terdiri dari KOPERTIS Wilayah I Medan, KOPERTIS Wilayah II Palembang, KOPERTIS Wilayah III Jakarta, KOPERTIS Wilayah IV Bandung, KOPERTIS Wilayah V Yogyakarta, KOPERTIS Wilayah VI Semarang, KOPERTIS Wilayah VII Surabaya, KOPERTIS Wilayah VIII Bali, KOPERTIS Wilayah IX Ujung Pandang, KOPERTIS Wilayah X Padang, KOPERTIS Wilayah XI Banjarmasin, dan KOPERTIS Wilayah XII Ambon.

Dengan semakin berkembangnya Perguruan Tinggi Swasta, Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan mengeluarkan Peraturan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan Republik Indonesia No. 1 tahun 2013 jo No. 42 tahun 2013. Organisasi dan Tata Kerja Kopertis kembali merubah wilayah kerja menjadi 14 Wilayah dengan bertambahnya Kopertis Wilayah XIII Aceh dan Kopertis Wilayah XIV Papua. Dengan adanya peraturan ini juga beberapa bagian ada yang berubah nama sekaligus merubah uraian tugas bagian tersebut karena sudah tidak sesuai dengan perkembangan pendidikan tinggi sekarang.

4.1.2. Visi dan Misi Kopertis

Visinya adalah menjadi unit kerja yang memberikan layanan prima kepada perguruan tinggi swasta (PTS) dalam konteks penyelenggaraan tridharma perguruan tinggi, pengembangan kelembagaan dan manajemen sumberdaya PTS, dan yang menjalankan fungsi pemerintahan secara efektif dan efisien. Ukuran layanan prima adalah waktu singkat, sempurna (*perfect*), tanpa biaya, dan kepatuhan pada prosedur/ aturan tanpa toleransi.

Misinya adalah menjalankan pengawasan, pengendalian dan pembinaan (wasdalbin) terhadap PTS sebagai tahapan menuju pembentukan PTS yang otonom, transparan dan akuntabel, serta menjalankan prosedur administrasi dan legalitas dalam rangka menjalankan fungsi pemerintahan.

4.1.3. Fungsi dan Tugas Kopertis

Kopertis yang dimulai sejak tahun 1975 peran dan fungsinya sangat nampak berkembang dengan terbitnya SK Mendikbud No.062/O/1982, No.0135/O/1990 & SK Mendiknas No.184/U/2001, untuk melaksanakan pengawasan, pengendalian dan pembinaan, yang mengacu pada paradigma baru yaitu :

1. Kualitas yang berkelanjutan (*sustainable quality development*). Kualitas tidak bersifat mutlak tetapi bersifat nisbi, sehingga harus berkelanjutan yang didukung oleh otonomi.
2. Otonomi perguruan tinggi seharusnya adalah otonomi yang bertanggungjawab kepada stakeholder termasuk masyarakat.
3. Akuntabilitas yaitu bertanggungjawab terhadap kinerja yang dilakukan pada masyarakat. Untuk itu kinerja perguruan tinggi perlu dievaluasi dalam rangka pengendalian mutu sebagai bentuk akuntabilitas penyelenggara pendidikan.
4. Akreditasi yang merupakan penilaian terhadap kinerja suatu perguruan tinggi untuk menentukan kelayakannya. Penilaian ini dapat dilakukan oleh masyarakat dan pemerintah.
5. Evaluasi diri yang merupakan kegiatan untuk mendapatkan kualitas yang berkelanjutan dan akuntabilitas. Kegiatan ini dilakukan dengan pengawasan oleh pemerintah.

Seiring dengan terbitnya Undang-Undang No. 20 tahun 2003 tentang sistem pendidikan nasional, dan *Higher Education Long Term Strategy 2003–2010* bahwa perlu ada perubahan paradigma peran lembaga tinggi yang lebih ditekankan kepada tiga strategi dasar

yaitu daya saing bangsa, otonomi perguruan tinggi dan organisasi yang sehat. Keberadaan Kopertis pada dewasa ini diperlukan mengingat perkembangan PTS sangat pesat dengan jumlah 2.789 PTS dan tersebar di seluruh wilayah Indonesia sehingga pengawasan pengendalian dan pembinaannya tidak mungkin dilaksanakan langsung oleh DIKTI.

Kopertis berfungsi mengkoordinasikan PTS agar dapat menyelenggarakan pendidikan tinggi secara akuntabel dan berkualitas. Adapun tugas yang dilaksanakan dalam pengawasan, pengendalian, dan pembinaan PTS meliputi:

1. Melaksanakan pemantauan dan pengawasan penyelenggaraan pendidikan di PTS
2. Melaksanakan evaluasi kinerja penyelenggaraan PTS
3. Melaksanakan klarifikasi dan verifikasi terhadap usulan pendirian PTS dan Program studi
4. Merencanakan, melaksanakan dan memonitor pemberian bantuan kepada PTS.
5. Mengembangkan system informasi manajemen akademik dan administratif di Kopertis.
6. Melaksanakan sosialisasi peraturan dan kebijakan Dirjen Dikti.
7. Mengolah dan menganalisis laporan evaluasi diri PTS.
8. Melegalisir foto copy ijazah lulusan PTS.
9. Melaksanakan evaluasi terhadap perkembangan penyelenggaraan program studi.



Gambar 4.1. Struktur Organisasi Kopertis wilayah IV Jawa Barat-Banten

Sumber : <http://www.kopertis4.or.id/organisasi/struktur-organisasi/> (2015)

4.2. Metode Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif yang berupaya melihat, mengamati, mengelaborasi, dan mengeksplorasi para informan yaitu pengelola Kopertis yang sekaligus pelaksana atau pelaku komunikasi organisasional baik secara internal maupun eksternal. Adapun metode yang digunakan adalah metode studi kasus. Studi kasus digunakan dalam penelitian ini, karena fenomena pola komunikasi organisasional di Kopertis yang menjadi objek penelitian memiliki masalah dalam berbagai aspeknya, baik aspek sumber daya manusia, maupun aspek sarana dan prasarana, termasuk pemanfaatan media komunikasi organisasi yang digunakan. Selain itu masih terdapat masalah kesenjangan persepsi tentang fungsi organisasional Kopertis di kalangan pengelola PTS di Jawa Barat. Permasalahan dan kesenjangan ini menyebabkan perlunya dikaji ulang pola komunikasi serta perencanaan dan implementasi strategi komunikasi organisasi yang ada dan telah diterapkan selama ini, dengan menggunakan studi kasus.

Menurut Bogdan dan Biklen (1982) studi kasus merupakan pengujian secara rinci terhadap satu latar atau satu orang subjek atau satu tempat penyimpanan dokumen atau satu peristiwa tertentu. Surachmad (1982) membatasi pendekatan studi kasus sebagai suatu pendekatan dengan memusatkan perhatian pada suatu kasus secara intensif dan rinci. Sementara Yin (1987) memberikan batasan yang lebih bersifat teknis dengan penekanan pada ciri-cirinya. Ary, Jacobs, dan Razavieh (1985) menjelaskan bahwa dalam studi kasus hendaknya peneliti berusaha menguji unit atau individu secara mendalam. Para peneliti berusaha menernukan semua variabel yang penting.

Berdasarkan batasan tersebut dapat dipahami bahwa batasan studi kasus meliputi: (1) sasaran penelitiannya dapat berupa manusia, peristiwa, latar, dan dokumen; (2) sasaran-sasaran tersebut ditelaah secara mendalam sebagai suatu totalitas sesuai dengan latar atau konteksnya masing-masing dengan maksud untuk memahami berbagai kaitan yang ada di antara variabel-variabelnya.

Bogdan dan Taylor menyatakan bahwa penelitian kualitatif merupakan prosedur yang menghasilkan data-data tertulis atau lisan, yang bersumber dari subjek yang diamati.

Qualitative research is an inquiry process of understanding based on distinct methodological traditions of inquiry that explore a social or human problem. The researcher build a complex, holistic picture, analyzes words, reports detailed view of important, and conducts the study in natural setting (Creswell, 1997:15).

Salah satu alasan penting untuk melakukan penelitian kualitatif adalah bahwa penelitian tersebut bersifat penyelidikan, topik, atau populasi yang diteliti belum banyak di

tulis, dan peneliti harus secara mendetail dan mendalam menangkap dan mendengarkan penjelasan informan tentang berbagai informasi dan membuat gambaran berdasarkan keterangan mereka, atau dengan kata lain menyusun data hasil penelitiannya dalam bentuk konstruk derajat pertama dan konstruk derajat kedua.

Pendekatan kualitatif digunakan untuk mendapatkan data yang mendalam, suatu data yang mengandung makna. Makna adalah data yang sebenarnya, data yang pasti merupakan suatu nilai di balik data yang tampak. Oleh karena itu dalam penelitian kualitatif tidak menekankan pada generalisasi, tetapi lebih menekankan pada makna. Dalam penelitian kualitatif, pengumpulan data tidak dipandu oleh teori, tetapi dipandu oleh fakta-fakta yang ditemukan pada saat penelitian di lapangan. Oleh karena itu analisis data yang dilakukan bersifat induktif berdasarkan fakta-fakta yang ditemukan dan kemudian dapat dikonstruksikan menjadi hipotesis atau teori.

Karakter penelitian kualitatif menurut Bogdan dan Biklen (1982) adalah:

- 1) Dilakukan pada kondisi yang alamiah, langsung ke sumber data dan peneliti adalah instrumen kunci.
 - 2) Penelitian kualitatif lebih bersifat deskriptif. Data yang terkumpul berbentuk kata-kata atau gambar-gambar, sehingga tidak menekankan pada angka.
 - 3) Penelitian kualitatif lebih menekankan pada proses dari pada produk atau *outcome*.
 - 4) Penelitian kualitatif melakukan analisis data secara induktif.
 - 5) Penelitian kualitatif lebih menekankan pada makna (data di balik yang teramati).
- (Sugiyono, 2007:9).

4.3. Pendekatan dan Jenis Penelitian

Penelitian ini dilakukan dengan menggunakan metode penelitian kualitatif yang berupaya melihat, mengamati, mengelaborasi, dan mengeksplorasi pengalaman, kesadaran, dan pemaknaan. Menurut (Moleong, 2006:223), bahwa “dalam penelitian kualitatif tidak ada sample acak, tetapi sample bertujuan atau *purposive sampling*”. Jadi, pemilihan informan subjek penelitian tidak didasarkan pada aturan tertentu seperti halnya pada penelitian non kualitatif, tetapi dilakukan berdasarkan keperluan atau kebutuhan peneliti. Tidak semua informan dapat menjadi informan penelitian. Karena ketika memilih informan, peneliti juga mempertimbangkan bagaimana keterkaitan antara informan atau narasumber dengan kebutuhan data penelitian, baik data primer maupun data sekunder menyangkut masalah perencanaan dan implementasi komunikasi kesehatan. Creswell, menegaskan:

Most important, they must be individuals who have experienced the phenomenon being explored and can articulate their conscious experiences. Because of the in-depth nature of extensive and multiple interviews with participants, it is convenient for the researcher to obtain people who are easily accessible...The access issue is limited to finding, individuals who have experienced the phenomenon and gaining their permission to be studied". (Creswell, 1998:111-114)

Berdasarkan pertimbangan tujuan penelitian, ditetapkan informan adalah beberapa pimpinan dan tokoh pengelola Kopertis wilayah IV Jawa Barat dan Banten.

4.4. Teknik Pengumpulan Data

Data dalam penelitian ini meliputi data primer, yaitu data yang diperoleh langsung melalui penelitian lapangan dan data sekunder, yaitu data yang diperoleh dari studi kepustakaan maupun dokumentasi.

Adapun tehnik pengumpulan data untuk dianalisis dengan beberapa cara, seperti:

1) Wawancara Mendalam (*Indepth-Interview*)

Wawancara dilakukan kepada beberapa informan sebagai narasumber, yaitu pimpinan Kopertis wilayah IV Jawa Barat dan Banten serta para pengelola PTS yang mendapat wewenang untuk berkomunikasi dengan Kopertis. Pimpinan Kopertis yang dimaksud adalah koordinator kopertis, sekretaris pelaksana, serta beberapa kepala bidang yang terkait dengan pengawasan, pengendalian, dan pembinaan PTS. Melalui wawancara mendalam dapat diperoleh data primer tentang pola komunikasi organisasional kopertis.

2) *Focus Group Discussion*

Yaitu melakukan diskusi kelompok fokus yang dihadiri oleh pimpinan Kopertis yang terkait dengan perencanaan dan implementasi komunikasi organisasional, serta para pengelola PTS di wilayah Jawa Barat dan Banten. Diskusi dilakukan dengan cara membahas tema dan kasus komunikasi organisasional yang melekat dengan fungsi pengawasan, pengendalian dan pembinaan. Kelompok diskusi dipimpin oleh ketua tim peneliti dan anggota yang bertindak selaku moderator dan didampingi oleh tiga orang mahasiswa selaku fasilitator dan notulen.

3) Kepustakaan

Yaitu mengumpulkan data dan informasi dari buku-buku, dokumen, *file*, dan berbagai sumber tertulis lainnya yang berhubungan dengan komunikasi organisasional Kopertis maupun PTS binaannya. Dokumen bisa berupa laporan tertulis, kebijakan, prosedur

operasional, maupun bukti fisik atas terjadinya komunikasi dalam proses pengawasan, pengendalian dan pembinaan antara kopertis dengan pengelola PTS.

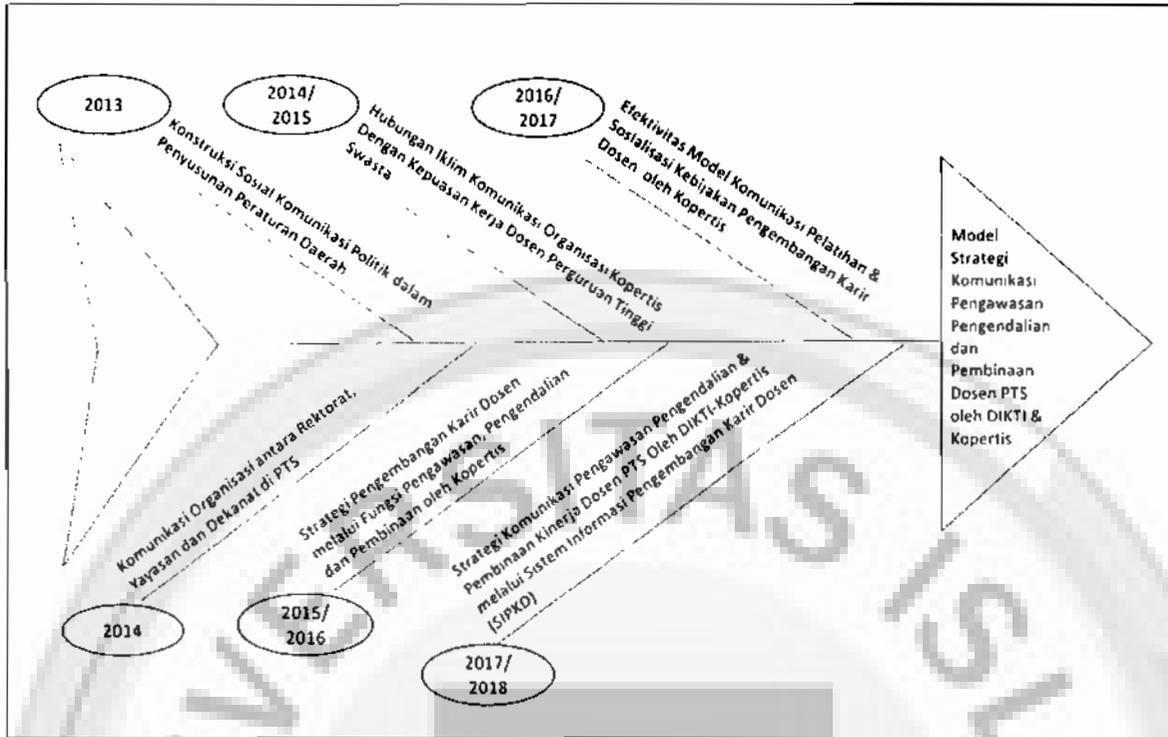
4) Observasi

Peneliti melakukan pengamatan secara langsung kondisi di lapangan, serta mencatat secara sistematis fenomena yang berkaitan dengan pelaksanaan komunikasi organisasional antara Kopertis dengan para pengelola PTS.

4.5. Luaran Penelitian

	Tahun 1	Tahun 2	Tahun 3
Luaran	<ul style="list-style-type: none"> - Pola Komunikasi dan Model Iklim Komunikasi Organisasi Kopertis - Artikel untuk diterbitkan di Jurnal Ilmiah atau proceeding Seminar 	<ul style="list-style-type: none"> - Panduan Strategi Komunikasi dalam pengawasan, pengendalian dan pembinaan PTS - Model Penyuluhan Pengembangan Karier Dosen PTS dan Tenaga Pendidikan dan Administrasi Kependidikan - Artikel untuk diterbitkan di Jurnal ilmiah nasional dan proceeding internasional 	<ul style="list-style-type: none"> Panduan Monitoring dan Evaluasi Pola Komunikasi dan Model Iklim Komunikasi Bagi Pengembangan Karier Dosen dalam skala nasional dan internasional

Adapun bagan alur penelitian (*fishbone diagram*) yang menggambarkan tahapan penelitian, yaitu:



BAB V

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

5.1. Hasil Penelitian

Melalui teknik pengumpulan data wawancara mendalam, observasi dan *focus group discussion* (FGD) yang digunakan untuk memperoleh jawaban atas beberapa pertanyaan penelitian yang diajukan di awal penelitian ini, tim peneliti menetapkan narasumber yang sesuai dengan kriteria dan kebutuhan data lapangan. Narasumber utama berasal dari para pengelola PTS, yang dianggap mewakili PTS nya masing-masing.

PTS yang dipilih dalam kasus ini, ditetapkan berdasarkan intensitas komunikasi masing-masing PTS dengan Kopertis. Terutama komunikasi berbasis teknologi informasi (Information Technology – IT) yang dilakukan antar PTS dengan Kopertis. Selain itu, secara geografis PTS yang ditetapkan sebagai narasumber juga mewakili wilayah paling timur (Unswagati Cirebon), wilayah pesisir (Universitas Subang), wilayah urban (STMIK Bani Saleh Bekasi), wilayah urban yang berbasis IT (Univeritas Telkom), wilayah metropolitan Bandung (UNISBA), serta dari wilayah urban yang belum berbasis IT (UNIBI).

Adapun pengumpulan data melalui FGD, melibatkan narasumber dari pengelola Kopertis dan sekaligus dari PTS, sehingga diperoleh data yang lebih komprehensif dan bersifat faktual serta akurat, sebagai dasar kajian dan analisis atas masalah Pola Komunikasi antara PTS dengan Kopertis. Melalui FGD juga sekaligus dapat dilakukan uji keabsahan data dengan teknik member cek dan triangulasi data. Berikut ini adalah uraian lebih rinci hasil penelitian serta analisis dan pembahasan yang diperoleh tim peneliti.

5.1.1. Pola Komunikasi Pengelola Kopertis dalam Menjalankan Pengawasan PTS

Berdasarkan wawancara kepada semua narasumber di PTS yang ada di lingkungan Kopertis Wilayah IV Jawa Barat dan Banten, diperoleh gambaran hasil penelitian tentang pola komunikasi pengelola Kopertis dalam menjalankan pengawasan kepada PTS. Kopertis melakukan monitoring dan evaluasi secara berkala atas kinerja PTS, di bidang tridharma perguruan tinggi. Caranya dengan mendatangi langsung PTS, melalui email, surat pemberitahuan, dan melalui website. Kopertis juga mewajibkan pengelola PTS secara proaktif mengikuti regulasi baru, dan memberikan laporan pengawasan dilakukan dengan cara menganalisis laporan yang dikirimkan oleh PTS ke Kopertis. Salah seorang narasumber mengemukakan bahwa : *“pola komunikasi pengawasan PTS yang dilakukan oleh Kopertis*

sekarang sudah ada standarisasinya, karena semua regulasi dan informasi sudah diunggah di website Kopertis, dan PTS harus proaktif untuk memenuhi semua ketentuan yang ada di Kopertis, seperti memberikan laporan secara rutin, dan laporan sesuai dengan borang yang telah ditetapkan oleh Dikti” (wawancara, Uka, 2016).

5.1.2. Pola Komunikasi Pengelola Kopertis dalam Menjalankan Pengendalian PTS

Mengacu pada hasil pengamatan dan wawancara kepada sejumlah narasumber, diperoleh fakta, bahwa pola komunikasi Kopertis dalam menjalankan pengendalian adalah melalui kewajiban kepada PTS untuk memberikan laporan rutin dengan mengirimkan berkas (*evident*) untuk memenuhi ISO, Kopertis juga melakukan komunikasi formal dengan surat-menyurat, *updating* data secara online tiap periode, sebaliknya PTS juga memberikan laporan rutin secara konvensional. Narasumber dari Cirebon mengemukakan bahwa : “ *pembinaan secara langsung dengan kunjungan kerja juga dilakukan Kopertis dalam pengendalian PTS, bahkan selalu ada sosialisasi dan pelatihan jika ada peraturan dan kebijakan baru untuk menjaga akuntabilitas PTS*” (wawancara, Husna, 2016). Salah seorang narasumber lain menyatakan bahwa : “ *bisa juga pengendalian dilakukan dengan membentuk sistem penjaminan mutu dalam manajemen PTS, lalu secara berkala ada juga pengisian kuesioner oleh badan penjamin mutu PTS secara internal, yang lalu dilaporkan kepada Kopertis*” (wawancara, Uka, 2016).

5.1.3. Pola Komunikasi Pengelola Kopertis dalam Menjalankan Pembinaan PTS

Fungsi pembinaan biasanya dilakukan Kopertis melalui rapat koordinasi dengan pimpinan PTS, pengarahan kebijakan-kebijakan baru melalui kunjungan dari Kopertis atau PTS secara proaktif mengundang Kopertis. Deddy salah seorang narasumber menyatakan bahwa : “ *pembinaan kepada PTS dilakukan kopertis melalui kegiatan monitoring dan evaluasi, pelatihan, sosialisasi, penataran, pelatihan sertifikasi dosen, rapat, rapat koordinasi dan rapat kerja antar Kopertis dengan para pengelola PTS, kemudian informasi kegiatannya nya dikirim melalui surat/email dan diingatkan melalui sms, dan materinya diunggah di website Kopertis*” (wawancara, Deddy, 2016). Secara umum peristiwa komunikasi dalam pengawasan, pengendalian dan pengawasan dapat digambarkan pada tabel 5.1 sebagai berikut :

Tabel 5.1. Kategorisasi Data Pelaksanaan Fungsi Komunikasi Pengawasan, Pengendalian dan Pembinaan oleh Kopertis

No	Nama Responden	Teknik Komunikasi Kopertis		
		Fungsi Pengawasan	Fungsi Pengendalian	Fungsi Pembinaan
1	Husna Rachmi	Ada Monev (monitoring evaluasi) langsung datang ke PTS	<ul style="list-style-type: none"> - Laporan dengan mengirimkan berkas (<i>evidents</i>) untuk memenuhi ISO - Komunikasi formal dengan surat-menyurat 	Rapat Koordinasi antara Kopertis dengan Pimpinan PTS (Rektor atau Warek)
2	Emil	Biasanya melalui email dan <i>website</i> saja, untuk monitoring tidak terlalu sering	Melalui <i>update</i> data online ke Kopertis dan mengirimkan Laporan rutin per periode	Dalam bentuk pengarahan untuk kebijakan-kebijakan baru, baik kami yang diundang maupun kami mengundang Kopertis untuk datang ke Kampus
3	Yanto	Ada program monitoring dan evaluasi yang dilaksanakan oleh Kopertis dengan mengunjungi kampus kami. Biasanya pemberitahuan melalui surat, email dan telepon.	Ada dalam bentuk pembinaan kepada PTS	Ada dalam bentuk pembinaan kepada PTS
4	Deddy	<ul style="list-style-type: none"> - Secara langsung melalui kunjungan dan monev ke PTS - Secara tidak langsung melalui laporan rutin yang dikirimkan PTS ke Kopertis 	<ul style="list-style-type: none"> - Ada pengisian kuesioner - Sama seperti pada pengawasan, ada langsung dengan kunjungan dan tidak langsung dengan laporan rutin 	Melalui kegiatan monitoring evaluasi, pelatihan, sosialisasi, penataran, pelatihan serdos, rapat, rakor dan raker yang informasinya dikirim melalui surat/email dan diingatkan melalui SMS
5	Zaenal	Komunikasi secara langsung dan melalui media surat dan email sudah berjalan	Komunikasi secara langsung dan melalui media surat dan email sudah	Komunikasi secara langsung dan melalui media surat dan email sudah

		dengan baik.	berjalan dengan baik.	berjalan dengan baik.
6	Uka	Secara langsung melalui kunjungan dan monev ke PTS oleh Kopertis. Secara tidak langsung melalui laporan berkala sesuai ketentuan, yang dikirimkan PTS ke Kopertis.	Melalui surat, tatap muka, email, website, serta menerapkan sistem moratorium atas pelanggaran dan menawarkan peluang dan akses pengembangan PTS atas prestasi.	Melakukan sosialisasi dan pelatihan. baik atas inisiatif Kopertis maupun atas inisiatif PTS sendiri, ketika ada regulasi dan kebijakan baru.

Sumber : Hasil Wawancara (2016)

Pelaksanaan program pengawasan, pengendalian dan pembinaan kepada PTS dilakukan secara komunikatif dengan pola yang timbal balik. Oleh karenanya perlu digali juga respon atau umpan balik dari para pengelola PTS kepada Kopertis. Respon tersebut dibagi kedalam 3 (tiga) kategori, yaitu: pertama, respon terhadap pesan kopertis yang disampaikan melalui berbagai media, seperti *website*, surat resmi, pengumuman, email dan sebagainya; kedua, respon terhadap program pelatihan dan sosialisasi dari Kopertis; dan ketiga, respon terhadap teguran dan sanksi dari kopertis. Peta respon pengelola PTS disajikan dalam tabel 5.2 sebagai berikut :

Tabel 5.2. Kategorisasi Data Respon Pengelola PTS Terhadap Komunikasi Kopertis dalam Menjalankan Fungsi Pengawasan, Pengendalian dan Pembinaan Oleh Kopertis

No	Nama Responden	Respon Terhadap Pesan melalui Berbagai Media	Respon Terhadap Undangan Pelatihan dan Sosialisasi	Respon Terhadap Teguran/Sanksi
1	Husna	Pesan komunikasi dari Kopertis lebih dari baik, sudah cukup <i>up to date</i> , sudah online, tetapi masih lebih sering dapat informasi <i>by phone</i>	Kalau ada undangan kita pasti hadir dan langsung memberikan responnya <i>by phone</i>	Pertama <i>crosscheck</i> salahnya dimana sampai bisa kena teguran, dan memperbaikinya. Tapi Kopertis cukup baik dalam memberikan tegurannya, yaitu dengan memanggil Rektor dan menyampaikan secara lisan beserta dengan sanksinya.

				Pernah dapat teguran dan sanksi satu kali.
2	Emil	Informasi melalui surat dan email, biasanya kami <i>follow up</i> sesuai dengan ketentuan yang tercantum dalam informasi tersebut, biasanya konfirmasi melalui telepon dan surat/email balasan.	Sama dengan informasi lainnya, kami <i>follow up</i> sesuai dengan ketentuan yang tercantum dalam informasi tersebut, biasanya konfirmasi melalui telepon dan surat/email balasan.	Bila ada teguran, diklarifikasi terlebih dahulu, kemudian diselesaikan atau dilengkapi kekurangannya.
3	Yanto	PTS kami sebisa mungkin mengikuti prosedur yang ada dan menjalankan apa yang diminta oleh Kopertis, seperti pengisian kuesioner, persiapan monitoring dan evaluasi, dll.	Kami selalu turut serta aktif mengirimkan utusan apabila ada pelatihan dan sosialisasi. Meskipun terkadang isi pelatihannya itu-itu lagi.	Belum pernah mendapat teguran.
4	Deddy	Bila memberikan informasi melalui email, kami balas melalui email lagi, begitupun bila melalui surat dan SMS.	Responsif, selalu mengirimkan utusan untuk menghadiri undangan dan mengikuti berbagai pelatihan yang diselenggarakan Kopertis.	Diklarifikasi, langsung dibalas, bisa dikirim surat atau datang ke Kopertis, atau bahkan diundang Kopertisnya untuk <i>crosscheck</i> kondisi riilnya.
5	Zaenal	Kalau keterkaitan dengan kedinasan ya, surat, <i>by email</i> , <i>by phone</i> , <i>by WA</i> . Kita tentunya tidak ada kendala. dan Alhamdulillah (hubungan) itu sangat baik. walaupun kita harus kesana, ya kita kesana.	Respon cepat ke Kopertis dan mengirimkan utusan untuk mengikuti undangan maupun pelatihan. Bahkan apabila nama PTS kami tidak ada, kami konfirmasi dan meminta agar dapat mengikuti kegiatan tersebut.	Tidak pernah mengalami mendapat teguran keras, hanya berupa konfirmasi kekurangan data yang harus segera dilengkapi.
6	Uka	PTS kami proaktif mengakses semua informasi dari Kopertis karena	Pelatihan yang terkait dengan program baru dan regulasi baru selalu	Melakukan klarifikasi dan konfirmasi atas sanksi atau

		sangat penting dan aktual.	diikuti. Bahkan kadang aktif mengundang pihak kopertis ke kampus	moratorium, terutama karena pemberitahuan sanksi biasanya hanya melalui surat saja. sehingga kurang jelas.
--	--	----------------------------	--	--

Sumber : Hasil Wawancara (2016)

Berdasarkan tabel 5.2 tentang kategorisasi data respon PTS tersebut, terlihat bahwa PTS umumnya merespon dan menilai secara positif atas penyebaran informasi yang dilakukan Kopertis. Pola komunikasi yang bersifat timbal balik memang akan meningkatkan efektivitas komunikasi. Sejak media berbasis IT digunakan Kopertis, pola penyebaran informasi sudah sangat baik, tinggal sikap aktif dari para pengelola PTS dalam mengakses informasi-informasi dari PTS.

Respon atau *feedback* pengelola PTS terhadap program pelatihan dan sosialisasi kebijakan sangat baik, bahkan cenderung ada kecemburuan sosial antar PTS, karena adanya keterbatasan alokasi anggaran dan skala prioritas dari Kopertis. Bagi PTS yang sudah mapan, respon bisa berupa sikap proaktif mengundang Kopertis ke PTS nya sebagai narasumber. Adapun bagi PTS menengah, sering terjadi usulan agar ikut dilibatkan dan diundang oleh Kopertis dalam berbagai pelatihan dan kegiatan sejenis lainnya.

Respon atau *feedback* pengelola PTS terhadap adanya sanksi atau teguran dari Kopertis, bervariasi tergantung pada jenis sanksi dan berat tidaknya dampak negatif dari sanksi tersebut bagi manajemen PTS. Umumnya pengelola PTS melakukan konfirmasi atas sanksi yang dikenakan untuk mengecek kebenaran dan keabsahannya. Kemudian, jika dirasa perlu pengelola PTS juga melakukan klarifikasi dengan menyodorkan sejumlah fakta yang merupakan bukti perlunya dilakukan peninjauan ulang atas sanksi tersebut. Kondisi ini sejalan dengan pernyataan narasumber : *"jika ada sanksi, diklarifikasi, langsung dibalas, bisa dikirim surat atau datang ke Kopertis, atau bahkan diundang Kopertisnya untuk crosscheck kondisi riilnya"* (wawancara, Deddy, 2016). Klarifikasi dilakukan juga oleh pengelola PTS, sebagaimana dikemukakan narasumber : *"kami biasanya jika tiba-tiba menerima pemberitahuan tentang sanksi, maka segera melakukan klarifikasi dan konfirmasi atas sanksi atau moratorium, terutama karena pemberitahuan sanksi biasanya hanya melalui surat saja, sehingga kurang jelas dan kami perlu kejelasan, untuk tindakan berikutnya"* (wawancara, Uka, 2016).

Untuk memahami secara lengkap pola komunikasi PTS dengan Kopertis, dicari juga data seputar Standar Operasional Prosedur (SOP), bentuk serta cara-cara kebiasaan pengelola PTS membangun komunikasi dan hubungan baik dengan Kopertis. Berikut ini adalah tabel kategorisasi data hasil temuan penelitian :

Tabel 5.3. SOP, Bentuk dan Cara Pengelola PTS Membangun Komunikasi dengan Kopertis

No	Nama Responden	SOP, Bentuk dan Teknik Komunikasi PTS dengan Kopertis	Strategi Khusus dalam Berkomunikasi dengan Kopertis	Masalah yang Mendorong PTS Berkomunikasi dengan Kopertis
1	Husna	Bentuknya bisa langsung atau tidak langsung (<i>by phone</i> , datang langsung dan mengirimkan berkas). Teknik komunikasinya kadang informatif, kadang persuasif. Untuk persuasifnya itu komunikasi yang nonformal.	Tidak ada, karena Kopertis sudah <i>welcome</i> , jadi tidak perlu mempersiapkan strategi khusus	<ul style="list-style-type: none"> - Pengajuan jabatan akademik kadang suka 'stuck' atau 'mandeg' - Beasiswa - Sertifikasi dosen bila ada kekurangan syarat
2	Emil	SOP khusus tidak ada, karena dalam pelaksanaannya kebanyakan sistemnya belum terbangun. Belum ada sistem komunikasi yang kuat antara kedua belah pihak, PTS merasa kalau ada masalah baru mendatangi Kopertis, begitu pula sebaliknya kalau ada klarifikasi Kopertis ke PTS semua sudah berjalan seperti biasa saja.	Tidak ada, hanya saja tetap menjalin silaturahmi dan hubungan baik dengan semua pegawai Kopertis.	Kalau ada perubahan peraturan, Kopertis mengharuskan PTS menyesuaikan diri sesuai dengan perubahan yang ada. Kopertis juga mengharuskan PTS <i>update</i> data agar jelas dan menghindari kecurigaan berkenaan dengan kasus pemalsuan ijazah, dll.
3	Yanto	Tidak ada bentuk komunikasi yang khusus, komunikasi seperti pada umumnya saja. Hanya saja untuk memperlancar	Melalui tembusan pada surat-surat yang dikirimkan ke Kopertis	Banyak, diantaranya adalah masalah keterbukaan serdos, jabatan fungsional,

		jalannya komunikasi dengan Kopertis, PTS sendiri memiliki SOP tersendiri yang mengharuskan para dosen mengikuti aturan atau melengkapi persyaratan berkenaan dengan administrasi dosen tepat pada waktunya. Setelah semua data lengkap, PTS yang mengurusnya ke Kopertis.		golongan dan beasiswa.
4	Deddy	Pertama lewat informal, terus ditindaklanjuti lewat komunikasi formal	<ul style="list-style-type: none"> - Komunikasi informal dengan cara sering bersilaturahmi secara pribadi, jadi kalau ada apa-apa suka SMS. - Pendekatan personal, komunikasi informal, tapi ditindaklanjuti dengan komunikasi formal. 	Tentang serdos, beasiswa, dan bantuan fasilitas sarana dan prasarana, seperti kursi, perpustakaan, dll.
5	Zaenal	Mengikuti SOP yang ada di PTS untuk melakukan komunikasi kepada bidang-bidang yang dituju.	Silaturahmi dengan baik, kadang melakukan kegiatan olahraga dan kegiatan kerohanian bersama dengan Kopertis.	Masalah kemahasiswaan (beasiswa), kepersonaliaan (kepangkatan dosen, serdos), akademik (laporan akademik), masalah institusi (pergantian pimpinan, harus lapor dan sebagainya).
6	Uka	- Bentuk komunikasi tatap muka baik langsung atau tidak langsung (menelepon, WA	Tidak menggunakan startegi khusus, karena berkomunikasi untuk urusan tugas	Jika ada masalah moratorium, masalah kenaikan jabatan akademik, masalah serdos dan

		atau SMS, atau datang langsung dan menyerahkan berkas). - Teknik komunikasinya lebih banyak informatif	laporan, naik pangkat atau serdos.	ada sosialisasi yang membutuhkan kehadiran Kopertis.
--	--	---	------------------------------------	--

Sumber : Hasil Wawancara (2016)

Merujuk pada hasil penelitian pada tabel 5.3 hampir semua PTS tidak mengetahui adanya standar operasional prosedur (SOP) yang ada di Kopertis, demikian juga setiap PTS rata-rata menyatakan tidak memiliki SOP khusus untuk berkomunikasi dengan Kopertis. Pola komunikasi mengalir secara alamiah mengikuti jalur struktural dan bagian-bagian yang ada di Kopertis dan di PTS secara vertikal maupun horizontal. Bentuk komunikasi lebih banyak secara formal melalui surat, akan tetapi beberapa PTS menggunakan pendekatan informal, secara antar pribadi bersilaturahmi, serta menerapkan *human relations*. *Human relations* melalui kegiatan olah raga bersama, kegiatan kerohanian bersama dan lalu dilanjutkan dengan ngobrol untuk membahas masalah pekerjaan.

Teknik Komunikasi PTS dengan Kopertis menggunakan teknik informatif dan persuasif, terkadang konsultatif melalui telepon atau bertatap muka jika ada masalah penting. Kebanyakan pengelola PTS tidak menggunakan atau bahkan tidak memerlukan strategi khusus dalam berkomunikasi dengan Kopertis, karena Kopertis telah dinilai baik dan terbuka, pelayanan sudah jauh lebih baik dibanding masa-masa sebelumnya.

Masalah-masalah yang mendorong PTS berkomunikasi dengan Kopertis, menurut narasumber Yanto : "*banyak masalah yang harus dikomunikasikan dengan kopertis, diantaranya adalah masalah keterbukaan pengurusan tunjangan serdos, kenaikan jabatan fungsional, golongan dan beasiswa dan masih ada yang lainnya*" (wawancara, Yanto, 2016). Adanya perubahan peraturan, adanya masalah serdos, beasiswa, dan bantuan fasilitas sarana dan prasarana dan perpustakaan juga mendorong pengelola PTS berkomunikasi intensif dengan Kopertis. Masalah yang paling *urgent* adalah dibidang akademik, kelembagaan, kemahasiswaan, serta pelanggaran akademik dan kode etik. Masalah akademik yang paling sering adalah sertifikasi dosen dan kenaikan jabatan fungsional. Masalah kelembagaan adalah manajemen konflik dan pergantian pimpinan. Masalah kemahasiswaan adalah untuk alokasi beasiswa, sedangkan masalah lain biasanya terkait fasilitas pengembangan kampus, sarana dan prasarana, laboratorium dan perpustakaan.

Intensitas Komunikasi

Secara teoritis, intensitas komunikasi memiliki kontribusi besar dalam pencapaian efektivitas komunikasi organisasional. Frekuensi komunikasi, sikap proaktif dalam mengakses informasi, serta pola penyebaran informasi dari Kopertis kepada PTS, diasumsikan merupakan faktor yang penting dalam meraih komunikasi yang efektif, sehingga kinerja Kopertis optimal dan PTS dalam beroperasi menjalankan prinsip akuntabel, dan transparan. Tabel 5.4 berikut ini adalah kategorisasi data hasil penelitian tentang intensitas komunikasi organisasional antara PTS dengan Kopertis.

Tabel 5.4. Intensitas Komunikasi Pengelola PTS dengan Kopertis

No	Nama Responden	Frekuensi Komunikasi	Akses Membuka Website Kopertis
1	Husna	<ul style="list-style-type: none"> - Sering, bisa seminggu 2-3 kali, baik secara formal maupun nonformal. - Nonformal pun ditanggapi dengan baik, melalui telepon atau SMS. - Rutin bisa sebulan sekali untuk pengajuan jabatan akademik, pengiriman BKD dan kegiatan unit kemahasiswaan. 	<ul style="list-style-type: none"> - Kewajiban untuk dosen mengakses <i>website</i> Kopertis tidak ada, karena dosen biasanya ingin praktis bila ada keperluan administrasi dosen, mereka langsung bertemu dengan kami yang biasa berhubungan dengan Kopertis. - Tapi kalau soal izin beasiswa, dosen yang bersangkutan biasanya sudah akses masing-masing.
2	Emil	Tidak terlalu rutin, hanya kalau permasalahan atau kasus saja baru dikomunikasikan atau di- <i>update</i> ke Kopertis.	<ul style="list-style-type: none"> - Ada petugas yang mengakses <i>website</i> Kopertis, yaitu bagian Sekretariat Rektorat. - Selain itu, Kopertis sudah memiliki grup email, jadi kalau ada <i>update</i>, otomatis masuk ke email, sehingga akan terkirim otomatis ke email yang di daftarkan PTS tersebut, seperti ada perubahan, dll. Meskipun terkadang beberapa informasi agak telat.
3	Yanto	Setiap bulan, rutin karena kirim BKD, bagi mereka dosen yang sudah serdos dan dosen DPK PNS yang diperbantukan di kita.	Ada petugas khusus dan kita selalu buka <i>website</i> -nya, dan <i>update</i> informasinya dikirim melalui WA kepegawaian.
4	Deddy	<i>By problem</i> biasanya.	Setiap rapat disampaikan bahwa

		kalaupun ada masalah langsung di komunikasikan dengan Kopertis	sebaiknya dosen lebih sering membuka <i>web</i> dikti dan kopertis Kalau ada yang tidak mengerti, dibawa ke rapat <i>briefing</i> mingguan.
5	Zaenal	Tidak bisa di hitung, sangat sering, bisa sampai seminggu 2x. Kalau komunikasi <i>by email</i> ya setiap hari kita. buka <i>web</i> nya kopertis, selain <i>by phone</i> dan SMS.	Ada sekretaris para pimpinan yang rutin membuka <i>website</i> Kopertis
6	Uka	Sering dan rutin menguruskan laporan, serdos dan kenaikan jabatan akademik	<ul style="list-style-type: none"> - Melalui bidang akademik dan LPPM juga BPM (Badan Penjaminan Mutu), dosen-dosen dihimbau dan pada akhirnya banyak yang proaktif mengakses informasi melalui <i>website</i>. - Mengirimkan petugas untuk menanyakan ke Kopertis atau ikut sosialisasi kebijakan baru.

Sumber : Hasil Wawancara (2016)

Merujuk pada tabel 5.4 di atas dapat dilihat bahwa intensitas komunikasi PTS dengan Kopertis sangat bervariasi antara satu PTS dengan PTS yang lainnya. Telkom University melalui Husna Rachmi termasuk memiliki intensitas komunikasi yang tinggi dengan Kopertis, demikian juga Zaenal dari STMIK Bani Saleh Bekasi, intensitas komunikasinya sangat tinggi. Adapun Unisba melalui Uka termasuk kategori sedang karena berkunjung ke kopertis hanya untuk urusan pekerjaan. PTS lainnya termasuk memiliki intensitas komunikasi yang cukup tinggi dengan Kopertis.

Dengan adanya media komunikasi organisasional berbasis IT, kini Kopertis menjadi lebih terbuka dalam berkomunikasi, karena adanya tuntutan standarisasi pelayanan dan komunikasi yang baik dengan PTS binaannya. Dosen juga lebih mudah mendapat informasi akademik maupun kelembagaan dan kemahasiswaan, dengan cara mengakses *website* yang secara berkala di-*update* informasi dan data kegiatannya.

5.1.4. Teknik Komunikasi Pimpinan Kopertis Secara Internal dalam Menjalankan Fungsi Pengawasan, Pengendalian dan Pembinaan kepada PTS

Fungsi pengawasan, pengendalian dan pembinaan kepada PTS yang ada di lingkungannya, melekat pada Kopertis dan membutuhkan teknik komunikasi serta pola komunikasi pimpinan yang terpadu, terbuka serta berkesinambungan. Teknik komunikasi

internal untuk menyinergikan kinerja seluruh karyawan Kopertis, dilakukan pimpinan Kopertis dengan berbagai langkah pembenahan dan perencanaan yang baik. Bahkan dengan adanya pengawasan internal, kinerja dan komunikasi internal terus menerus mengalami perbaikan. Kini para pengelola PTS juga lebih kritis dan menuntut, disamping juga banyaknya tantangan kebijakan baru yang mewajibkan PTS di bawah komando Kopertis meningkatkan standar kualitas manajemen, kualitas dosen dan pelaksanaan tridharma perguruan tinggi, agar sejajar dengan kualitas pendidikan tinggi lainnya di percaturan internasional.

Untuk mengetahui teknik komunikasi pimpinan Kopertis dengan karyawannya secara internal, dan secara eksternal dengan para pengelola PTS, dilakukan elaborasi melalui FGD dan wawancara, dan hasilnya ditunjukkan melalui tabel 5.5 tentang teknik komunikasi dan jenis pesan komunikasi dari Kopertis kepada pengelola PTS, serta tabel 5.6 tentang Media Komunikasi yang digunakan, sebagai berikut :

Tabel 5.5 Teknik dan Jenis Pesan Komunikasi antar Kopertis dengan PTS

No	Nama Responden	Teknik Komunikasi yang Digunakan	Jenis Pesan
1	Husna	<ul style="list-style-type: none"> - Kebanyakannya menggunakan komunikasi informatif - Jarang menggunakan komunikasi persuasif - Bukan Komunikasi koersif atau paksaan, tapi lebih seperti bentuk kerja sama atau saling kooperatif. 	<ul style="list-style-type: none"> - Menangani keluhan sekaligus konsultasi mengenai kebijakan DIKTI yang belum ada sosialisasinya. - Pengurusan administrasi dosen, seperti pengurusan NIDN NIDK NUPN.
2	Emil	<ul style="list-style-type: none"> - Kalau informatif ya hanya sebatas update informasi di <i>website</i> - Kalau persuasif saya pikir standar. terutama yang pegawainya usianya sudah beda. - Sejauh ini belum ada komunikasi koersif yang dilakukan Kopertis kepada PTS kami. 	Biasanya yang terkait dengan dosen, sertifikasi dosen.
3	Yanto	<ul style="list-style-type: none"> - Kopertis menggunakan teknik komunikasi informatif dan persuasif. - Koersif digunakan lebih kepada kerjasama untuk menyelesaikan deadline tepat pada waktunya saja. 	Berkenaan dengan administrasi dosen
4	Deddy	<ul style="list-style-type: none"> - Kopertis paling banyak 	Terkait serdos, beasiswa,

		<p>menggunakan teknik komunikasi informative.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Komunikasi persuasif digunakan dalam sosialisasi, dan saat upacara hari besar, juga saat Kopertis kunjungan ke kampus. - Kopertis juga menggunakan teknik komunikasi koersif. 	<p>perubahan profil PTS paling juga itu dan kalau ada perubahan data lainnya.</p>
5	Zaenal	<p>Kopertis menggunakan teknik informatif, dan dirasa sangat informative.</p>	<p>Berupa silaturahmi dan pengurusan surat-surat penting lainnya.</p>
6	Uka	<p>Lebih banyak informatif, sekali-sekali menegur dan koersif ketika ada kekurangan atau kesalahan.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Berupa surat menyurat, penyerahan berkas laporan, berkas serdos dan berkas kenaikan jabatan atau surat penting lainnya. - Pengajuan prodi baru.

Sumber : Hasil Wawancara (2016)

Teknik komunikasi yang digunakan Kopertis adalah teknik persuasif, teknik informatif, dan sekali-sekali koersif. Salah satu narasumber mengemukakan : *"Kalau persuasif saya pikir standar, terutama yang pegawainya usianya sudah beda, mungkin mereka tidak familiar dengan media-media sosial, akhirnya informasi kurang bisa cepat menyebar, tidak tahu juga kalau sudah regenerasi tapi mungkin masih perlu waktu...dan sejauh ini belum ada komunikasi koersif yang dilakukan Kopertis kepada PTS kami"* (wawancara, Emil, 2016). Artinya pengelola PTS menuntut teknik komunikasi yang lebih interaktif dari kopertis, dengan menggunakan media berbasis internet atau IT.

Sedangkan narasumber lain menambahkan bahwa : *"Kopertis paling banyak menggunakan teknik komunikasi informatif, dan kalau komunikasi persuasifnya seperti adanya sosialisasi, kalau ada upacara hari besar diundang, dalam rangka mendekatkan PTS dengan Kopertis, terkadang, Kopertis kunjungan ke kampus dan melakukan kegiatan olahraga bersama, kadang kopertis juga menggunakan teknik komunikasi koersif"* (wawancara.Dedy, 2016). Sebetulnya masih banyak teknik komunikasi lainnya yang bisa digunakan untuk melakukan *coaching* dan konsultasi. Akan tetapi kenyataannya teknik komunikasi yang digunakan antara Kopertis dengan pengelola PTS masih terbatas.

Tabel 5.6. Media Komunikasi antara Pengelola PTS dengan Kopertis

No	Nama Responden	Media yang Digunakan PTS ke Kopertis	Media yang Digunakan Kopertis ke PTS	Media lain yang disarankan
1	Husna	Email, surat, telepon Kadang melalui SMS dan WhatsApp.	Surat sebagai media utama, kemudian menggunakan email, telepon, dan SMS.	Tidak ada, sudah sesuai.
2	Emil	Informasi melalui surat dan email, di- <i>follow up</i> sesuai dengan ketentuan, atau konfirmasi melalui telepon dan surat/email balasan.	Email, <i>website</i> , dan telepon.	Kalau standar sudah oke, tapi saran menggunakan medsos karena responnya bisa langsung, <i>real time</i> .
3	Yanto	HP (telepon), email lembaga, dll.	<i>Web</i> , buletin, tiap bulan.	Sudah cukup, barangkali harus mengikuti jaman, seperti medsos.
4	Deddy	Tergantung masalahnya dan permintaannya, kadang surat, kadang telepon, kadang email.	<i>Website</i> , email, surat, telepon, buletin juga ada per bulan, meski sering datang 3 bulan sekaligus.	Media yang ada sudah tepat. Tetapi kalau memungkinkan ingin ada media yang terintegrasi tiga pihak: Kopertis, PTS, dan Dikti seperti email dan WA grup.
5	Zaenal	Secara formal melalui email dan nonformal melalui telepon.	Secara formal melalui email dan nonformal melalui telepon.	Sudah cukup baik.
6	Uka	Media resmi seperti surat, email dan telepon atau tatap muka.	Media resmi melalui surat dan email, sesekali menelpon jika dianggap mendesak.	Melalui <i>website</i> , surat edaran, leaflet.

Sumber : Hasil Wawancara (2016)

Hampir semua pengelola PTS memberikan apresiasi atas penggunaan media komunikasi oleh Kopertis saat ini, karena jauh lebih efektif dan efisien, seperti *website*, surat, email, surat edaran, menelpon, juga adanya buletin tiap bulan, sebagaimana dikemukakan Yanto : “*Web, buletin, tiap bulan. itu kan sebagai bentuk bakti dharma. Tergantung Kopertis*

juga. ada dosen kita, yang rutin dan itu pun di minta jadi koordinator dari bidang kepegawaian” (wawancara, Yanto, 2016). Demikian juga pendapat narasumber lainnya : “Kalau standar sudah oke, tapi bisa lebih baik jika menggunakan medsos karena kalau dengan medsos kan responnya bisa langsung. real time. kalau ada apa-apa langsung di tanyakan, tapi kalau dengan surat kan butuh waktu, proses, dan nyampe sini ada dead linenya”.(wawancara,Emil, 2016). Meskipun sudah mengapresiasi, tetapi ada harapan digunakannya media lain yang lebih interaktif seperti WA grup, atau media sosial. Hal ini dikemukakan oleh Dedy : “Misalkan gunakan media lain, di email bisa chatting bareng, atau sekarang ada WA, jadi bisa itu bikin grup WA yang mengintegrasikan semuanya menjadi lebih mudah” (wawancara, Dedy, 2016). Senada dengan harapan dan penilaian Dedy, Yanto juga menyatakan : “Media yang ada sudah tepat. Tetapi kalau memungkinkan ingin ada media yang terintergrasi tiga pihak: Kopertis, PTS, dan Dikti. Misalkan di email bisa chating bareng, atau sekarang ada WA, jadi bisa itu bikin grup WA yang mengintegrasikan semuanya menjadi lebih mudah” (wawancara, Yanto, 2016).

5.1.5. Kendala Komunikasi dalam Fungsi Pengawasan, Pengendalian dan Pembinaan PTS oleh Kopertis

Mengenai hambatan atau kendala komunikasi, berikut ini adalah kategorisasi data hasil penelitian yang dilakukan kepada beberapa narasumber dari PTS di Jawa Barat dan Banten :

Tabel 5.7. Hambatan atau Kendala Komunikasi Antara PTS dengan Kopertis

No	Nama Responden	Hambatan/Kendala
1	Husna	Secara umum tidak ada, tapi kadang ada <i>misscom</i> , contohnya sudah mengirimkan berkas, tapi pegawai Kopertisnya merasa tidak menerima. Tapi biasanya bisa segera diatasi.
2	Emil	<ul style="list-style-type: none"> - Hambatan yang dirasakan seperti kurangnya media yang bisa berkomunikasi secara <i>real time</i>. - Sejauh ini tidak ada SOP dari Kopertis, Kopertis tidak menunjukkan ini SOP kami, ya paling SOP yang saya tahu mengenai pelayanan, misalnya kita ngurus surat ini. <i>Diagram flow</i> nya kesini, dilengkapi dengan ini, pelayanannya selama satu minggu, dan SOP pembinaan belum pernah lihat.
3	Yanto	<ul style="list-style-type: none"> - Barangkali, soal pengajuan. yang semestinya sesuai dengan SOP kadang-kadang proses keluarnya SK tidak jelas alurnya - Proses jafung ini dilakukan oleh ketenagaan, tapi <i>ending</i>-nya SK nya dari kepegawaian, kadang-kadang tidak sinkron. - <i>Reward</i>-nya kurang, yang diberikan Kopertis. Katakanlah itu

		untuk perguruan tinggi terbaik. Padahal bagus untuk memotivasi perguruan tinggi. - <i>Punishment</i> -nya juga bagus. Ada beberapa perguruan tinggi yang di-nonaktifkan. Bagus, sangat-sangat setuju.
4	Deddy	Pegawai Kopertis kadang tidak jelas jadwalnya berada di kantor, jadi ketika PTS seperti kami ingin berkonsultasi, kadang orang yang kami tuju tidak ada ditempat, termasuk juga perwakilannya/stafinya yang sama bidangnya. Sehingga kami harus kembali lagi esok harinya.
5	Zaenal	Secara umum tidak ada hambatan yang terlalu mengganggu jalannya komunikasi antara PTS kami dengan Kopertis, hanya personalan jarak yang jauh dan hambatan dari dosen PTS kami yang suka lambat dalam mengumpulkan syarat dll saja.
6	Uka	Tidak ada hambatan, paling suka mepet waktunya kalau menerima surat, jadi agak terburu-buru meresponnya.

Sumber : Hasil Wawancara (2016)

Hambatan yang esensial dalam komunikasi antara Kopertis dengan pengelola PTS hampir tidak ada. Hambatan yang dirasakan selama ini lebih banyak terkait hal-hal teknis. Seperti tidak jelasnya birokrasi dan SOP pengurusan SK kenaikan pangkat dan jabatan akademik, alur pengajuan, jadwal yang tidak jelas dari keberadaan pegawai Kopertis di kantor, karena banyaknya kegiatan bimbingan teknis (bimtek) dan sosialisasi. Hambatan lain adalah kurang disiplinnya pihak PTS sendiri dalam mengirimkan berkas, serta jadwal pemberitahuan yang suka mepet waktu dari Kopertis. Kondisi ini sejalan dengan pendapat narasumber : *"Secara umum tidak ada hambatan yang terlalu mengganggu jalannya komunikasi antara PTS kami dengan Kopertis, hanya personalan jarak yang jauh dan hambatan dari dosen PTS kami yang suka lambat dalam mengumpulkan syarat dll saja"* (wawancara, Zaenal, 2016).

5.2. Pembahasan

Pola komunikasi pengelola Kopertis dalam menjalankan pengawasan PTS, adalah Kopertis melakukan monitoring dan evaluasi secara berkala atas kinerja PTS, dibidang tridharma perguruan tinggi. Caranya dengan mendatangi langsung PTS, melalui email, surat pemberitahuan, dan melalui *website*. Kopertis juga mewajibkan pengelola PTS secara proaktif mengikuti regulasi baru, dan memberikan laporan pengawasan dilakukan dengan cara menganalisis laporan yang dikirimkan oleh PTS ke Kopertis. Pola komunikasi sudah jelas karena karena semua regulasi dan informasi sudah diunggah di-*website* Kopertis, dan PTS harus proaktif untuk memenuhi semua ketentuan yang ada di Kopertis.

Adapun pola komunikasi pengelola Kopertis dalam menjalankan pengendalian PTS, juga sudah berjalan teratur dan rutin, melalui kewajiban kepada PTS untuk memberikan laporan rutin dengan mengirimkan berkas (*evidents*) untuk memenuhi ISO, Kopertis juga melakukan komunikasi formal dengan surat-menyurat, *updating* data secara online tiap periode. Pola komunikasi antar Kopertis dengan pengelola PTS mengikuti struktur birokrasi yang ada, baik secara vertikal maupun horizontal. Demikian pula pola komunikasi dalam menjalankan pembinaan PTS, biasanya dilakukan Kopertis melalui rapat koordinasi dengan pimpinan PTS, pengarahannya kebijakan-kebijakan baru melalui kunjungan dari Kopertis atau PTS secara proaktif mengundang Kopertis.

Pola komunikasi yang bersifat timbal balik memang akan meningkatkan efektivitas komunikasi. Sejak media berbasis IT digunakan Kopertis, pola penyebaran informasi sudah sangat baik, tinggal sikap aktif dari para pengelola PTS dalam mengakses informasi-informasi dari PTS.

Respon atau *feedback* pengelola PTS terhadap program pelatihan dan sosialisasi kebijakan sangat baik, bahkan cenderung ada kecemburuan sosial antar PTS, karena adanya keterbatasan alokasi anggaran dan skala prioritas dari Kopertis. Bagi PTS yang sudah mapan, respon bisa berupa sikap proaktif mengundang Kopertis ke PTS nya sebagai narasumber. Adapun bagi PTS menengah, sering terjadi usulan agar ikut dilibatkan dan diundang oleh Kopertis dalam berbagai pelatihan dan kegiatan sejenis lainnya. Kondisi menunjukkan adanya pola komunikasi timbal balik yang sehat antar Kopertis dengan para pengelola PTS.

Teknik komunikasi PTS dengan Kopertis menggunakan teknik informatif dan persuasif, terjadang konsultatif melalui telepon atau bertatap muka jika ada masalah penting. Kebanyakan pengelola PTS tidak menggunakan atau bahkan tidak memerlukan strategi khusus dalam berkomunikasi dengan Kopertis, karena Kopertis telah dinilai baik dan terbuka pelayanan sudah jauh lebih baik dibanding masa-masa sebelumnya. Beberapa kondisi memang menuntut pengelola Kopertis menguasai teknik komunikasi lain, seperti teknik komunikasi negosiasi, manajemen konflik, serta teknik *human relations* dan teknik *coaching* dan *consulting*. Karena seringkali Kopertis diminta menjadi fasilitator dalam menyelesaikan konflik internal didalam manajemen PTS.

Intensitas komunikasi antara Kopertis dengan pengelola PTS sudah cukup tinggi, bahkan ada beberapa PTS yang sangat tinggi intensitas komunikasinya, baik secara formal maupun secara informal. Komunikasi informal dinilai dapat memperlancar keperluan dan urusan formal pekerjaan. Terbukti bahwa intensitas komunikasi yang tinggi membuat

komunikasi lebih efektif antar beberapa PTS dengan Kopertis, sebaliknya intensitas yang rendah sering menimbulkan *misscommunication*.

Media Komunikasi yang digunakan dinilai sudah cukup memadai, terbuka dan pesannya aktual, kacuali buletin yang kadang-kadang suka terlambat pengirimannya tidak sebulan sekali, tetapi tiga bulan sekali. Para pengelola PTS menyarankan digunakannya media alternatif lain berbasis online yang lebih interaktif, seperti *chatting*, email dan grup WhatsApp, yang dinilai lebih *real time*.

Hambatan Komunikasi secara esensial dinilai tidak ada, yang ada hanya hambatan teknis yang disebabkan ketidakjeasan SOP serta alur birokrasi dalam pengajuan berbagai kebutuhan PTS terhadap Kopertis. Kondisi ini membuktikan bahwa pola komunikasi antara Kopertis dengan pengelola PTS sudah efektif dan perlu dipertahankan. Kondisi ini juga tidak terlepas dari peran teknik dan gaya komunikasi pimpinan serta kecerdasan komunikasi para pemimpin PTS dan Kopertis.

BAB VI

KESIMPULAN DAN SARAN

6.1. Kesimpulan

1. Pola komunikasi pengawasan Kopertis terhadap PTS mengikuti struktur dan alur komunikasi organisasional secara vertikal dan horizontal dengan menggunakan pendekatan formal dan menggunakan media surat resmi, surat edaran, *website*, email, tidak telepon dan melalui pelatihan bimtek dan sosialisasi berbagai kebijakan baru secara berkala dan dinamis.
2. Pola komunikasi pengendalian Kopertis terhadap PTS sama dengan proses pengawasan mengikuti struktur dan alur komunikasi organisasi organisasional secara vertikal yang bersifat *downward communication* dan secara horizontal dengan menggunakan pendekatan formal dan menggunakan media surat resmi, surat edaran, *website*, email, tidak telepon dan melalui pelatihan bimtek dan sosialisasi berbagai kebijakan baru secara berkala dan dinamis, namun juga sesekali digunakan pendekatan informal secara tatap muka, terutama jika terdapat keterlambatan respon dari PTS ketika ada ketentuan dan kebijakan baru dari DIKTI melalui Kopertis, seperti penyerahan berkas laporan, updating data, dan lain-lain. Kopertis juga menjadi fasilitator jika terdapat konflik internal manajemen PTS dengan pendekatan manajemen konflik dan kekeluargaan.
3. Pola komunikasi pembinaan Kopertis terhadap PTS mengikuti program bimtek rutin yang diajukan ke DIKTI dan secara proporsional dan bergiliran setiap PTS dilibatkan dalam berbagai program bimtek tersebut. Adapun program sosialisasi dilakukan secara berkala merujuk pada sosialisasi kebijakan baru dari DIKTI. Pembinaan lain yang dilakukan adalah terkait dengan kelembagaan dan kemahasiswaan, dimana mahasiswa juga mendapat pembinaan melalui bimtek dan beasiswa. Pola komunikasi berjalan secara struktural dan fungsional dengan bentuk komunikasi kelompok dalam bentuk pertemuan, dan komunikasi antarpribadi dalam bentuk kunjungan. Pengumuman dan undangan pembinaan disampaikan secara formal melalui surat, surat edaran, *website*, email dan telepon. WhatsApp dan SMS dilakukan kepada beberapa kontak personal yang sudah kenal dan biasa berhubungan satu sama lain antara pengelola Kopertis dengan pengelola PTS.

4. Teknik komunikasi yang dilakukan pimpinan dan pengelola Kopertis yang paling sering adalah teknik komunikasi informatif, karena banyak sekali informasi yang harus disampaikan Kopertis kepada PTS dan sebaliknya. Teknik persuasif digunakan untuk memotivasi pengelola PTS agar merespon kebijakan dan memenuhi kewajiban administratif tepat waktu. Teknik koersif jarang sekali digunakan kecuali menyangkut PTS yang perlu mendapat peringatan dan moratorium terkait dengan pelanggaran etika dan rambu-rambu regulasi yang berlaku.
5. Hambatan atau kendala komunikasi antara Kopertis dengan pengelola PTS hampir tidak ada. Semua PTS mengapresiasi pola komunikasi dari Kopertis yang sudah baik, terbuka dan kooperatif. Kendala yang ada lebih dikarenakan bagi pengelola PTS, alur komunikasi dan mekanisme kerja antar bagian dan seksi di internal Kopertis kurang dapat dipahami, sehingga terkesan agak berbelit dalam mengajukan berbagai kebutuhan, seperti pengajuan kenaikan jabatan akademik dan kepangkatan, dan pengajuan bantuan hibah sarana prasarana.

6.2. Saran

1. Pengelola PTS mengharapkan adanya pola komunikasi organisasional yang lebih interaktif antara Kopertis dengan PTS, mereka misalnya dengan menggunakan email *chatting*, *WA group*, dan forum diskusi tatap muka, agar informasi yang disampaikan, dibahas, dan didiskusikan bersifat *real time*.
2. Pembinaan yang dilakukan Kopertis kepada PTS lebih ditingkatkan kualitas dan kuantitasnya, karena jumlah PTS semakin banyak dan permasalahan peningkatan akuntabilitas PTS semakin kompleks.
3. Pola pengawasan dan pengendalian sebaiknya juga melibatkan pihak pengelola PTS secara aktif dan proaktif, sehingga sanksi apapun yang akan dikenakan bisa diantisipasi dan dikenali lebih awal, agar reputasi PTS maupun Kopertis lebih terpelihara.
4. Teknik komunikasi yang digunakan sebaiknya lebih dinamis, terutama teknik *human relations* dan teknik *coaching* dalam proses konsultasi antara pengelola PTS dengan Kopertis. Teknik manajemen konflik juga harus dikuasai dan diterapkan oleh pengelola Kopertis, karena sering dibutuhkan pada saat Kopertis menjadi fasilitator dalam kasus konflik internal manajemen PTS.
5. Untuk menghindari kendala teknis akibat kurang jelasnya alur serta mekanisme kerja antar bagian internal Kopertis, disarankan dibuat Bagan Standar Operasional Prosedur

pengurusan kenaikan pangkat, kenaikan jabatan akademik, pengajuan beasiswa bagi dosen dan mahasiswa, serta prosedur pelayanan lainnya yang diberikan Kopertis kepada PTS.

6. Khusus bagi pengelola PTS disarankan memiliki petugas atau tim khusus yang berhubungan dengan Kopertis, sehingga jika Kopertis perlu menghubungi PTS bisa direspon dengan lebih cepat. Juga ketika ada undangan bimtek, sebaiknya dikirim orang yang berbeda dan yang relevan dengan bidang pekerjaannya sehingga informasi dan pembinaan berjalan lancar, dan diharapkan lebih terdistribusikan dengan baik ke seluruh sivitas akademika PTS yang bersangkutan.



DAFTAR PUSTAKA

- Argyris, C. 1964. *Integrating the Individual and the Organization*. Wiley, New York.
- Ariani, D.W. 2002. *Manajemen Kualitas: Pendekatan Sisi Kualitas*. Jakarta : Departemen Pendidikan Nasional.
- Arifin, Anwar. 1994. *Strategi Komunikasi: Sebuah Pengantar Ringkas*. Cetakan Ketiga. Bandung: Armico.
- Arni, Muhammad. 2005. *Komunikasi Organisasi*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Ary, D., Jacob, L.C. and Razavieh, A. 1985. *Introduction to Research in Education*. 3rd Edition. New York: Holt, Rinehart and Winston.
- Bogdan, R.C. dan Biklen. 1982. *Qualitative Research for Education : An Introduction to Theory Methods*. Boston : Allyn and Bacon Inc.
- Creswell, John W. 1997. *Qualitative Inquiry and Research Design*. New Delhi India : Sage Publications India Pvt. Ltd.
- Effendy, Onong Uchana. 1981. *Dimensi-Dimensi Komunikasi*. Bandung: PT Rosdakarya.
- Etzioni, Amitai. 1969. *Readings on Modern Organization*. New Jersey: Prentice Hall, Inc., Engelwood Cliffs.
- Huber, G. P. 1991. Organizational learning: the contributing processes and the literatures. *Organization Science*, 2(1): 88-115.
- Kerka, Sandra. 1995. *Organisasi Pembelajaran : Mitos dan Realitas*. EricClearinghouse, <http://www.cete.org/avce/docgen.asp?tbl=archive&ID=A028>
- Moleong, Lexy. 2006. *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.
- Pace, R. Wayne dan Faules, Don F. 2001. *Komunikasi Organisasi: Strategi Meningkatkan Kinerja Perusahaan*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya.
- Rakhmat, Jalaluddin. 1999. *Metode Penelitian Komunikasi*. Bandung: Remadja Rosda Karya.
- Robbins, Stephen P. 2003. *Perilaku Organisasi-Buku I*. Jakarta: PT. Indeks (Kelompok Gramedia)
- Sendjaja. 1994. *Teori-Teori Komunikasi*. Bandung: Universitas Terbuka.
- Senge, Peter M. 1990. *The Fifth Discipline, The Art and Practice of The Learning Organization*. New York: Dell Publishing Group Inc.
- Siagian, Sondang P. 1986, "Organisasi, Kepemimpinan dan Perilaku Administrasi". PT. Gunung Agung, Jakarta.
- Steers, M Richard. (1985). *Efektivitas Organisasi Perusahaan*. Jakarta: Erlangga.

Stoner, J.A.F., 1982. Management. New Jersey, Prectice-Hall Inc.

Sugiyono.(2007). *Memahami Penelitian Kualitatif*. Bandung: ALFABET.

Surachmad, Winarno. 1982. *Pengantar Penelitian Ilmiah*. Bandung: Tarsito.

Yin, R.K. (1987), *Case study research: Design and methods*. Beverly Hills, California: SAGE



LAMPIRAN

Foto Kegiatan Wawancara Lapangan



Foto pada saat wawancara dengan Ibu Husna Rahmi
(Staf SDM Telkom University)

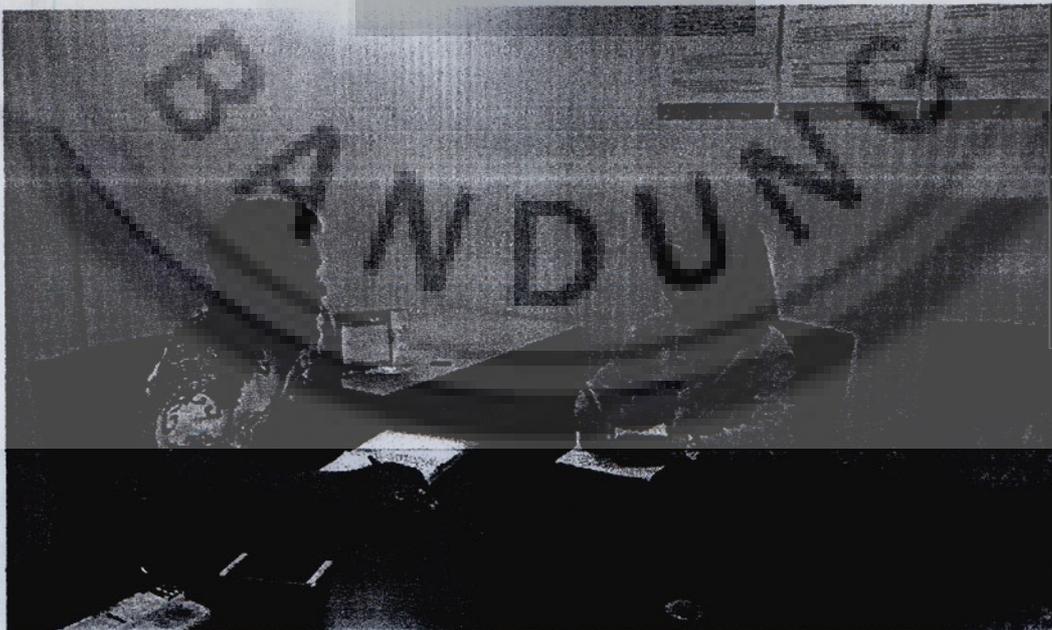
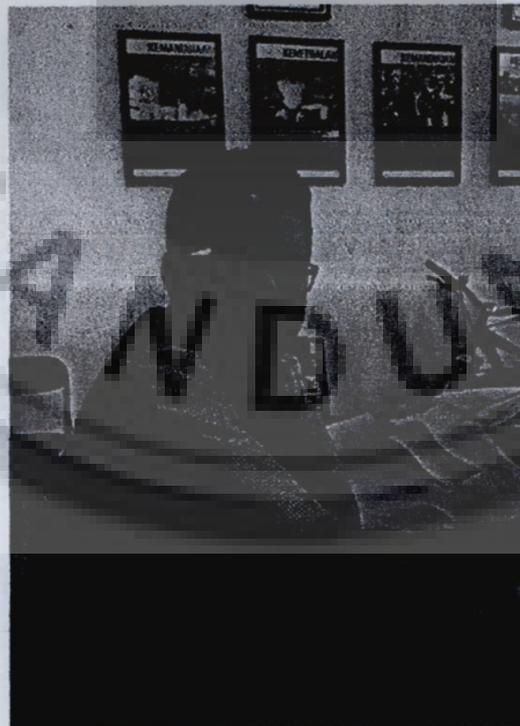


Foto pada saat wawancara dengan Bapak Emil Kaburuan
(Dekan Fikom UNIBI)



**Foto pada saat wawancara dengan Bapak Yanto Heryanto
(Kabag Kepegawaian UNSWAGATI)**

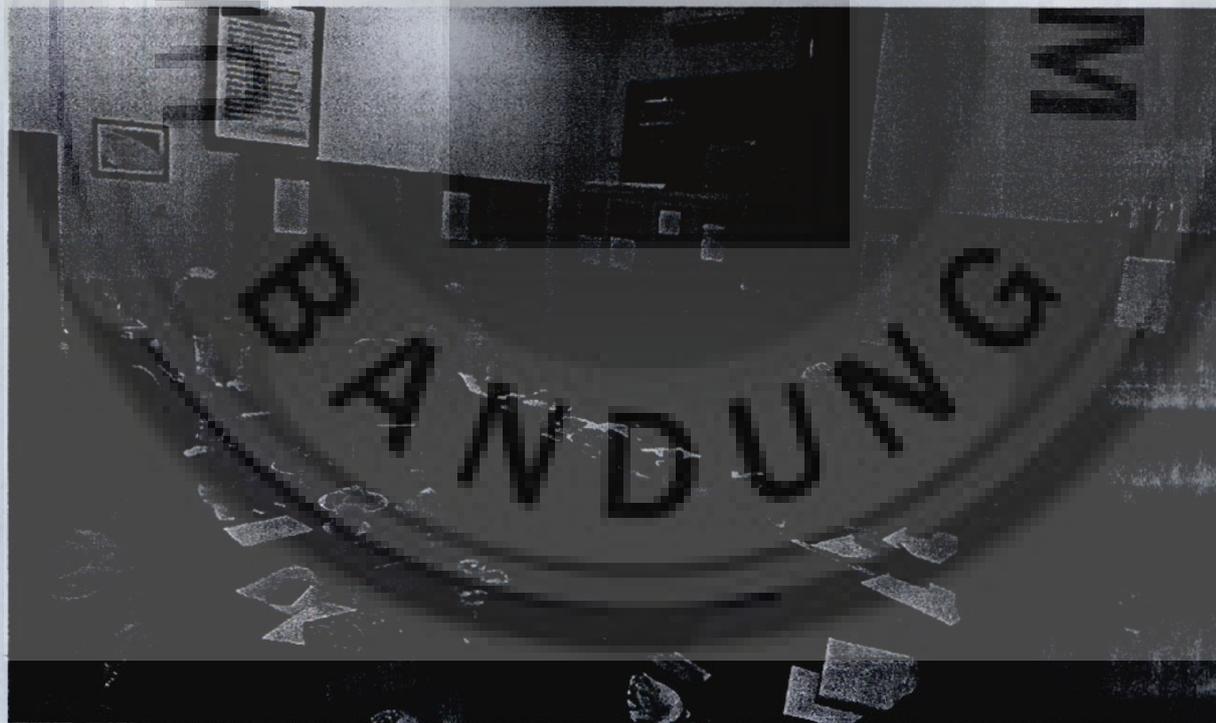


**Foto pada saat wawancara dengan Bapak Deddy As Shidik
(Wakil Rektor 1 Universitas Subang)**



**Foto pada saat wawancara dengan Bapak Zaenal Abidin
(Kabag Humas dan Kemahasiswaan STMIK Bani Saleh)**

Foto pada saat *Focus Group Discussion*



CATATAN HARIAN PENELITIAN (100%)
HUBUNGAN IKLIM KOMUNIKASI ORGANISASI KOPERTIS DENGAN
KEPUASAN KERJA DOSEN PERGURUAN TINGGI SWASTA
2016

No.	Tgl. Pelaksanaan	Isi Catatan	Jml. Dana Terpakai	Prosentase	Berkas
1	2016-06-01	Penandatanganan Kontrak	30,000	3 %	- Bon Materai
2	2016-06-03	Rapat 1 : Pembahasan Rencana Kerja Penelitian dan Pembagian Tugas	87,000	8 %	- Bon Konsumsi
3	2016-06-10	Rapat 2 : Pematangan Draft Instrumen Penelitian	1,023,000	12 %	- Bon ATK - Bon Pulsa - Bon Konsumsi
4	2016-06-14	Rapat 3 : Briefing Pelaksanaan Wawancara ke Lapangan	1,350,000	15 %	- Bon Pulsa - Bon Fotokopi - Bon Konsumsi - Bon Sewa Alat
5	2016-06-16	Perjalanan 1 : Melakukan Wawancara ke Bagian Kepegawaian Perguruan Tinggi Swasta Telkom University	400,000	20 %	- Bon Transport - Bon Konsumsi - Bon Pulsa
6	2016-06-22	Perjalanan 2 : Melakukan Wawancara ke Bagian Kepegawaian Perguruan Tinggi Swasta UNIBI	400,000	25 %	- Bon Transport - Bon Konsumsi - Bon Bingkisan
7	2016-06-30	Pembuatan Abstrak untuk Mendaftar ke Seminar Nasional ISKI	70,000	28 %	- Bon Konsumsi
8	2016-07-18	Perjalanan 3 : Melakukan Wawancara ke Bagian Kepegawaian Perguruan Tinggi	1,150,000	33 %	- Bon Konsumsi - Bon Bingkisan - Bon Sewa Kendaraan

		Swasta UNSWAGATI			
9	2016-07-20	Perjalanan 4 : Melakukan Wawancara ke Bagian Kepegawaian Perguruan Tinggi Swasta Universitas Subang	1,150,000	38 %	- Bon Konsumsi - Bon Bingkisan - Bon Sewa Kendaraan
10	2016-07-22	Perjalanan 5 : Melakukan Wawancara ke Bagian Kepegawaian Perguruan Tinggi Swasta STMIK Bani Saleh Cirebon	1,350,000	42 %	- Bon Konsumsi - Bon Bingkisan - Bon Sewa Kendaraan
11	2016-07-25	Rapat 4 : Pelaksanaan transkrip hasil wawancara	210,000	44 %	- Bon Konsumsi
12	2016-07-26	Rapat 5 : Pelaksanaan transkrip hasil wawancara	210,000	46 %	- Bon Konsumsi
13	2016-07-27	Rapat 6 : Pelaksanaan transkrip hasil wawancara	210,000	48 %	- Bon Konsumsi
14	2016-07-28	Rapat 7 : Briefing FGD	622,000	50 %	- Bon Konsumsi - Bon Pulsa
15	2016-07-29	Pelaksanaan FGD	4,290,000	55 %	- Bon ATK - Bon Konsumsi - Bon Transport
16	2016-08-01	Rapat 8 : 1) Tabulasi dan Kategorisasi Hasil Transkrip Wawancara; 2) Trankrip hasil FGD	210,000	57 %	- Bon Konsumsi
17	2016-08-02	Rapat 9 : 1) Tabulasi dan Kategorisasi Hasil Transkrip Wawancara; 2) Trankrip hasil FGD	508,000	59 %	- Bon ATK - Bon Konsumsi
18	2016-08-03	Rapat 10 : Tabulasi dan Kategorisasi Hasil Transkrip	6,310,000	61 %	- Bon Konsumsi - Kuitansi Biaya Perjalanan

		Wawancara dan FGD			- Kuitansi Biaya Tabulasi Data
19	2016-08-04	Rapat 11 : Penyusunan Laporan Pendahuluan	210,000	65 %	- Bon Konsumsi
20	2016-08-05	Rapat 12 : Penyusunan Laporan Pendahuluan	14,210,000	67 %	- Bon Konsumsi - Kuitansi Biaya Analisis Data
21	2016-08-06	Upload Log Book Harian dan Log Book Keuangan	830,000	68 %	- Bon Konsumsi - Bon Penggandaan Laporan
22	2016-08-08	Upload Laporan 70 %	210,000	69 %	- Bon Konsumsi
23	2016-08-10	Penyerahan Laporan Pendahuluan ke LPPM Unisba	0	70 %	
24	2016-08-15	Pengumuman Penerimaan Abstrak di Seminar Nasional KNK ISKI 2016	0	71 %	- Bukti Penerimaan Abstrak pada Seminar Nasional KNK ISKI 2016
25	2016-08-26	Pembuatan Makalah untuk dipresentasikan di Seminar Nasional KNK ISKI 2016	0	73 %	
26	2016-09-04	Penyerahan Makalah untuk dipresentasikan di Seminar Nasional KNK ISKI 2016	0	74 %	- Makalah - Form Pendaftaran - Surat Pernyataan Orisinalitas
27	2016-09-15	Rapat 7 : Tabulasi, Kategorisasi dan Analisis Data	307,000	77 %	- Bon Konsumsi - Bon Pulsa
28	2016-09-21	Rapat 8 : Tabulasi, Kategorisasi dan Analisis Data	105,000	80 %	- Bon Konsumsi
29	2016-09-28	Rapat 9 : Tabulasi, Kategorisasi dan Analisis Data	105,000	83 %	- Bon Konsumsi
30	2016-10-11	Pelaksanaan Seminar Nasional KNK ISKI 2016	8,533,000	85 %	- Tiket Pesawat Bandung-Makassar (PP) - Kuitansi

					Pembayaran Seminar Nasional KNK ISKI 2016 - Kuitansi Biaya Konsumsi dan Transport Lokal
31	2016-10-12	Pelaksanaan Seminar Nasional KNK ISKI 2016	0	85 %	- Sertifikat
32	2016-10-13	Pelaksanaan Seminar Nasional KNK ISKI 2016	0	85 %	- Power Point Presentasi
33	2016-10-20	Pembuatan Draft Artikel untuk didaftarkan ke Jurnal Nasional	105,000	87 %	- Bon Konsumsi
34	2016-10-27	Penyerahan Draft Artikel untuk didaftarkan ke Jurnal Nasional	2,000,000	89 %	- Makalah Artikel Ilmiah - Kuitansi Pembayaran Jurnal Ilmiah - Bukti Penerimaan Artikel Ilmiah di Jurnal Nasional
35	2016-10-28	Pelaksanaan Monitoring Evaluasi Eksternal	0	91 %	- Profil Penelitian - Borang Capaian Luaran Penelitian - Artikel Ilmiah - Poster Penelitian
36	2016-11-02	Rapat 10 : Penyusunan Laporan Akhir	3,105,000	95 %	- Bon Konsumsi - Kuitansi Biaya Analisis Data
37	2016-11-09	1. Upload Laporan Keuangan 100 % 2. Upload Laporan Kegiatan 100 % 3. Penjilidan dan Penggandaan Laporan	1,000,000	98 %	- Bon Penggandaan Laporan
38	2016-11-14	Upload Laporan Akhir dan Penyerahan Laporan Akhir ke LPPM Unisba	0	100 %	

DRAFT WAWANCARA
HUBUNGAN IKLIM KOMUNIKASI ORGANISASI KOPERTIS
DENGAN KEPUASAN KERJA DOSEN PERGURUAN TINGGI SWASTA

2016

(PENGELOLA PERGURUAN TINGGI SWASTA)

Pengantar

Kopertis adalah lembaga yang menjalankan fungsi pengawasan, pengendalian, dan pembinaan PTS di wilayahnya, dengan tujuan membangun Akuntabilitas PTS. Untuk menjalankan fungsi tersebut Kopertis menjalankan berbagai kegiatan komunikasi organisasional sebagai salah satu fungsi manajemen, dengan menerapkan pola tertentu dan teknik-teknik komunikasi tertentu, sesuai dengan jenis atau kategori pesan yang harus disampaikan. Kopertis juga menggunakan media dalam menjalankan fungsi komunikasinya, agar komunikasi internal dan eksternal berjalan efektif dan efisien, juga agar tujuan pengawasan, pengendalian dan pembinaan berjalan optimal.

Pada penelitian tahap pertama, dapat dibuktikan bahwa iklim komunikasi organisasional Kopertis Wilayah IV (Jawa Barat dan Banten), berkorelasi secara positif dengan kepuasan kerja dosen PTS. Namun secara kualitatif, diketahui masih terdapat kesenjangan informasi yang diperoleh dari Kopertis, di antara PTS di Jawa Barat dan Banten. Selain itu, pada beberapa kasus, masih banyak alur komunikasi yang tidak berjalan lancar antar Kopertis dengan PTS. Dan masih terdapat misspersepsi dalam menjalankan fungsi masing-masing antara pengelola PTS dengan pengelola Kopertis. Maka perlu dilakukan kajian lebih mendalam, untuk memahami akar permasalahan pola komunikasi organisasional Kopertis dengan pengelola PTS yang menjadi binaannya, agar diperoleh solusi untuk meningkatkan efektivitas dan produktivitas kerja kedua jenis lembaga tersebut.

Pada kesempatan ini tim peneliti bermaksud meneliti : “ *Bagaimana pola komunikasi Kopertis dalam menjalankan fungsi pengawasan, pengendalian, dan pembinaan untuk membangun Akuntabilitas PTS ?* ”.

Oleh karena itu, kami bermaksud memohon kesediaan bapak/ibu pengelola PTS untuk menjawab beberapa pertanyaan sebagai berikut:

Pertanyaan Penelitian :

A. Pelaksanaan Fungsi Komunikasi Pengawasan, Pengendalian dan Pembinaan oleh Kopertis

- 1) Bagaimana teknik atau bentuk komunikasi pengelola kopertis dalam menjalankan fungsi pengawasan terhadap PTS ?
- 2) Bagaimana teknik atau bentuk komunikasi pengelola kopertis dalam menjalankan fungsi pengendalian terhadap PTS ?
- 3) Bagaimana teknik atau bentuk komunikasi pengelola kopertis dalam menjalankan fungsi pembinaan terhadap PTS ?
- 4) Adakah perlakuan khusus/istimewa dari Kopertis terhadap PTS yang bapak/ibu kelola ?
- 5) Adakah *contact person* dari Kopertis yang berkomunikasi dengan PTS yang bapak/ibu kelola ?
- 6) Adakah petugas atau pejabat khusus di PTS bapak/ibu yang berkomunikasi dengan Kopertis ?
- 7) Apakah bapak/ibu sudah puas dengan pola komunikasi Kopertis saat ini, dalam menjalankan fungsi pengawasan, pengendalian dan pembinaan terhadap PTS ?
- 8) Pesan apa saja yang disampaikan Kopertis kepada pengelola PTS dalam menjalankan fungsi pengawasan, pengendalian dan pembinaan terhadap PTS ?

B. Respon pengelola PTS terhadap komunikasi Kopertis dalam menjalankan fungsi Pengawasan, Pengendalian dan Pembinaan oleh Kopertis

- 1) Bagaimana bapak/ibu menanggapi pesan komunikasi dari Kopertis ?
 - melalui website (on-line)
 - melalui surat menyurat email maupun konvensional
 - melalui kontak langsung antar persona
 - melalui rapat, diskusi, pelatihan, atau sosialisasi (komunikasi kelompok)
- 2) Bagaimana respon jika ada undangan rapat atau sosialisasi regulasi ?
- 3) Bagaimana respon jika ada undangan pelatihan ?
- 4) Bagaimana respon jika ada teguran atau sanksi dari Kopertis ?

C. SOP, Bentuk dan Cara Pengelola PTS Membangun Komunikasi dengan Kopertis

- 1) Apakah PTS yang bapak/ibu kelola memiliki SOP untuk membangun komunikasi dengan Kopertis ?
- 2) Bagaimana bentuk dan teknik komunikasi PTS yang bapak/ibu kelola dengan Kopertis ?
- 3) Apakah ada cara-cara atau strategi khusus untuk berkomunikasi dengan Kopertis ?



4) Masalah apa saja yang mendorong PTS anda berkomunikasi dengan Kopertis ?

D. Intensitas Komunikasi Pengelola PTS dengan Kopertis

- 1) Bagaimana frekuensi komunikasi PTS yang bapak/ibu kelola dengan Kopertis ?
- 2) Berapa lama biasanya PTS yang bapak/ibu kelola, berkomunikasi dengan pengelola Kopertis ?
- 3) Apakah setiap dosen di PTS yang bapak/ibu kelola secara otomatis berkewajiban membuka website Kopertis ? Atau ada petugas khusus yang melakukannya ?
- 4) Bagaimana pola penyebaran informasi dari Kopertis, dilakukan di lingkungan internal PTS yang bapak/ibu kelola ?

E. Jenis Pesan dan Rantai Arus Pesan Komunikasi Pengelola PTS kepada Kopertis

- 1) Pesan atau informasi apa saja yang disampaikan PTS, yang bapak/ibu kelola, kepada Kopertis ?
- 2) Apakah disampaikan kepada pejabat terkait langsung di Kopertis ? Atau menggunakan media tertentu ? Atau melalui forum rapat ?
- 3) Adakah petugas khusus yang mengelola informasi atau pesan komunikasi ke Kopertis ?
- 4) Apakah pesan dari Kopertis disampaikan langsung kepada pengelola PTS ? Atau melalui media tertentu ?
- 5) Bagaimana bentuk pesan pengawasan dari Kopertis kepada bapak/ibu selaku pengelola PTS ?
- 6) Bagaimana bentuk pesan pengendalian dari Kopertis kepada bapak/ibu selaku pengelola PTS ?
- 7) BagaimanabentukpesanpembinaandariKopertiskepadabapak/ibuselakupengelolaPTS ?

F. Teknik Komunikasi dari Kopertis ke PTS dan dari PTS ke Kopertis

- 1) Apakah Kopertis menggunakan teknik komunikasi informatif ? (pemberitahuan)
- 2) Apakah Kopertis menggunakan teknik komunikasi persuasif ? (membujuk dan meyakinkan)
- 3) Apakah Kopertis menggunakan teknik komunikasi koersif ? (memaksa dan memberikan sanksi)
- 4) Adakah teknik komunikasi tertentu yang diterapkan Kopertis kepada PTS ?

G. Media Komunikasi antara Pengelola PTS dengan Kopertis

- 1) Media apa saja yang digunakan PTS yang bapak/ibu kelola untuk berkomunikasi dengan Kopertis ?
- 2) Media apa saja yang digunakan Kopertis untuk berkomunikasi dengan PTS yang bapak/ibu kelola ?
- 3) Apakah media tersebut sudah tepat ?
- 4) Adakah media lain yang bapak/ibu sarankan ?

H. Hambatan atau kendala komunikasi antara PTS dengan Kopertis

- 1) Adakah hambatan yang bapak/ibu rasakan ketika berkomunikasi dengan Kopertis ?
- 2) Jika ada, apa saja bentuk hambatannya ? :
 - Terkait dengan personal pengelola/ karyawan Kopertis ?
 - Terkait dengan sistem (SOP) pengawasan, pengendalian dan pembinaan ?
 - Terkait dengan pengemasan pesan dan jenis pesan ?
 - Terkait dengan alur pesan ? (pesan formal dan informal)
 - Terkait dengan media yang digunakan ?
 - Terkait dengan kenaikan jabatan fungsional ?
 - Terkait dengan sertifikasi dosen ?
 - Terkait dengan pemberian *reward* (penghargaan) dan *punishment* (sanksi) ?

- Terima Kasih -

