

## KAJIAN STRUKTUR DAN KOMUNIKASI ORGANISASI UNIVERSITAS PADJADJARAN (UNPAD)

**Rangga Saptya Mohamad Permana, Aceng Abdullah**

Fakultas Ilmu Komunikasi, Universitas Padjadjaran

Email: ranggasaptyamp@gmail.com

### Abstrak

Pada tahun 2016, Rektor Universitas Padjadjaran (Unpad) mengeluarkan peraturan mengenai organisasi dan tata kerja pengelola Unpad. Dalam rangka pengelolaan universitas sampai ke tingkat fakultas dalam konteks yang formal, tentu sivitas akademika Unpad melibatkan komunikasi organisasi di dalamnya. Komunikasi organisasi digunakan terutama dalam lingkup struktural pengelola universitas atau fakultas. Penyampaian pesan dari yang memimpin kepada yang dipimpin, masukan-masukan dan saran-saran kepada pimpinan dari bawahan, serta pertukaran pesan antara pejabat yang levelnya sama dilakukan melalui komunikasi organisasi. Metode penelitian yang digunakan dalam studi ini adalah metode penelitian deskriptif-kualitatif. Dalam artikel ini, penulis berusaha untuk memaparkan dan memusatkan perhatian pada bagaimana struktur dan komunikasi organisasi pengelola Unpad, dengan metode pengumpulan data menggunakan metode telaah dokumen. Hasil studi menunjukkan bahwa struktur organisasi Unpad termasuk ke dalam struktur organisasi pipih (*flat top organization*), yaitu struktur organisasi yang melaksanakan jenjang organisasi antara dua sampai dengan tiga tingkat. Berdasarkan bagan struktur organisasi, Unpad menganut bentuk sentralisasi dalam struktur organisasinya. Sedangkan komunikasi organisasi yang dapat diterapkan pada struktur komunikasi Unpad meliputi komunikasi internal di dalam organisasi dan komunikasi eksternal ke/dari luar organisasi yang keduanya dilandasi budaya organisasi Unpad, yaitu RESPECT.

**Kata Kunci:** Struktur, Komunikasi Organisasi, Unpad

### Abstract

*In 2016, Rector of Universitas Padjadjaran (Unpad) issued a regulation on the organization and working procedures of Unpad managers. In the framework of university management in a formal context, the academic community of Unpad involves organizational communication. Organizational communication is used primarily within the structural scope of university or faculty managers. The messages dissemination from leaders to subordinates, inputs and suggestions from subordinates to leaders, and exchange of messages between officials is done through organizational communication. The research method used in this study is a descriptive-qualitative method. Using documentation method, the author seeks to explain and focus on how the structure and communication of management organization in Unpad. The results of the study indicate that Unpad's organizational structure is included in the organizational structure carrying out organizational levels between two and three levels, called flat top organization structure. Based on the organizational structure chart, Unpad adheres to a form of centralization in its organizational structure. While organizational communication that can be applied to Unpad's communication structure includes internal communication within the organization and external communication to/from outside the organization which are based on Unpad's organizational culture, RESPECT.*

**Keywords:** Structure, Organizational Communication, Unpad

## **Pendahuluan**

Universitas Padjadjaran (Unpad) adalah salah satu perguruan tinggi negeri (PTN) yang ada di Indonesia. Pada tanggal 11 September 1957, Unpad berdiri dan berlokasi di Bandung. Saat ini, Unpad berstatus sebagai Perguruan Tinggi Negeri Badan Hukum. Peraturan Pemerintah Nomor 80 Tahun 2014 tentang Penetapan Unpad sebagai Perguruan Tinggi Negeri Badan Hukum (PTN-BH) ditandatangani Presiden Republik Indonesia, Susilo Bambang Yudhoyono, pada tanggal 17 Oktober 2014. Setelah itu, Peraturan Pemerintah Nomor 51 Tahun 2015 tentang Statuta Universitas Padjadjaran ditandatangani Presiden Republik Indonesia, Joko Widodo, pada tanggal 22 Juli 2015.

PTN-BH ini tercantum dalam Undang-Undang Nomor 12 Tahun 12 tentang Pendidikan Tinggi. Pada Pasal 65 UU disebutkan bahwa penyelenggaraan otonomi perguruan tinggi dapat diberikan secara selektif berdasarkan kinerja oleh Menteri kepada PTN. Bentuk otonomi yang dimaksud terdiri dari PTN yang menerapkan pola Pengelolaan Keuangan Badan Layanan Umum (PK-BLU) atau PTN-BH. Unpad telah melaksanakan otonomi PK-BLU sejak 15 September 2008, dan kini telah memperoleh mandat untuk meningkatkan otonomi menjadi PTN-BH. Kepercayaan pemerintah memberikan mandat kepada Unpad menjadi PTN-BH adalah hasil kerja keras dan perjuangan panjang para pengelola Unpad dalam menjaga kualitas akademik dan non-akademik baik di tingkat nasional maupun internasional.

Pada tahun 2016, Rektor Unpad mengeluarkan peraturan mengenai organisasi dan tata kerja pengelola Universitas Padjadjaran (selengkapnya tertuang dalam Peraturan Rektor Universitas Padjadjaran Nomor 40 Tahun 2016 Tentang Organisasi dan Tata Kerja Pengelola Universitas Padjadjaran). Dalam Peraturan Rektor tersebut disebutkan bahwa terdapat beberapa organ pengelola yang langsung dibawah oleh Rektor, yakni Wakil Rektor (Warek), Direktur, Sekretaris Direktorat, Satuan Penjaminan Mutu (SPM), Satuan Pengawas Internal (SPI), Satuan Pengendalian dan Koordinasi Program, Unit Pelaksana Teknis (UPT), Fakultas dan/atau Sekolah, Korporasi Akademik, dan tim *Ad Hoc*. Selain organ-organ Unpad yang ada di pusat, terdapat pula organ-organ di tingkat fakultas yang dibawah oleh Dekan fakultas. Dalam pasal 38 ayat (1) Peraturan Rektor Unpad No. 40 Tahun 2016, Dekan fakultas bertugas mewakili Rektor dalam pengelolaan kegiatan dan penjaminan mutu. Dekan dibantu oleh

Wakil Dekan (Wadek), Manajer, Kepala Departemen (Kadep), Ketua Program Studi (Kaprodi) serta Unit Penjaminan Mutu (SPM) dalam mengelola fakultas.

Organisasi menurut Max Weber adalah sebuah sistem kegiatan antarpribadi yang bertujuan dan dirancang untuk mengoordinasikan tugas individu (Morissan, 2014). Dalam hal koordinasi tugas dalam sebuah organisasi, tentu diperlukan komunikasi yang efektif. Komunikasi yang efektif dapat tercipta jika terjadi kesepahaman di antara para peserta komunikasi. Jika ditilik dalam konteks organisasi, para peserta komunikasi ini adalah anggota sebuah organisasi. Pesan-pesan komunikasi dalam organisasi biasanya terwujud dalam bentuk informasi-informasi yang saling dipertukarkan antar anggota organisasi.

Koordinasi menjadi penting dalam sebuah organisasi. Hal ini sesuai dengan pendapat Irawan & Venus yang menyebutkan bahwa organisasi umumnya terdiri dari unit-unit komunikasi yang berkaitan dengan hubungan hirarkis antara satu unit dengan unit lainnya. Setiap unit kerja dalam sebuah organisasi melakukan serangkaian aktivitas secara simultan untuk mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan sebelumnya. Hal ini tidak akan dapat berjalan optimal jika tidak ada koordinasi antar unit kerja dalam sebuah organisasi (Irawan & Venus, 2016).

Karl Weick membuat suatu pendekatan untuk menggambarkan proses sebuah organisasi dalam mengumpulkan, mengelola, dan menggunakan informasi yang mereka terima. Weick menekankan pada proses pengorganisasian informasi yang memfokuskan pada pertukaran informasi yang terjadi dalam sebuah organisasi serta bagaimana para anggotanya bertindak untuk memahami hal ini. Dengan kata lain, para anggota organisasi memegang peranan penting dalam penciptaan dan pemeliharaan makna pesan (West & Turner, 2009). Penciptaan, pertukaran, dan pemeliharaan pesan akan berjalan efektif dan optimal jika didukung oleh lingkungan kerja yang baik. Dalam sebuah organisasi, lingkungan kerja dan budaya yang menyenangkan mempunyai peran penting dalam meningkatkan kinerja anggota organisasi ke dalam tahap yang paling produktif (Sari & Tri, 2009).

Fungsi dari kegiatan berorganisasi adalah untuk mengurangi ketidakpastian informasi. Weick menciptakan sebuah istilah khas dalam konteks ketidakpastian informasi, yaitu *equivocality*, yang berarti ketidakpastian, ambiguitas, dan kurangnya keterdugaan. Menurut Weick, semua informasi dari lingkungan sekitar bersifat samar-

samar atau ambigu pada beberapa tingkatan, dan kegiatan berorganisasi dirancang untuk mengurangi ketidakpastian ini. Tidak semua interaksi sama pentingnya dalam mengurangi ketidakpastian, tetapi setiap usaha berkontribusi. Tingkat *equivocality* yang dialami dalam suatu organisasi akan berbeda satu sama lain, bergantung pada keadaan organisasinya (Littlejohn & Foss, 2009).

Mengumpulkan, mengelola, dan menggunakan informasi dalam sebuah organisasi tentu terjadi di dalam sebuah struktur. Menurut Poole dan McPhee, struktur adalah hasil dan produk komunikasi dalam sebuah organisasi. Struktur-struktur tersebut terwujud dalam dua tipe komunikasi, yaitu komunikasi langsung (*direct communication*) dan komunikasi tidak langsung (*indirect communication*) (Morissan, 2014).

Kegiatan-kegiatan yang dilakukan dalam sebuah organisasi tidak akan berjalan optimal tanpa adanya interaksi atau pertukaran pesan dan makna. Pertukaran pesan dan makna tersebut terjadi dalam kerangka komunikasi, yang termasuk ke dalam konteks komunikasi organisasi. Komunikasi organisasi terjadi dalam sebuah organisasi, bersifat formal (komunikasi menurut struktur organisasi, yakni komunikasi ke bawah (*downward communication*) dan ke atas (*upward communication*) atau seringkali disebut komunikasi vertikal; dan komunikasi horizontal) dan informal (komunikasi yang tidak bergantung pada struktur komunikasi, contohnya berwujud obrolan-obrolan santai atau bergosip), serta berlangsung dalam jaringan yang lebih besar daripada komunikasi kelompok (Mulyana, 2007). Dalam komunikasi organisasi biasanya terjadi juga komunikasi antarpribadi, komunikasi kelompok, dan/atau komunikasi publik.

Berkenaan dengan *downward* dan *upward communication*, kedua jenis komunikasi yang termasuk komunikasi vertikal dalam konteks komunikasi organisasi ini memegang peranan penting dalam komunikasi atasan-bawahan dalam sebuah organisasi. Dengan adanya komunikasi vertikal yang baik, keterbukaan dan iklim organisasi yang baik akan tercipta. Seperti yang dideskripsikan oleh Adiarsi & Wakasi dalam hasil penelitiannya, jika seorang atasan sangat menerima dan mendengarkan masukan dan saran atau kritik dari bawahan, maka akan tercipta objektivitas dan membantu pelaksanaan komunikasi vertikal (Adiarsi & Wakasi, 2018).

Dalam rangka pengelolaan universitas sampai ke tingkat fakultas dalam konteks yang formal, tentu civitas akademika Unpad melibatkan komunikasi organisasi di

dalamnya. Komunikasi organisasi pasti digunakan, terutama dalam lingkup struktural pengelola universitas atau fakultas. Penyampaian pesan dari yang memimpin kepada yang dipimpin, masukan-masukan dan saran-saran kepada pimpinan dari bawahan, serta pertukaran pesan antara pejabat yang levelnya sama dilakukan melalui komunikasi organisasi. Berdasarkan latar belakang yang telah dituturkan sebelumnya, penulis tertarik untuk melakukan analisis komunikasi organisasi dalam lingkup pengelola Unpad. Analisis yang dilakukan dimulai dari penelaahan mengenai struktur organisasi Unpad berdasarkan Peraturan Rektor Unpad No. 40 Tahun 2016 hingga kegiatan komunikasi organisasi yang dapat diterapkan sampai pada birokrasi administrasinya.

### **Metode Penelitian**

Metode penelitian yang digunakan dalam kajian ini adalah metode penelitian deskriptif-kualitatif dengan menggunakan analisis data studi kasus. Dalam analisis studi kasus, peneliti diberi kebebasan membangun struktur tulisan berdasarkan domain yang dikaji serta keinginan-keinginan peneliti tentang domain mana yang dikembangkan (Bungin, 2011). Metode penelitian kualitatif berlandaskan pada filsafat postpositivisme, dikondisikan secara alamiah, peneliti berperan sebagai instrumen kunci, teknik triangulasi (gabungan) dilakukan ketika mengumpulkan data, dan analisis data bersifat induktif/kualitatif serta hasil penelitiannya lebih menekankan makna daripada generalisasi (Sugiyono, 2010). Akbar (2015) mengatakan bahwa penelitian dengan pendekatan kualitatif berfokus pada analisis induktif dan deskriptif data, yang berarti penelitian ini lebih mementingkan proses daripada hasil yang didapat (Triyono & Wibowo, 2018).

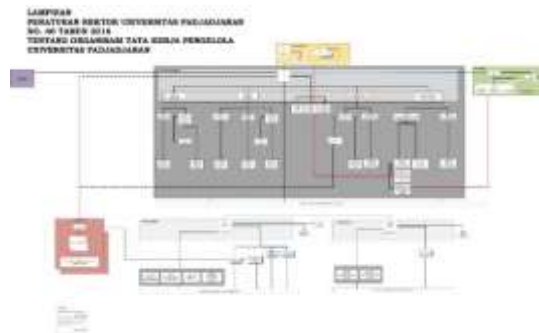
Penelitian deskriptif hanyalah memaparkan situasi atau peristiwa. Penelitian ini tidak mencari atau menjelaskan hubungan, tidak menguji hipotesis atau membuat prediksi (Rakhmat, 2012). Sedangkan format deskriptif-kualitatif pada umumnya dilakukan pada penelitian dalam bentuk studi kasus. Format deskriptif-kualitatif studi kasus tidak memiliki ciri seperti air (menyebar di permukaan), tetapi memusatkan diri pada suatu unit tertentu dari berbagai fenomena (Bungin, 2011). Tujuan dari penelitian deskriptif-kualitatif adalah untuk menjelaskan fenomena dengan sedalam-dalamnya, melalui pengumpulan data serta menggunakan metode studi kasus (Candraningrum, 2017). Jadi, dalam artikel ini, penulis berusaha untuk memaparkan dan memusatkan

perhatian pada bagaimana struktur dan komunikasi organisasi pengelola Unpad, dengan metode pengumpulan data menggunakan metode telaah dokumen.

Berkaitan dengan dokumen, Bogdan menyatakan bahwa dalam kebanyakan tradisi penelitian kualitatif, ungkapan dokumentasi pribadi digunakan secara luas untuk merujuk pada narasi orang pertama yang dihasilkan oleh seorang individu yang menggambarkan tindakan, pengalaman, dan keyakinannya sendiri (Sugiyono, 2010). Teknik pengumpulan data dengan dokumentasi atau telaah dokumen dilakukan oleh penulis untuk memperoleh data-data yang dibutuhkan dalam kajian ini. Penulis mengumpulkan data dan informasi dari berbagai sumber tertulis (baik konvensional maupun digital). Penulis mengumpulkan, membaca, dan menelaah data yang berbentuk tulisan dan gambar dari berbagai sumber tertulis (buku dan *website*) mengenai komunikasi organisasi pengelola Universitas Padjadjaran beserta peraturan Rektor Unpad yang menyertainya (Peraturan Rektor Universitas Padjadjaran Nomor 40 Tahun 2016).

## Hasil dan Pembahasan

### *Analisis terhadap Departementalisasi atau Spesifikasi Organisasi pada Struktur Organisasi Unpad*



Gambar 1. Struktur Organisasi Universitas Padjadjaran

Stoner menyatakan bahwa departementalisasi (*departmentalization*) merupakan salah satu dari empat pilar (*building blocks*) yang menjadi dasar untuk melakukan proses pengorganisasian, selain pembagian kerja (*division of work*), penentuan relasi antar bagian dalam organisasi (*hierarchy*), serta penentuan mekanisme untuk mengintegrasikan aktivitas antarbagian dalam organisasi atau koordinasi (*coordination*)

(Sule & Saefullah, 2012). Departementalisasi adalah proses pengelompokan dan penamaan bagian atau kelompok pekerjaan menurut kriteria tertentu (Sule & Saefullah, 2012).

Dalam rangka mendesain sebuah organisasi, terdapat beberapa pendekatan yang dapat dipakai oleh sebuah organisasi, termasuk oleh Unpad. Beberapa pendekatan tersebut adalah pendekatan berdasarkan fungsional, berdasarkan produk, berdasarkan pelanggan, berdasarkan geografis dan berdasarkan matriks (Sule & Saefullah, 2012). Berdasarkan beberapa pendekatan ini, menurut pandangan penulis, Unpad memakai pendekatan fungsional pada organisasinya. Berdasarkan pendekatan ini, proses departementalisasi dilakukan berdasarkan fungsi-fungsi tertentu yang mesti dijalankan dalam sebuah organisasi (Sule & Saefullah, 2012).

Dilihat dari jenjang organisasinya, struktur organisasi Unpad termasuk ke dalam struktur organisasi pipih (*flat top organization*), yaitu struktur organisasi yang melaksanakan jenjang organisasi antara dua sampai dengan tiga tingkat (Sutarto, 1987). Berdasarkan lampiran yang tercantum dalam Peraturan Rektor Universitas Padjadjaran Nomor 40 Tahun 2016, struktur organisasi Unpad terdiri dari tiga tingkat. Pembagian tingkat bagannya adalah sebagai berikut:

- 1) Bagan tingkat pertama terdiri dari para pimpinan universitas, yang terdiri dari Rektor, Wakil Rektor I (Bidang Akademik dan Kemahasiswaan), Wakil Rektor II (Bidang Keuangan dan Sumber Daya), Wakil Rektor III (Bidang Riset, PPM, dan Korporasi Akademik), dan Wakil Rektor IV (Bidang Tata Kelola, Perencanaan, dan Sistem Informasi).
- 2) Bagan tingkat kedua terdiri dari Direktur-direktur yang bertanggungjawab kepada para Warek terkait dan Satuan-satuan (dipimpin oleh kepala satuan) yang bertanggung jawab kepada Rektor. Direktur-direktur dan satuan-satuan tersebut antara lain Direktur Pendidikan dan Kemahasiswaan, Direktur Sumber Daya Pembelajaran dan Perpustakaan (berada di bawah Warek I), Direktur Keuangan dan Logistik, Direktur Sumber Daya Manusia, Direktur Sarana dan Prasarana (berada di bawah Warek II), Direktur Riset, Pengabdian pada Masyarakat, dan Inovasi, Direktur Kerja Sama dan Korporasi Akademik (berada di bawah Warek III), Direktur Tata Kelola dan Komunikasi Publik/Kantor Internasional serta Direktur Perencanaan dan Sistem Informasi (berada di bawah Warek IV). Sedangkan satuan-



satuan yang berada pada bagan tingkat kedua antara lain Satuan Penjaminan Mutu, Satuan Pengawas Internal, serta Satuan Pengendalian dan Koordinasi Program. Di bawah Direktur-direktur tersebut terdapat Sekretaris Direktorat yang bertugas untuk membantu pekerjaan direktur dalam aspek-aspek teknis. Terdapat pula Direktur-direktur yang membawahi UPT, di antaranya Direktur Sumber Daya Pembelajaran dan Perpustakaan membawahi UPT Kearsipan, serta Direktur Sarana dan Prasarana membawahi UPT Lingkungan Kampus.

- 3) Bagan tingkat ketiga terdiri dari organ-organ fakultas dan sekolah. Di Unpad terdapat 16 fakultas, yakni Fakultas Hukum, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Fakultas Kedokteran, Fakultas Matematika dan Ilmu Pengetahuan Alam, Fakultas Pertanian, Fakultas Kedokteran Gigi, Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik, Fakultas Ilmu Budaya, Fakultas Psikologi, Fakultas Peternakan, Fakultas Ilmu Komunikasi, Fakultas Keperawatan, Fakultas Perikanan dan Ilmu Kelautan, Fakultas Teknologi Industri Pertanian, Fakultas Farmasi, dan Fakultas Teknik Geologi. Setiap fakultas dipimpin oleh seorang Dekan yang bertugas mewakili Rektor dalam memimpin pengelolaan kegiatan dan penjaminan mutu di tingkat fakultas. Setiap Dekan fakultas dibantu oleh seorang Wakil Dekan (Wadek) fakultas. Terdapat juga empat orang Manajer di setiap fakultas, dimana tugas dari para Manajer tersebut adalah membantu pelaksanaan sebagian dari tugas Wadek fakultas. Keempat Manajer tersebut adalah Manajer Akademik dan Kemahasiswaan, Manajer Riset, Pengabdian pada Masyarakat, Inovasi, dan Kerja Sama, Manajer Sumber Daya, dan Manajer Tata Kelola, Perencanaan, dan Data. Di setiap fakultas juga terdapat Unit Penjaminan Mutu yang bertugas membantu tugas dekan dalam bidang penjaminan mutu fakultas dan program studi serta terdapat Senat Fakultas yang bertugas untuk memberikan pertimbangan dan pengawasan terhadap Dekan fakultas dalam pelaksanaan akademik di tingkat fakultas. Di dalam fakultas juga terdapat organ Program Studi (dipimpin oleh ketua program studi), Departemen, Pusat Studi, dan Laboratorium/Studio (dipimpin oleh kepala departemen/pusat studi/laboratorium/studio). Untuk sekolah, sebetulnya secara struktural tidak terlalu berbeda dengan fakultas, hanya saja dalam struktur sekolah, hanya terdapat dua Manajer (Manajer Akademik, Kemahasiswaan, dan Kerja Sama dan Manajer Sumber Daya, Tata Kelola, Perencanaan dan Data). Pengelola sekolah sekurang-



kurangnya terdiri atas Dekan, Wadep, Manajer, Program Studi, dan Unit Penjaminan Mutu.

- 4) Di luar bagan organisasi sebetulnya terdapat Majelis Wali Amanat (disingkat MWA; yaitu organ Unpad yang menetapkan, memberikan pertimbangan pelaksanaan kebijakan umum, dan melaksanakan pengawasan di bidang nonakademik) dan Senat Akademik (disingkat SA; yaitu organ Unpad yang menetapkan kebijakan, memberikarn pertimbangan, dan melakukan pengawasan di bidang akademik). Dalam struktur organisasi Unpad, kedua organ ini memiliki hubungan pengawasan dengan Rektor.

Berdasarkan hierarki organisasinya, struktur organisasi Unpad bersifat horizontal (*flat hierarchy*), karena bentuk struktur organisasinya mengandung bagian-bagian organisasi yang banyak ke samping (horizontal), dimana tidak banyak sub-sub bagian dalam struktur organisasi Unpad yang bersifat vertikal. Pengambilan keputusan pada hierarki horizontal bisa dilakukan lebih cepat karena proses identifikasi masalahnya pun relatif memerlukan waktu yang lebih singkat dibandingkan dengan bentuk vertikal, karena dalam hierarki horizontal, tingkatan hierarki tidak terlalu banyak (Sule & Saefullah, 2012). Bisa dikatakan, departementalisasi dan struktur organisasi yang dilakukan sudah cukup baik. Seluruh satuan organisasi ditempatkan pada tempat yang semestinya.

Struktur (*structure*) merupakan salah satu dari enam dimensi iklim organisasi selain standar-standar (*standards*), tanggung jawab (*responsibility*), penghargaan (*recognition*), dukungan (*support*), dan komitmen (*commitment*). Struktur organisasi merefleksikan perasaan di organisasi secara baik dan memiliki peran serta tanggung jawab yang jelas dalam lingkungan organisasi (Larasati & Kertamukti, 2016). Lebih jauh lagi, Stringer berpendapat bahwa dimensi iklim organisasi memengaruhi motivasi anggota organisasi untuk berperilaku tertentu (Larasati & Kertamukti, 2016). Dengan dipilihnya model *flat hierarchy* pada struktur organisasi Unpad, peran dan tanggung jawab yang diemban oleh para pengelola Unpad yang memegang tampuk jabatan struktural dapat berjalan dengan baik. Hal ini tidak terlepas pada aktivitas pengambilan keputusan yang lebih cepat dibandingkan dengan struktur organisasi yang berbentuk vertikal, sehingga proses identifikasi masalah dapat dilakukan lebih cepat.

### **Rentang Kendali untuk Setiap Jenjang Struktur**

Rentang kendali (*span of control*) adalah jumlah terbanyak bawahan langsung yang dapat dipimpin dengan baik oleh seorang atasan tertentu (Sutarto, 1987). Terdapat dua kelompok faktor yang harus dipertimbangkan saat menentukan jumlah pejabat bawahan yang dapat langsung dipimpin oleh seorang pejabat atasan tertentu. Kedua faktor tersebut adalah faktor subjektif dan faktor objektif.

Faktor subjektif adalah faktor yang melekat pada pejabatnya (faktor internal), misalnya pengalaman mengemban jabatan, kecerdasan dalam mengambil sebuah keputusan dan membuat strategi atau kebijakan, kondisi kesehatan, usia, akhlaq, keahlian praktis, dan lain-lain. Sedangkan faktor objektif adalah faktor yang berada di luar pejabatnya (faktor eksternal), misalnya jenis pekerjaan, jarak antar para pejabat bawahan, penempatan para pejabat bawahan, stabilitas organisasi, kuantitas tugas pejabat, dan durasi penyelesaian pekerjaan (Sutarto, 1987).

Bila dilihat dari faktor subjektifnya, bisa dibilang pimpinan dan satuan pimpinan (Rektor dan para Warek) yang memimpin Unpad sudah memiliki kredibilitas dan kapabilitas dalam bidangnya masing-masing. Oleh karena itu, dalam bagan struktur organisasinya, satuan pimpinan Unpad memiliki sejumlah pejabat bawahan yang banyak. Jadi, rentang kendalinya luas. Bila dilihat dari faktor objektifnya, misalnya dari jarak antara para pejabat atasan dengan pejabat bawahan, rentang kendali yang luas bisa dijalankan, karena para pejabat atasan dan pejabat bawahan berada di tempat yang sama, yaitu di Gedung Rektorat Unpad Jatinangor. Bila dilihat dari unsur corak pekerjaan para pejabat bawahan, corak pekerjaan para pejabat bawahan sangat beragam, mulai dari yang berkaitan dengan pusat kendali informasi, pengembangan IPTEK, perpustakaan, perencanaan dan keuangan, SDM, sarana-prasarana, litbang, dan lain-lain. Para pejabat bawahan ini bertanggung jawab terhadap para Warek terkait, dengan kata lain, para Warek yang memang sesuai dengan bidang para pejabat bawahan tersebut (dalam konteks ini adalah para Direktur).

Intinya, berdasarkan bagan struktur organisasi, Unpad menganut bentuk sentralisasi dalam struktur organisasinya. Sentralisasi sendiri mengandung arti sebagai suatu pemusatan wewenang. Hal ini merupakan hal yang lumrah karena Unpad merupakan organisasi yang formal. Bagan struktur organisasi Unpad memperlihatkan

sebuah bentuk sentralisasi, karena seluruh keputusan dari setiap unit organisasi dipusatkan dan para pejabat bawahan dari tiap unit yang bersangkutan melapor pada satuan pimpinan/pimpinan terkait. Menurut Terry, sentralisasi wewenang banyak digunakan oleh berbagai organisasi karena hal-hal positif berikut ini (Terry, 2012):

- 1) Dapat menghindari fungsi-fungsi yang bersifat ganda
- 2) Menyeragamkan berbagai kebijakan yang ada dan mendukung praktik kerja
- 3) Memperoleh wibawa para pejabat bawahan sekaligus dapat mengembangkan tugas-tugas mereka secara penuh
- 4) Dapat memaksimalkan pembagian tugas menurut keahlian masing-masing, terutama karena ruang lingkup dan volume pekerjaan yang diproses

### ***Peluang Komunikasi Organisasi dan Birokrasi Administrasi***

Komunikasi organisasi yang dapat diterapkan pada struktur komunikasi Unpad meliputi komunikasi internal di dalam organisasi dan komunikasi eksternal ke dan/atau dari luar organisasi. Kedua jenis komunikasi organisasi itu dapat diterapkan jika para pengelola organisasi mampu memanfaatkan alur pertukaran informasi secara maksimal. Lawrence D. Brennan mendefinisikan komunikasi internal sebagai pertukaran gagasan di antara para administrator dan karyawan dalam suatu perusahaan atau jawatan yang menyebabkan terwujudnya perusahaan atau jawatan tersebut lengkap dengan strukturnya yang khas (organisasi) dan pertukaran gagasan secara horizontal dan vertikal di dalam perusahaan atau jawatan yang menyebabkan pekerjaan berlangsung (operasi dan manajemen) (Effendy, 2011). Seperti yang disebutkan dalam definisi tersebut, dalam komunikasi internal, terdapat dua dimensi, yaitu komunikasi vertikal dan komunikasi horizontal.

Komunikasi vertikal adalah komunikasi yang berlangsung dari atas ke bawah (*downward communication*) dan/atau dari bawah ke atas (*upward communication*), yang biasanya terwujud dalam aktivitas komunikasi dari pimpinan kepada bawahan dan dari bawahan kepada pimpinan secara timbal-balik (*two-way traffic communication*) (Effendy, 2011). Dalam *downward communication*, Katz dan Kahn (1966) mengatakan bahwa ada lima jenis informasi yang biasa dikomunikasikan dari atasan kepada bawahan, yaitu: (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*) (Pace & Faules, 2006).

*Downward communication* di dalam struktur organisasi Unpad dilakukan dari satuan pimpinan kepada unit-unit organisasi lain yang berada di bawahnya. Dengan kata lain, dari Rektor/para Warek ke bagian-bagian yang secara struktur berada di bawahnya. *Downward communication* ini bisa dilakukan secara serentak atau berurutan. Pesan yang diberikan secara serentak bisa dilakukan dengan cara lisan maupun tertulis, atau kombinasi dari keduanya. Atau bisa juga menggunakan *video call* pada zaman modern seperti sekarang. Penyebaran pesan secara simultan mungkin suatu cara yang lebih umum, lebih efektif dan lebih efisien daripada cara lainnya untuk melancarkan aliran informasi dalam suatu organisasi (Pace & Faules, 2006). *Downward communication* yang disampaikan secara berurutan disampaikan dari Rektor melalui para wakilnya, lalu baru disampaikan lagi ada para pejabat bawahan yang secara hierarkis berada lebih rendah. Bila pesan disebarkan secara berurutan, penyebaran informasi akan berlangsung dalam waktu yang tidak berurutan, jadi informasi tersebut tiba di tempat yang berbeda dan pada waktu yang berbeda pula (Pace & Faules, 2006).

Sedangkan *upward communication* Unpad dilakukan dari unit-unit organisasi yang berada di bawah secara hierarkis, dari para pejabat bawahan kepada satuan pimpinan dan pimpinan, dengan kata lain kepada Rektor dan para wakilnya. Rektor harus menerima informasi dari para pejabat bawahan mengenai:

- 1) Kegiatan/aktivitas apa saja yang telah dilakukan oleh para pejabat bawahan (pekerjaan, prestasi, kemajuan, dan rencana-rencana di masa depan)
- 2) Penjelasan berbagai masalah dalam pekerjaan yang belum bisa dipecahkan oleh para pejabat bawahan yang ada kalanya membutuhkan beberapa macam bantuan
- 3) Perbaikan-perbaikan dalam bentuk saran atau gagasan dalam unit-unit mereka atau dalam organisasi secara keseluruhan
- 4) Pikiran dan perasaan para pejabat bawahan tentang pekerjaan dan rekan kerja mereka, serta organisasinya

Selain komunikasi vertikal seperti yang telah dipaparkan di atas, dalam komunikasi internal juga terdapat komunikasi horizontal. Komunikasi horizontal adalah

komunikasi secara mendatar yang dilakukan oleh anggota staf dengan anggota staf, karyawan dengan karyawan, dan sebagainya (Effendy, 2011). Komunikasi horizontal ini juga mungkin dilakukan dalam struktur organisasi Unpad. Komunikasi horizontal bisa dilakukan antar Warek, antar Direktorat, antar Dekan, atau antar badan yang berada sejajar dalam bagan struktur organisasi. Komunikasi horizontal ini biasanya terjadi dalam rapat, interaksi antarpersonal, pada waktu istirahat, atau pada saat Unpad menggelar kegiatan sosial untuk masyarakat. Pola jaringan komunikasi organisasi yang digunakan dalam komunikasi horizontal ini adalah pola jaringan saluran bebas. Menurut Ruliana (2014), pola jaringan saluran bebas adalah pola komunikasi dimana semua tingkatan dapat melakukan interaksi secara timbal balik tanpa menganut siapa yang menjadi tokoh sentralnya (Murti, Lestari, & Ali, 2017).

Selain komunikasi internal, komunikasi organisasi secara eksternal juga berpeluang terjadi di Unpad. Komunikasi eksternal adalah komunikasi antara pimpinan organisasi dengan khalayak di luar organisasi. Pada instansi-instansi pemerintah seperti departemen, direktorat, jawatan, dan pada perusahaan-perusahaan besar, disebabkan oleh luasnya ruang lingkup, komunikasi lebih banyak dilakukan oleh kepala hubungan masyarakat (*public relation officer*) daripada oleh pimpinan sendiri (Effendy, 2011). Komunikasi eksternal ini dimungkinkan terjadi karena dalam struktur organisasi Unpad terdapat Direktorat Komunikasi Publik/Kantor Internasional. Organ inilah yang mengurus komunikasi dari Unpad kepada khalayak (misalnya konferensi pers/promosi) mengenai informasi-informasi penting dari Unpad maupun sebagai pengkonfirmasi jika terjadi opini publik di khalayak yang kemungkinan dapat merugikan dan menimbulkan citra buruk bagi Unpad (dari khalayak kepada Unpad), bahkan opini publik negatif tersebut dapat menimbulkan krisis.

Komunikasi eksternal ini amat berkaitan dengan media massa. Organisasi (dalam hal ini Unpad) harus berupaya menjalin hubungan yang baik dengan media massa. Fink (2002) mengatakan bahwa sebuah organisasi perlu terus berupaya membangun hubungan baik dengan semua pemangku kepentingan yang terkait, terutama dengan media massa (Yanuar, 2017). Jika hubungan baik dengan media sudah terbentuk, maka media dapat menjadi tameng organisasi dalam menghadapi krisis. Jika krisis tersebut telah dilewati, hal ini dapat menjadi kesempatan sebagai ajang pemulihan nama baik dan sarana perbaikan reputasi sebuah instansi/organisasi. Aktivitasnya pun

tidak hanya sebatas penyebaran informasi, namun juga membangun relasi dalam konteks *media relation* (Prastya, 2018).

Aktivitas komunikasi organisasi yang dilaksanakan di Unpad, baik itu komunikasi organisasi dalam lingkup internal maupun eksternal, seluruhnya dilaksanakan berlandaskan budaya organisasi Unpad, yang terwujud dalam slogan RESPECT. RESPECT merupakan budaya organisasi Unpad yang terdiri atas *Responsibility* (Tanggung Jawab), *Excellence* (Keunggulan), *Scientific rigor* (Ketelitian Ilmiah), *Professionalism* (Sikap Profesional), *Encouragement* (Semangat), *Creativity* (Kreativitas), dan *Trust* (Kepercayaan). Istilah budaya organisasi mengacu pada budaya yang berlaku dalam sebuah perusahaan atau instansi, karena pada umumnya perusahaan atau instansi adalah terwujud dalam bentuk sebuah organisasi (Sari & Tri, 2009). Oleh karena itu, seluruh aktivitas komunikasi organisasi internal dan eksternal Unpad selalu dibangun dalam lingkup komunikasi yang bertanggung jawab, unggul, presisi, profesional, semangat, kreatif, dan terpercaya, sesuai dengan budaya organisasi RESPECT tersebut.

## **Penutup**

Dilihat dari jenjang organisasinya, struktur organisasi Unpad termasuk ke dalam struktur organisasi pipih (*flat top organization*), yaitu struktur organisasi yang melaksanakan jenjang organisasi antara dua sampai dengan tiga tingkat. Bagan tingkat pertama terdiri dari para pimpinan universitas (Rektor dan para Wakil Rektor), bagan tingkat kedua terdiri dari Direktur-direktur dan Satuan-satuan, sedangkan bagan tingkat ketiga terdiri dari organ-organ yang berada dalam Fakultas dan Sekolah. Bisa dikatakan, departementalisasi dan struktur organisasi yang dilakukan sudah cukup baik. Seluruh satuan organisasi ditempatkan pada tempat yang semestinya.

Berdasarkan bagan struktur organisasi, Unpad menganut bentuk sentralisasi dalam struktur organisasinya. Sentralisasi sendiri mengandung arti sebagai suatu pemusatan wewenang. Hal ini merupakan hal yang lumrah karena Unpad merupakan organisasi yang formal. Bagan struktur organisasi Unpad memperlihatkan sebuah bentuk sentralisasi, karena seluruh keputusan dari setiap unit organisasi dipusatkan dan para pejabat bawahan dari tiap unit yang bersangkutan melapor pada satuan pimpinan/pimpinan terkait.

Komunikasi organisasi yang dapat diterapkan pada struktur komunikasi Unpad meliputi komunikasi internal di dalam organisasi (vertikal dan horizontal; komunikasi vertikal terdiri dari *upward communication* dan *downward communication*) yang dilakukan oleh para pimpinan universitas dan fakultas dengan seluruh sivitas akademika Unpad. Sedangkan komunikasi eksternal ke dan/atau dari luar organisasi melalui Direktorat Komunikasi Publik/Kantor Internasional yang menghubungkan alur komunikasi Unpad ke/dari masyarakat luas. Kedua bentuk komunikasi organisasi ini selalu berlandaskan pada budaya organisasi Unpad yang biasa disebut RESPECT.

Saran penulis, sebaiknya komunikasi organisasi dalam struktur organisasi Unpad dapat dikelola dengan alur komunikasi yang baik, mulai dari konteks komunikasi antarpribadi, komunikasi kelompok, komunikasi organisasi, komunikasi publik, hingga komunikasi massa saat melakukan komunikasi yang bersifat eksternal. Komunikasi organisasi yang dilakukan, baik itu yang bersifat internal maupun internal, harus selalu berlandaskan pada budaya organisasi Unpad yang biasa disebut RESPECT.

### **Daftar Pustaka**

- Adiarsi, G. R., & Wakasi, J. E. (2018). Komunikasi Vertikal dalam Servant Leadership Kadis Pendidikan dan Kebudayaan Kota Tomohon. *Jurnal Komunikasi Global*, 7(1), 105–119.
- Bungin, B. (2011). *Penelitian Kualitatif: Komunikasi, Ekonomi, Kebijakan Publik, dan Ilmu Sosial Lainnya* (2nd ed.). Jakarta: Prenadamedia Group.
- Candraningrum, D. A. (2017). Gangguan Komunikasi Publik dan Penurunan Brand Engagement di Perusahaan Toys”R”Us. *Jurnal Komunikasi Global*, 6(2), 164–174.
- Effendy, O. U. (2011). *Ilmu Komunikasi: Teori dan Praktek*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Irawan, D., & Venus, A. (2016). Pengaruh Iklim Komunikasi Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Kantor Keluarga Berencana Jakarta Barat. *Jurnal Kajian Komunikasi*, 4(2), 122–132. <https://doi.org/10.24198/jkk.v4i2.7367>
- Larasati, W., & Kertamukti, R. (2016). Penanganan Pengaduan Masyarakat sebagai Pendukung Iklim Organisasi (Studi Deskriptif Kualitatif Penanganan Pengaduan Masyarakat di Seksi Informasi dan Sarana Komunikasi Kantor Imigrasi Kelas I Yogyakarta). *Jurnal Komunikasi PROFETIK*, 10(1), 97–113.
- Littlejohn, S. W., & Foss, K. A. (2009). *Teori Komunikasi* (9th ed.). Jakarta: Salemba Humanika.
- Morissan. (2014). *Teori Komunikasi: Individu Hingga Massa*. Jakarta: Prenadamedia Group.
- Mulyana, D. (2007). *Ilmu Komunikasi: Suatu Pengantar*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Murti, R. A. M., Lestari, M. T., & Ali, D. S. F. (2017). Komunikasi Organisasi PT. PLN (PERSERO) Area Bandung dalam Kegiatan Code of Conduct. *Jurnal Kajian Komunikasi*, 5(2), 210–221.
- Pace, R. W., & Faules, D. F. (2006). *Komunikasi Organisasi: Strategi Meningkatkan Kinerja Perusahaan*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Prastya, N. M. (2018). Analisis Aktivitas Hubungan Media dalam Manajemen Krisis di Perguruan Tinggi. *Jurnal Komunikasi PROFETIK*, 11(1), 86–95.
- Rakhmat, J. (2012). *Metode Penelitian Komunikasi: Dilengkapi Contoh Analisis Statistik*.



- Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Sari, A., & Tri, Y. (2009). Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta. *Jurnal Sosiologi Reflektif*.
- Sugiyono. (2010). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Sule, E. T., & Saefullah, K. (2012). *Pengantar Manajemen Edisi Pertama*. Jakarta: Prenadamedia Group.
- Sutarto. (1987). *Dasar-dasar Organisasi*. Yogyakarta: Gadjah Mada University Press.
- Terry, G. R. (2012). *Prinsip-prinsip Manajemen*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Triyono, A., & Wibowo, Y. A. (2018). Strategi Komunikasi Pembangunan Tim Promosi Kesehatan Puskesmas Polokarto melalui Program Desa Siaga. *Jurnal Komunikasi Global*, 7(1), 68–86.
- West, R., & Turner, L. H. (2009). *Pengantar Teori Komunikasi: Analisis dan Aplikasi* (3rd ed.). Jakarta: Salemba Humanika.
- Yanuar, D. (2017). Kekuatan Integrated Communication untuk Membangun Reputasi dalam Menghadapi Krisis. *Jurnal Komunikasi Global*, 6(1), 1–14.