

## **BAB I**

### **PENDAHULUAN**

#### **A. Latar Belakang Masalah**

Perusahaan merupakan tempat atau wadah bagi orang-orang yang melakukan kegiatan atau tugas dan tanggung jawab pada pekerjaan yang sesuai dengan bidang yang telah ditentukan. Kemajuan di segala bidang terjadi dimana-mana. Perusahaan yang mengejar keuntungan semakin berkembang. Kemajuan ini dicapai karena perusahaan melakukan sistem manajemen yang baik.

Sistem manajemen tentunya tidak akan berjalan dengan lancar tanpa adanya komunikasi yang baik di dalam perusahaan. Komunikasi penting dalam penyampaian informasi dalam kegiatan perusahaan. Komunikasi berfungsi sebagai peralatan utama yang menentukan sukses atau tidaknya suatu perusahaan.

Komunikasi merupakan bagian yang tak terpisahkan dari kehidupan sehari-hari. Komunikasi sangat penting karena dengan berkomunikasi, orang dapat menyatakan dan mendukung identitas diri, untuk berinteraksi dengan lingkungan, dan untuk mempengaruhi orang lain. Komunikasi merupakan proses yang terus berlangsung dan dinamis menerima dan mengirim pesan dengan tujuan berbagi makna.

Menurut Zimmerman (1997:7), merumuskan pembagian tujuan komunikasi menjadi dua kategori besar. Pertama, berkomunikasi untuk

menyelesaikan tugas-tugas penting bagi kebutuhan, memuaskan kepenasaran akan lingkungan, dan menikmati hidup. Kedua, berkomunikasi untuk menciptakan dan memupuk hubungan dengan orang lain.

Komunikasi efektif sangat menentukan kelangsungan hidup dan kesehatan setiap organisasi. Kehidupan organisasi tidak mungkin dipisahkan dari prinsip-prinsip komunikasi efektif karena komunikasi disadari sebagai "darah kehidupan organisasi". Jadi, semua kegiatan, termasuk proses manajemen yang sangat menentukan kelangsungan hidup organisasi, tergantung dari komunikasi efektif.

Komunikasi hampir semua organisasi secara jelas merupakan suatu proses dinamik. Penyampian informasi yang akurat dan pemahaman atas informasi dari satu unit (pengirim) ke unit lain (penerima) tidak hanya vital dalam perumusan dan implementasi tujuan-tujuan organisasional tetapi juga merupakan peralatan dan saran penting kegiatan-kegiatan organisasional lainnya dilaksanakan. Komunikasi juga berfungsi sebagai peralatan-peralatan utama dengan mana suatu organisasi secara sukses atau tidak sukses berhubungan dengan lingkungan tugasnya.

Komunikasi dalam suatu organisasi, bersifat formal dan informal. Komunikasi formal adalah komunikasi menurut struktur organisasi, yakni komunikasi ke bawah, komunikasi ke atas, dan komunikasi horizontal. Sedangkan komunikasi informal tidak bergantung pada struktur organisasi.

Dalam perusahaan, saluran komunikasi yang digunakan yaitu saluran komunikasi formal. Sistem formal, pada dasarnya merupakan pengolahan

pesan, sesuai dengan garis kewenangan yang digariskan oleh rencana organisasi, artinya siapa yang diharapkan berbicara dengan siapa. Saluran komunikasi formal menggambarkan mengenai komunikasi internalnya, mengenai komunikasi dalam perusahaan.

Menurut Ruslan (2005:275), jalur komunikasi dibagi menjadi:

1. Komunikasi arus ke bawah (*downward communications*)

Dari pihak perusahaan kepada para *middle manager*. Misalnya perintah pimpinan, instruksi, dan informasi spesifikasi teknis suatu pekerjaan yang akan diberikan kepada bawahannya. Media yang dipergunakan dalam bentuk komunikasi lisan dan tulisan (nota dinas, peraturan, dan surat edaran).

2. Komunikasi arus ke atas (*upward communications*)

Pihak *middle manager* kepada perusahaan. Misalnya pelaksanaan perintah berbentuk tulisan dan lisan, laporan hasil pekerjaan, serta sumbang saran dari pihak pekerja kepada pimpinan perusahaan.

3. Komunikasi sejajar (*sideways communications*)

Berlangsung antar *middle manager*. Misalnya informasi mengenai pekerjaan atau menyangkut kegiatan pendidikan-pelatihan, dapat juga mengenai kegiatan di luar pekerjaan dalam bentuk olahraga, keagamaan, dan kekeluargaan. Media yang digunakan berbentuk pemberitahuan dan pengumuman.

Komunikasi akan berjalan dengan baik apabila sistem manajemen berjalan atau berfungsi dengan baik pula. Pihak manajemen memiliki

pengaruh terhadap kehidupan organisasi. Memberikan pengaruh bagaimana anggota memandang atasan dan atasan memaknai peranan dan posisinya. Pada sisi negatif, nilai seperti itu dapat melemahkan tanggung jawab individu, terutama dalam pengambilan keputusan. Pendelegasian wewenang terpaksa harus dikontrol dan diawasi. Pada sisi positif, atasan dapat membangun kohesivitas di dalam organisasi melalui peranan simboliknya yang sangat besar. Tetapi tidak semua pemimpin dapat melakukannya, dan akhirnya akan berdampak pada pengambilan keputusan di dalam organisasi yang kurang tegas atau sepihak.

Menurut Cameron dan Quinn (Kusdi, 2011:140), kapabilitas manajerial, antara lain:

1. Mengelola tim. Memfasilitasi kerjasama yang efektif, kohesif, bekerja dengan lancar, dan menunjukkan kinerja tinggi.
2. Mengelola hubungan interpersonal. Memfasilitasi hubungan interpersonal yang efektif seperti kemampuan memberi umpan balik yang suportif, mendengarkan, dan memecahkan masalah-masalah interpersonal.
3. Mengelola pengembangan diri *middle manager*. Membantu individu-individu yang lain untuk meningkatkan kinerja, memperluas kompetensi, dan memperoleh peluang-peluang pengembangan diri.
4. Mengelola masa depan. Mengkomunikasikan visi masa depan yang jelas dan memfasilitasi pelaksanaannya.

5. Membangkitkan semangat *middle manager*. Memotivasi dan menginspirasi individu-individu yang proaktif, melakukan upaya ekstra, dan bekerja dengan gigih.
6. Mengelola akulturasi. Membantu individu-individu untuk memperjelas tentang apa yang diharapkan dari mereka, bagaimana standar-standar yang berlaku dalam organisasi, dan bagaimana mereka menyesuaikan diri dalam lingkungan kerja.
7. Mengelola koordinasi. Mendukung koordinasi di dalam organisasi serta unit-unit eksternal dan para manajernya, dan berbagi informasi antar bagian.

Hal di atas termasuk komunikasi atasan dengan bawahan (*downward communications*). Tetapi komunikasi akan berjalan efektif jika terjadi komunikasi dua arah. Tidak hanya komunikasi pihak atasan dengan pihak bawahan, tetapi komunikasi antara bawahan dengan pihak atasan.

Komunikasi antara bawahan dengan atasan (*upward communications*) sangat penting bagi perusahaan. Seperti yang sudah dijelaskan, komunikasi ini berupa pelaksanaan perintah berbentuk tulisan dan lisan, laporan hasil pekerjaan, serta sumbang saran dari pihak pekerja terhadap pimpinan. Komunikasi antara bawahan dengan atasan ini secara langsung juga memperlihatkan atasan memperlakukan *middle managernya*. Memperlihatkan bagaimana *middle manager* turut andil dalam perusahaan, seperti *middle manager* memberikan kritik dan saran kepada atasannya terhadap aktivitas-aktivitas yang dilakukan oleh perusahaan. Secara tidak

langsung dalam komunikasi antara bawahan dengan atasan ini memperlihatkan peranan dari *middle manager* perusahaan.

Kesuksesan suatu organisasi atau perusahaan adalah *middle manager*. *Middle manager* merupakan aset paling penting dan sumber daya terbesar dalam perusahaan. Oleh karena itu, *middle manager* memiliki peranan yang cukup besar dalam perusahaan. *Middle manager* di sini salah satunya yaitu *middle manager*. *Middle manager* merupakan satu tingkat di bawah *top manager* atau *manager* utama.

Peranan *middle manager* bagi sebuah perusahaan berupa keterlibatan mereka dalam sebuah perencanaan, sistem, proses dan tujuan yang ingin dicapai oleh perusahaan. Tidak hanya itu saja, peranan *middle manager* juga termasuk dalam pengambilan keputusan. Dalam perusahaan, *middle manager* tidak hanya sebagai pelaksana kegiatan, tetapi juga ikut serta dalam proses pengambilan keputusan.

Menurut Steers (Mulyadi, 1989:47), bahwa pengambilan keputusan menyangkut pilihan dari berbagai macam alternatif yang ada dalam organisasi. Pengambilan keputusan berkaitan dengan problem atau masalah dalam organisasi, memilih satu atau dua alternatif pemecahan masalah menuju satu situasi yang diinginkan, melalui keputusan dengan harapan akan tercapai suatu pemecahan masalah dari problem yang terjadi.

Pengambilan keputusan secara rinci merupakan suatu proses aktivitas berpikir logis. Sebagai aktivitas logis pengambilan keputusan dapat digeneralisasikan dalam serentetan peristiwa atau kegiatan yang bertahap.

Lima tahap kegiatan dalam pengambilan keputusan yaitu: (1) merumuskan masalah, (2) mengidentifikasi alternatif pemecahan, (3) menentukan kriteria, (4) menguji alternatif pemecahan, dan (5) memilih alternatif yang terbaik sebagai keputusan untuk dilaksanakan.

Manurut Salusu (2004:257), lima sifat peranan karyawan dalam pengambilan keputusan yaitu formal-tidak formal, langsung-tidak langsung, tingkat pengaruhnya, isi dari keputusan, dan jangka waktunya singkat atau lama. Dari lima sifat peranan karyawan dalam pengambilan keputusan, dirumuskan enam kombinasi bentuk peranan serta karyawan dalam pengambilan keputusan, yaitu (1) peranan serta mengambil keputusan dalam bidang tugas, (2) peranan serta konsultatif, (3) peranan serta jangka pendek, (4) peranan serta informal, (5) hak milik karyawan, dan (6) peranan serta perwakilan.

Peranan *middle manager* dalam pengambilan keputusan itu penting. Seperti yang sudah dijelaskan sebelumnya bahwa *middle manager* yang merupakan karyawan adalah aset perusahaan yang penting karena menentukan kemajuan suatu perusahaan. Sumber daya terbesar suatu perusahaan adalah karyawan, salah satunya yaitu *middle manager*. Ini menunjukkan bahwa peranan *middle manager* memiliki berpengaruh dalam perusahaan. Dengan kata lain *middle manager* memberikan kontribusi untuk kemajuan atau kesuksesan perusahaan.

Dalam suatu pengambilan keputusan, peranan *middle manager* sangat dibutuhkan. Hal ini terjadi karena *middle manager* lebih tahu dan

merasakan apa yang terjadi dilingkungan kerjanya. Sehingga dalam pengambilan keputusan, *middle manager* perlu dilibatkan karena memberikan banyak pengetahuan dan informasi mengenai masalah yang sedang dibahas dalam pengambilan keputusan. Tidak hanya itu, peranan *middle manager* sangat dibutuhkan untuk memberikan kritik dan saran mengenai permasalahan yang ada, memberikan alternatif-alternatif solusi sehingga membantu memudahkan atasan dalam mengambil keputusan.

Di sisi lain, *middle manager* merasa bangga ketika mereka bisa ikut berperan dalam pengambilan keputusan. *Middle manager* menjadi percaya diri, bangga, dan merasa dihargai oleh perusahaan karena mereka dapat membantu kemajuan perusahaan mereka. Ini akan berdampak pada tingkat kinerja *middle manager* sehingga tujuan perusahaan akan tercapai.

Pada peranan *middle manager* dalam pengambilan keputusan tidak selalu berjalan dengan lancar. Ada banyak hambatan yang ditemui. Misalnya, seperti pada Laporan KKL yang ditulis oleh Larendo (2011:72), hambatan yang ditemui oleh perusahaan yang diteliti yaitu mengenai komunikasi. Komunikasi tidak berjalan dengan efektif. Pada saat rapat, para *middle manager* yang hadir saling mengutarakan kritik dan pendapat. Tetapi yang terjadi, pihak atasan kurang mendengarkan pendapat atau masukan dari bawahannya. Jadi pada pengambilan keputusan dalam rapat, keputusannya bersifat sepihak.

Persoalan-persoalan yang muncul di dalam organisasi bisa dilihat dari iklim organisasinya, termasuk hambatan peranan *middle manager* dalam



pengambilan keputusan. Iklim komunikasi organisasi merupakan suasana komunikasi di dalam organisasi. Iklim ini dapat menunjukkan keadaan komunikasi dalam organisasi. Menurut Redding (Pace dan Faules, 2006: 154), iklim komunikasi organisasi merupakan fungsi kegiatan yang terdapat dalam organisasi untuk menunjukkan kepada anggota organisasi bahwa organisasi mempercayai mereka dan memberi mereka kebebasan dalam mengambil resiko, memberi tanggung jawab dalam mengerjakan tugas, menyediakan informasi, dan secara aktif memberi penyuluhan kepada para anggota organisasi sehingga mereka dapat melihat bahwa keterlibatan mereka penting bagi keputusan-keputusan dalam organisasi.

Menurut Pace dan Faules (2006: 153), iklim komunikasi organisasi membentuk organisasi akan memberikan pengaruh dan mengendalikan anggota organisasi dalam mengambil keputusan dan tindakan mengenai kemana organisasi menuju, apa yang harus dilakukan oleh organisasi, serta bagaimana tindakan yang diambil untuk keberhasilan organisasi, termasuk mencari solusi untuk penyelesaian masalah-masalah yang ada.

Kopelman, Brief, dan Guzzo (Pace dan Faules, 2006: 148), menyatakan bahwa iklim komunikasi organisasi penting untuk menjembatani praktik-praktik pengelolaan sumber daya manusia dengan produktivitas. Iklim komunikasi organisasi akan berubah jika suatu organisasi melaksanakan suatu rencana atau berperan serta dalam pengambilan keputusan. Secara keseluruhan iklim komunikasi organisasi mencerminkan budaya suatu organisasi karena iklim lebih tampak sebagai sifat-sifat budaya

dan budaya organisasi menyediakan tempat iklim komunikasi organisasi menetap. Jadi, iklim komunikasi organisasi dapat juga berbicara banyak mengenai budaya organisasi tersebut.

Menurut Cutlip dan Center (1982:257), kultur organisasi jika dikelola dengan baik dapat menjadi aset yang sangat berharga dalam membangun kepaduan dan *teamwork* di dalam organisasi, dan menghasilkan efektivitas organisasional dalam mencapai tujuannya. Kultur organisasional mendefinisikan nilai dan norma yang dipakai oleh pembuat keputusan di dalam organisasi.

Tetapi dalam kultur organisasi, terjadi hambatan mengenai peranan *middle manager* dan pengambilan keputusan ketika perusahaan memiliki kultur organisasi otorian. Pada hasil Laporan KKL yang sudah dijelaskan pada paragraf sebelumnya, menunjukkan bahwa perusahaan memiliki kultur organisasi yang otorian.

Menurut Cutlip dan Center (1982:261), kultur organisasi otorian dalam pengambilan keputusan berada dipihak pimpinan. Keputusan dibuat oleh pimpinan organisasi dan diimplementasikan oleh bawahannya. Jadi, *input* karyawan kurang begitu penting. Pimpinan bersikap demikian karena biasanya cenderung menolak perubahan, efisiensi lebih dikedepankan ketimbang inovasi.

Dampak dari hambatan di atas, jika kritik, saran, pendapat, serta keputusan bersifat sepihak, dapat menimbulkan rasa ketidaknyamanan *middle manager* terhadap atasan. Selain itu, *middle manager* merasa usahanya tidak

dihargai. Menyangkut keputusan yang sepihak, akan berdampak pada proses realisasinya atau aktivitasnya. Karena keputusan yang diambil tidak memuaskan semua pihak, maka dari *middle manager* muncul rasa enggan dan sungkan dalam menjalankan hasil keputusannya. Ini akan berdampak pada tingkat kinerja *middle manager* yang secara langsung akan mempengaruhi tujuan perusahaan.

Keputusan yang sepihak berarti aspirasi *middle manager* tidak dihargai. Aspirasi *middle manager* yang tidak didengarkan secara berulang akan menimbulkan dampak negatif pada perusahaan berupa ketegangan antara *middle manager* dengan pimpinan. *Middle manager* memiliki serikat kerja dan tergabung di dalamnya. Misalnya, di Indonesia yang biasa terjadi ketika aspirasi karyawan terus tidak didengarkan adalah melakukan demo. Keinginan-keinginan karyawan atas suatu solusi masalah yang terjadi tidak terpenuhi. Karyawan berdemo menuntut perusahaan dimana mereka bekerja.

Indonesia memiliki banyak organisasi. Menurut Morissan (2006:76-81), organisasi terbagi atas dua jenis yaitu organisasi profit dan organisasi nonprofit. Organisasi nonprofit didirikan untuk mencapai tujuan yang bersifat nonbisnis atau tidak mencari keuntungan. Organisasi profit lebih sering disebut dengan nama perusahaan, yang tujuannya adalah mencari keuntungan. Di Indonesia organisasi profit atau perusahaan dapat dibagi ke dalam empat macam dilihat dari skala usahanya, yaitu:

1. Perusahaan Perorangan
2. Perusahaan Firma

### 3. Perusahaan Terbatas (PT)

### 4. Perusahaan Publik Terbuka (Tbk)

Telkom merupakan organisasi profit. Hal ini karena Telkom mengejar keuntungan dan di dalam perusahaan terdapat pekerja yang digaji. Bentuk perusahaan Telkom adalah Perseroan Terbatas (PT) karena badan hukumnya didirikan berdasarkan perjanjian, melakukan kegiatan usaha dengan modal dasar yang seluruhnya terbagi dalam saham. PT Telekomunikasi Indonesia merupakan perusahaan penyelenggara layanan informasi dan telekomunikasi serta penyedia jasa dan jaringan telekomunikasi secara lengkap yang terbesar di Indonesia. Telkom memiliki visi menjadi perusahaan *InfoComm* terkemuka di kawasan regional. Perusahaan ini juga memiliki misi memberikan layanan terbaik dan berkualitas yang berfokus pada keunggulan kompetitif perusahaan, serta membangun sinergi kemitraan yang saling mendukung dan menguntungkan.

Untuk mewujudkan visi dan misi perusahaan tersebut, Telkom pastilah memiliki program-program yang dilakukan secara internal maupun eksternal dan tepat dalam pengambilan keputusan akan program yang dilaksanakan nantinya akan berpengaruh baik pada tercapainya tujuan perusahaan. Komunikasi yang terjadi di dalamnya pasti sangat berpengaruh. Komunikasi harus efektif yaitu dua arah. Tidak hanya dari atasan ke bawahan, tetapi komunikasi bawahan ke atasan juga sangat penting untuk diperhatikan.

*Middle manager* yang merupakan salah satu bagian karyawan adalah aset perusahaan terpenting. Maka dari itu, peranan *middle manager* sangat dibutuhkan juga dalam kegiatan perusahaan, terutama pada proses pengambilan keputusan. Melihat penjelasan di atas, maka peranan *middle manager* dalam proses pengambilan keputusan menjadi bahan untuk penyusunan skripsi bagi penulis.

PT Telkom Area Yogyakarta dipilih sebagai tempat penelitian karena merupakan salah satu Area Manager untuk Divisi Regional Jateng&DIY. Sebagai salah satu area DIVRE Jateng&DIY, tentunya perusahaan memiliki banyak kegiatan atau program yang melibatkan banyak *middle manager*. Dalam setiap kegiatan yang dilaksanakan pasti akan ada suatu pengambilan keputusan yang tepat oleh pihak perusahaan agar kegiatan berjalan dengan efektif. Dan dalam proses pengambilan keputusan pasti banyak melibatkan *middle manager*.

Pengambilan keputusan yang dilakukan oleh perusahaan bermacam-macam. Pengambilan keputusan yang dilakukan oleh PT Telkom Area Yogyakarta antara lain pengambilan keputusan pendidikan dan pelatihan, sarana dan prasarana, rapat rutin (SEKAR, rapat Plasa, dan lain-lain), keuangan, hubungan dengan publik, dan pengambilan keputusan mengenai keamanan dan kesehatan karyawan.

Karyawan merupakan sumber daya manusia dan aset perusahaan yang sangat berharga. Upaya peningkatan kualitas karyawan serta upaya meningkatkan produktivitas karyawan sangat penting artinya dalam

perkembangan perusahaan. Sehubungan dengan hal tersebut, keselamatan kerja yang menjadi segi penting kualitas karyawan dan sangat menentukan tingkat produktivitas perlu mendapatkan perhatian sebaik-baiknya. Dengan meningkatkan keselamatan kerja, diharapkan setiap karyawan dapat dibina atau diatur menjadi sumber daya manusia yang sehat, selamat, sejahtera, dan produktif.

Menurut data perusahaan tahun 2010 sebesar 70%, karyawan tidak menggunakan Alat Pelindung Diri (APD) sehingga dapat menimbulkan resiko kecelakaan kerja dan kerugian akibat kerja. Dengan adanya permasalahan tersebut, maka diperlukan usaha atau upaya untuk menangani hal tersebut dari pihak perusahaan. Sebelum melakukannya, pastilah perusahaan melakukan suatu pengambilan keputusan agar solusi-solusi yang didapat tepat sasaran.

Sesuai dengan penjelasan di atas, maka pada penelitian ini pengambilan keputusan yang digunakan yaitu mengenai keamanan karyawan. Keamanan karyawan difokuskan pada penanganan penggunaan Alat Pelindung Diri (APD) pada karyawan. Selain itu, dipilih keamanan karyawan mengenai penanganan penggunaan Alat Pelindung Diri (APD) karena di perusahaan sendiri sering kali mengadakan rapat pengambilan keputusan mengenai APD. Hal ini dapat menjadi masalah karena rapat sering kali diadakan. Rapat yang sering diadakan menunjukkan bahwa keputusan yang diambil belumlah mencapai target atau solusi alternatif yang tepat. Ini

tentunya berhubungan dengan peranan *middle manager* dalam proses pengambilan keputusan tersebut.

Dari penjelasan di atas, maka penelitian ini mengenai peranan *middle manager* dalam proses pengambilan keputusan dijadikan bahan untuk penelitian untuk mengetahui bagaimana peranan *middle manager* dalam proses pengambilan keputusan pada penanganan penggunaan Alat Pelindung Diri (APD) di PT Telkom Area Yogyakarta.

#### **B. Rumusan Masalah**

Apa peranan *middle manager* dalam proses pengambilan keputusan pada penanganan penggunaan Alat Pelindung Diri (APD) di PT Telkom Area Yogyakarta?

#### **C. Tujuan Penelitian**

Untuk mengetahui peranan *middle manager* dalam proses pengambilan keputusan pada penanganan penggunaan Alat Pelindung Diri (APD) di PT Telkom Area Yogyakarta.

#### **D. Manfaat Penelitian**

##### 1. Akademis

- a. Menambah referensi dalam perkembangan ilmu pengetahuan dalam studi PR mengenai *upward communications*, khususnya mengenai peranan *middle manager* dalam proses pengambilan keputusan.
- b. Mampu menjadi sumbangan pemikiran dalam melakukan penelitian dimasa yang akan datang yang berhubungan dengan *upward*

*communications* mengenai peranan *middle manager* dalam proses pengambilan keputusan.

## 2. Praktis

Memberikan referensi atau masukan bagi PT Telkom Area Yogyakarta sehubungan dengan *upward communications* mengenai peranan *middle manager* dalam proses pengambilan keputusan.

## E. Kerangka Teori

### 1. Komunikasi Organisasi

Komunikasi tidak bisa dilepaskan dari kehidupan sehari-hari. Menurut Brent D. Ruben (Muhammad, 2007: 3-4), komunikasi adalah suatu proses melalui mana individu dalam hubungannya, dalam kelompok, dalam organisasi dan dalam masyarakat menciptakan, mengirimkan, dan menggunakan informasi untuk mengkoordinasi lingkungannya dan orang lain. Proses komunikasi dipahami sebagai suatu aktivitas yang mempunyai beberapa tahap yang terpisah satu sama lain. Misalnya kalau kita ingin berpidato, kita harus membuat perencanaan, menentukan tema pidato, mengumpulkan bahan, melatih diri di rumah, baru kemudian tampil berpidato di depan umum. Informasi dalam komunikasi berarti kumpulan data, pesan, susunan isyarat dalam cara tertentu yang mempunyai arti atau berguna bagi sistem tertentu. Pemakaian informasi menunjuk kepada peranan informasi dalam mempengaruhi tingkah laku manusia baik secara individual, kelompok, maupun masyarakat. Jadi proses komunikasi



merupakan proses yang timbal balik karena antara pengirim dan penerima saling mempengaruhi satu sama lain.

Konteks komunikasi beragam, salah satunya yaitu komunikasi organisasi. Manusia adalah makhluk sosial yang cenderung untuk selalu hidup bermasyarakat. Manusia juga cenderung untuk mengatur dan mengorganisasikan kegiatan-kegiatannya dalam mencapai suatu tujuan.

Dalam sebuah organisasi setiap orang yang terlibat di dalamnya ketika melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya baik selaku pimpinan di berbagai tingkatan maupun para staf, agar pekerjaannya dapat terlaksana dengan lancar dan harmonis untuk mencapai tujuan bersama yang disepakati dan ditetapkan, maka unsur kerjasama harus senantiasa tercipta dengan baik. Dengan terjadinya proses kerjasama maka unsur komunikasi pun dengan sendirinya akan tercipta dalam organisasi, karena bentuk apapun instruksi, informasi dari pimpinan ke bawahan maupun sebaliknya, laporan, masukan dilakukan melalui proses komunikasi.

Komunikasi hampir semua organisasi secara jelas merupakan suatu proses. Penyampaian informasi yang akurat dan pemahaman atas informasi dari satu unit (pengirim) ke unit lain (penerima) tidak hanya vital dalam perumusan dan implementasi tujuan-tujuan organisasional, tetapi juga merupakan peralatan dan sarana penting kegiatan-kegiatan organisasional lainnya dilaksanakan. Komunikasi juga berfungsi sebagai peralatan-peralatan utama dengan mana suatu organisasi secara sukses atau tidak sukses berhubungan dengan lingkungan tugasnya.

Menurut Muhammad dalam bukunya *Komunikasi Organisasi* (2007:167), komunikasi organisasi adalah salah satu tindakan komunikasi yang dilakukan oleh beberapa orang yang terdapat dalam satu lingkup dan memiliki tujuan yang sama atas tindakan komunikasi yang dilakukan.

Untuk memahami komunikasi organisasi, Morgan dan Smirch (Pace, 2006:4) menawarkan suatu perbandingan umum dan perbedaan pandangan mengenai realitas dan kepercayaan yang menyertainya mengenai sifat manusia. Rentang pandangan ini telah diletakkan dalam suatu kontinum dari yang sangat subjektif hingga yang sangat objektif. Pandangan ini akan membantu untuk mendefinisikan komunikasi organisasi.

**Pandangan Subjektif.** Suatu pendekatan subjektif memandang organisasi sebagai kegiatan yang dilakukan orang-orang (perilaku pengorganisasian). Organisasi terdiri dari tindakan-tindakan, interaksi, dan transaksi yang melibatkan orang-orang. Bagi kaum subjektif, tindakan muncul dari proses sosial dalam interaksi manusia. Fokusnya adalah perilaku yang berkembang yang bergantung pada konstruksi sosial yang terjadi selama proses interaksi.

**Pandangan Objektif.** Pendekatan objektivis mengisyaratkan bahwa keteraturan eksis di dunia nyata. Kaum objektivis menekankan struktur, perencanaan, kontrol dan tujuan, dan menempatkan faktor-faktor utama di dalam suatu skema adaptasi organisasi. Organisasi dianggap sebagai pemroses informasi.

Menurut Pace dan Faules (2006:31), komunikasi organisasi dapat didefinisikan sebagai pertunjukkan dan penafsiran pesan diantara unit-unit komunikasi yang merupakan bagian dari suatu organisasi tertentu. Bila organisasi dianggap sebagai suatu substansi nyata yang mengalir ke atas, ke bawah, dan ke samping dalam suatu wadah. Ketika organisasi dianggap sebagai orang-orang yang berinteraksi dan memberi makna kepada interaksi tersebut, komunikasi menjadi suatu fungsi pembentuk organisasi.

Salah satu teori komunikasi organisasi adalah Teori Hubungan Manusiawi oleh Elton Mayo (Pace, 2006:60). Teori ini berfokus pada pemenuhan kebutuhan anggota organisasi. Semakin puas anggota organisasi, maka semakin meningkat produktivitasnya dalam organisasi.

Dalam komunikasi organisasi terdapat iklim komunikasi organisasi. Menurut Mulyana (2000:147), iklim komunikasi organisasi merupakan gabungan dari persepsi-persepsi mengenai peristiwa komunikasi, perilaku manusia, respons pegawai terhadap pegawai lainnya, harapan-harapan, konflik-konflik antarpersonal, dan kesempatan bagi pertumbuhan dalam organisasi tersebut. Iklim disini disebut juga sebagai suasana yang ada atau terjadi d

alam organisasi.

Iklim muncul dan didukung oleh praktek-praktek organisasi. Iklim komunikasi organisasi penting karena menjembatani praktek-praktek pengelolaan sumber daya manusia dengan produktivitas dan mempengaruhi kinerja. Iklim berkembang dari interaksi antara sifat-sifat

suatu organisasi dan persepsi individu pada organisasi. Hasil dari interaksi inilah yang akan menghasilkan pedoman bagi keputusan-keputusan dan tindakan-tindakan individu, dan mempengaruhi pesan-pesan mengenai organisasi.

Pemenuhan informasi merupakan salah satu kriteria untuk kepuasan anggota organisasi. Organisasi jelas memerlukan informasi. Dengan berkembangnya organisasi, kebutuhan informasi juga bertambah. Dalam perkembangannya, ada kemungkinan bahwa saluran komunikasi tidak dapat menampung kebutuhan akan informasi, sehingga mengakibatkan kesulitan koordinasi. Oleh karena itu, orang perlu merencanakan teknologi komunikasi yang dipakai agar sesuai dengan kebutuhan, terutama untuk memperlancar proses pengambilan keputusan.

Pemenuhan informasi dapat berasal dari berbagai sumber dalam organisasi, baik formal maupun informal. Pemenuhan informasi di dalam komunikasi informal tidak bergantung pada struktur organisasi. Sedangkan komunikasi formal adalah komunikasi menurut struktur organisasi. Menurut Ruslan (2005: 275), pemenuhan informasi di dalam komunikasi organisasi secara formal dapat dilakukan dengan tiga jenis aliran komunikasi, yaitu:

a. Komunikasi arus ke bawah (*downward communications*)

Dari pihak perusahaan kepada para karyawan. Misalnya perintah pimpinan, instruksi, dan informasi spesifikasi teknis suatu pekerjaan yang akan diberikan kepada bawahannya. Media yang

dipergunakan dalam bentuk komunikasi lisan dan tulisan (nota dinas, peraturan, dan surat edaran).

b. Komunikasi arus ke atas (*upward communications*)

Pihak karyawan kepada perusahaan. Misalnya pelaksanaan perintah berbentuk tulisan dan lisan, laporan hasil pekerjaan, serta sumbang saran dari pihak pekerja kepada pimpinan perusahaan.

c. Komunikasi sejajar (*sideways communications*)

Berlangsung antar karyawan. Misalnya informasi mengenai pekerjaan atau menyangkut kegiatan pendidikan-pelatihan, dapat juga mengenai kegiatan di luar pekerjaan dalam bentuk olahraga, keagamaan, dan kekeluargaan. Media yang digunakan berbentuk pemberitahuan dan pengumuman.

Dalam penelitian ini berfokus pada aliran komunikasi yang berbentuk *upward communications*. Komunikasi ke atas dalam sebuah organisasi adalah informasi yang mengalir dari tingkat yang lebih rendah ke tingkat yang lebih tinggi. Komunikasi ke atas dapat juga dikatakan proses penyampaian gagasan, perasaan, dan karyawan kepada atasannya dalam organisasinya.

Menurut Muhammad (2007:116), *upward communications* adalah pesan yang mengalir dari bawahan kepada atasan atau dari tingkat yang lebih rendah kepada tingkat yang lebih tinggi. Semua karyawan dalam suatu organisasi kecuali yang berada pada tingkatan yang paling atas

mungkin berkomunikasi ke atas. Tujuan dari komunikasi ini adalah memberikan balikan, masukan saran, dan mengajukan pertanyaan.

Fungsi arus komunikasi ke atas, sebagai berikut:

- a. Memberikan pengertian mengenai laporan prestasi kerja, saran, usulan, opini, permohonan bantuan, dan keluhan.
- b. Memperoleh informasi dari bawahan mengenai kegiatan dan pelaksanaan pekerjaan bawahan dari tingkat yang lebih rendah.
- c. Penyampaian informasi tentang persoalan-persoalan pekerjaan ataupun tugas yang tidak dapat terselesaikan oleh bawahan.

Menurut Muhammad (2007:118-119), hal yang seharusnya dikomunikasikan ke atas adalah informasi dari bawahan, sebagai berikut:

- a. Apa yang dilakukan bawahan, pekerjaannya, hasil yang dicapainya, kemajuan mereka dan rencana masa yang akan datang.
- b. Menjelaskan masalah-masalah pekerjaan yang tidak terpecahkan yang mungkin memerlukan bantuan tertentu.
- c. Menawarkan saran-saran atau ide-ide bagi penyempurnaan unitnya masing-masing atau organisasi secara keseluruhan.
- d. Menyatakan bagaimana perasaan dan pikiran mereka mengenai pekerjaannya, teman sekerjanya, dan organisasi.

Komunikasi ke atas menjadi terlalu rumit dan menyita waktu dan mungkin hanya segelintir manajer organisasi yang mengetahui bagaimana cara memperoleh informasi dari bawah. Ada empat alasan komunikasi ke atas terlihat sulit, yaitu:

- a. Kecenderungan pegawai untuk menyembunyikan pikiran mereka.
- b. Perasaan bahwa atasan mereka tidak tertarik kepada masalah yang dialami pegawai.
- c. Kurangnya penghargaan bagi komunikasi ke atas yang dilakukan pegawai.
- d. Perasaan bahwa atasan tidak dapat dihubungi dan tidak tanggap pada apa yang disampaikan pegawai.

Komunikasi yang disampaikan ke atas belum tentu efektif. Faktor-faktor yang mempengaruhi komunikasi ke atas adalah sebagai berikut:

- a. Komunikasi ke atas lebih mungkin digunakan oleh pembuat keputusan pengelolaan, apabila pesan itu disampaikan tepat pada waktunya.
- b. Komunikasi ke atas bersifat positif, mengabaikan atau menekankan informasi yang bersifat negatif guna membuat keputusan.
- c. Komunikasi ke atas lebih mungkin diterima, jika pesan itu mendukung kebijaksanaan yang baru.
- d. Komunikasi ke atas mungkin lebih efektif, jika komunikasi itu langsung kepada penerima yang dapat berbuat mengenai hal itu.
- e. Komunikasi ke atas akan lebih efektif, apabila komunikasi itu mempunyai daya tarik secara intuitif bagi penerima. Pesan dari bawahan lebih siap diterima jika mereka setuju.

Menurut Pace dan Faules (Mulyana, 2000: 190), komunikasi ke atas merupakan hal yang sangat penting, karena :

- a. Aliran informasi ke atas memberi informasi berharga untuk pembuatan keputusan oleh mereka yang mengarahkan organisasi dan mengawasi kegiatan karyawan lainnya.
- b. Komunikasi ke atas memberitahukan kepada penyelia kapan karyawan siap menerima informasi dan seberapa baik karyawan menerima apa yang dikatakan kepada mereka.
- c. Komunikasi ke atas memungkinkan dan mendorong penyampaian keluhan sehingga penyelia tahu apa yang mengganggu karyawan dalam melakukan pekerjaannya.
- d. Komunikasi ke atas menumbuhkan apresiasi dan loyalitas kepada organisasi dengan memberikan kesempatan kepada karyawan untuk mengajukan pertanyaan dan menyumbang gagasan serta saran-saran mengenai organisasi.
- e. Komunikasi ke atas mengizinkan penyelia untuk menentukan apakah karyawan memahami apa yang diharapkan.
- f. Komunikasi ke atas membantu karyawan mengatasi masalah pekerjaan mereka dan memperkuat keterlibatan mereka dalam pekerjaan mereka dan organisasi tersebut.

Intinya, komunikasi ke atas dalam sebuah organisasi berarti informasi mengalir dari tingkat yang lebih rendah ke tingkat yang lebih tinggi. Setiap bawahan dapat mempunyai alasan yang baik untuk meminta



informasi kepada seseorang yang otoritasnya lebih tinggi. Salah satu alasan pentingnya komunikasi ke atas adalah aliran komunikasi ke atas memberikan informasi berharga untuk pembuatan dan mengawasi kegiatan orang-orang yang lainnya.

Di atas dijelaskan bahwa salah satu fungsi dari komunikasi ke atas adalah untuk pembuatan keputusan. Dengan kata lain, bahwa karyawan yang salah satunya yaitu *middle manager* ikut berperan dalam proses pengambilan keputusan dalam perusahaan.

## **2. Pengambilan Keputusan**

Beraneka situasi yang menuntut pengambilan keputusan senantiasa muncul dalam kehidupan sehari-hari, termasuk di dalam organisasi. Penggarapan keputusan-keputusan itu merupakan sebagian tugas seorang pada tiap tingkat dalam suatu organisasi. Pengambilan keputusan dapat dijumpai disituasi peristiwa yang sama. Ada pula berada dalam situasi yang pernah dijumpai, namun terdapat pada masalah baru yang timbul yang berbeda dalam beberapa aspek penting. Adapula disituasi yang baru.

Organisasi atau perusahaan pasti memiliki masalah di dalamnya, baik yang menyangkut pengelolaan *middle manager*, pengelolaan keuangan, pengelolaan sarana dan prasarana, pengelolaan hubungan dengan publiknya, dan sebagainya. Untuk mengatasi masalah-masalah tersebut, bukanlah tugas yang sederhana dan membutuhkan suatu

tanggung jawab untuk mempertimbangkan dan menetapkan alternatif pemecahan. Kegiatan menetapkan alternatif pemecahan, kegiatan menetapkan atau memutuskan sesuatu, mengandung makna adanya menemukan kesepakatan dalam pelaksanaan tugas.

Pengambilan keputusan secara rinci merupakan suatu proses aktivitas berpikir logis. Sebagai aktivitas logis, pengambilan keputusan dapat digeneralisasikan dalam serentetan peristiwa atau kegiatan yang bertahap.

Menurut Salusu (2004:45-47), pengambilan keputusan mempunyai arti penting bagi maju mundurnya suatu organisasi, terutama karena masa depan suatu organisasi banyak ditentukan oleh pengambilan keputusan. Pentingnya pengambilan keputusan dilihat dari sudut kehadirannya, yaitu tanpa adanya teori pengambilan keputusan administratif, kita tidak dapat mengerti, apalagi meramalkan tindakan-tindakan manajemen sehingga kita tidak dapat menyempurnakan efektivitas manajemen. Jadi, pengambilan keputusan ialah proses memilih suatu alternatif cara bertindak dengan metode yang efisien sesuai situasi. Proses itu untuk menemukan dan menyelesaikan masalah organisasi. Mengambil keputusan memerlukan satu seri tindakan, membutuhkan beberapa langkah. Dalam dunia manajemen atau dalam kehidupan organisasi, baik swasta maupun pemerintah, proses atau seri tindakan itu lebih banyak tampak dalam berbagai diskusi.

Steiner (1988:9), mendefinisikan pengambilan keputusan sebagai suatu proses manusiawi yang disadari dan mencakup baik fenomena individu, maupun sosial, didasarkan pada premis nilai dan fakta, menyimpulkan sebuah pilihan dari antara alternatif dengan maksud bergerak menuju suatu situasi yang diinginkan.

Pengambilan keputusan berkaitan dengan problem atau masalah dalam organisasi. Sifat hakiki dari pengambilan keputusan adalah memilih satu dua atau lebih alternatif pemecahan masalah menuju satu situasi yang diinginkan, melalui keputusan atau penetapannya orang berharap akan tercapai suatu pemecahan masalah dari problem yang terjadi.

Menurut Sutisna (1983:153), proses pengambilan keputusan terdiri dari beberapa tindakan yang memanfaatkan berbagai ragam keterampilan dan pengetahuan yang diperoleh dari pengalaman dalam kehidupan berorganisasi. Dalam proses pengambilan keputusan mau tidak mau harus diperhatikan pula nilai-nilai moral serta etika. Dalam proses pengambilan keputusan, karena manusia memainkan peranan yang paling menentukan, nilai-nilai yang dianut, latar belakang pendidikan, pandangan, dan prestasi seseorang turut pula berperanan. Dengan semua faktor tersebut pun masih tetap tidak ada kepastian bahwa keputusan yang diambil benar-benar akan mendatangkan hasil yang diharapkan.

Menurut Hoy dan Miskel (1987:86), terdapat lima tahap kegiatan dalam pengambilan keputusan yaitu merumuskan masalah, mengidentifikasi alternatif pemecahan, menentukan kriteria, menguji

alternatif pemecahan, dan memilih alternatif yang terbaik sebagai keputusan untuk dilaksanakan.

Seperti dalam *Group Decision Making Theory* menurut Hirokawa dan Gouran (Griffin, 2003: 232), jika organisasi ingin bertahan hidup dan berkembang dalam lingkungan yang selalu berubah, organisasi harus tepat dalam proses pengambilan keputusan. Dalam pengambilan keputusan, anggota organisasi menghadapi tugas yang menantang harus memiliki lebih banyak fakta, ide-ide baru, dan pemikiran yang jernih.

Hirokawa dan Gouran (Griffin, 2003: 232-235) melihat proses pengambilan keputusan harus memenuhi empat persyaratan untuk mencapai solusi yang berkualitas. Empat persyaratan proses pengambilan keputusan, sebagai berikut:

a. Analisis masalah

Organisasi perlu melihat kondisi saat masalah. Selain itu, organisasi harus mengenali potensi ancaman yang mungkin terjadi. Setelah organisasi sudah menemukan masalah tersebut, organisasi masih harus mencari tahu mengenai sifat, lingkup, dan kemungkinan penyebab dari masalah yang muncul.

b. Penetapan tujuan

Karena anggota kelompok harus jelas pada apa yang mereka capai, mereka harus berdiskusi mengenai tujuan dan sasaran sebagai fungsi yang diperlukan dalam pengambilan keputusan. Kelompok juga

perlu menetapkan kriteria yang digunakan untuk menilai solusi yang ditawarkan.

c. Identifikasi alternatif

Dalam proses pengambilan keputusan, Hirokawa dan Gouran pada identifikasi alternatif menekankan pentingnya kelompok memiliki sejumlah alternatif agar anggota dapat memilih.

d. Evaluasi karakteristik positif dan negatif

Setelah kelompok mengidentifikasi alternatif solusi, para informan harus menguji manfaat dari masing-masing resiko pilihan. Beberapa alternatif solusi memiliki dampak positif yang menguntungkan daripada mengidentifikasi sifat-sifat negatif. Tetapi alternatif ini juga memiliki dampak negatif yang membawa lebih berat untuk dipikirkan daripada dampak positif.

Sama seperti penjelasan sebelumnya, pengambilan keputusan menurut Jones (2001:359), adalah proses menanggapi masalah dengan mencari dan memilih solusi atau tindakan yang akan menciptakan nilai bagi para pemangku kepentingan organisasi. Dalam menemukan dan memutuskan cara yang tepat, secara umum manajer diminta untuk membuat dua macam keputusan yaitu keputusan terprogram dan tidak terprogram.

Keputusan terprogram adalah berulang-ulang dan rutin. Aturan, rutinitas, dan prosedur standar operasi dapat dikembangkan di muka untuk menangani. Banyak dari rutinitas dan prosedur untuk memilih solusi yang

tepat dalam aturan sebuah organisasi dan prosedur standar operasi, nilai, serta norma-norma budaya.

Keputusan tidak terprogram adalah tidak terstruktur. Tidak ada aturan, rutinitas, atau prosedur standar operasi untuk menangani. Pengambilan keputusan tidak terprogram membutuhkan aktivitas pencarian lebih dan penyesuaian bersama oleh manajer untuk menemukan solusi daripada pengambilan keputusan terprogram.

Dalam Model Relasional, Jones (2001:360), menjelaskan bahwa pengambilan keputusan memiliki tiga tahap. Pertama, manajer mengidentifikasi masalah yang perlu dipecahkan. Para manajer organisasi menghabiskan banyak waktu menganalisis semua aspek lingkungan organisasi mereka secara spesifik dan mengidentifikasi kondisi dan masalah untuk melakukan tindakan. Untuk mencapai kesesuaian antara organisasi dan lingkungannya, mereka harus menganalisis lingkungan, peluang, dan ancaman. Tahap kedua, manajer dan bawahannya berusaha untuk merancang dan mengembangkan daftar solusi alternatif dan program tindakan untuk masalah yang telah mereka identifikasi. Mereka juga mempelajari cara untuk mengeksloitasi kemampuan organisasi dan sumber daya untuk merespon ulang peluang dan ancaman. Dan tahap ketiga yaitu manajer membandingkan kemungkinan konsekuensi dari setiap alternatif dan memutuskan tindakan mana yang menawarkan solusi terbaik untuk masalah mereka.

Pengambilan keputusan menyangkut pilihan dari beberapa alternatif yang ada dalam organisasi. Pengambilan keputusan merupakan seleksi berbagai alternatif tindakan yang akan ditempuh untuk memecahkan masalah. Pengambilan keputusan senantiasa berkaitan dengan problem atau masalah dalam organisasi, sifat hakiki dari pengambilan keputusan adalah memilih satu dua atau lebih alternatif pemecahan masalah menuju satu situasi yang diinginkan.

Setiap pengambilan keputusan tentu disertai dengan konsekuensi, sehingga seorang pengambil keputusan perlu memperhatikan beberapa hal, sebagai berikut:

a. Kejelasan tujuan

Proses pengambilan keputusan mempersyaratkan kejelasan arah dan tujuan organisasi. Pemahaman akan tujuan baik tujuan jangka panjang maupun tujuan jangka pendek, sangat membantu dalam memanfaatkan dan menetapkan prioritas sehingga tidak perlu mengambil tindakan yang kurang bermanfaat

b. Kebutuhan akan fakta

Pengambilan keputusan merupakan proses yang berkesinambungan. Setiap langkah yang diambil merupakan selangkah maju. Artinya, apabila langkah pertama menghadapi masalah, beberapa tindakan harus diambil. Maka, pada langkah kedua benar-benar mamahami masalah dan situasi yang dihadapi. Untuk itu pada pengambilan keputusan perlu mengumpulkan fakta. Semakin banyak

fakta, semakin sedikit waktu yang digunakan dalam pengambilan keputusan.

- c. Secara teori dalam pengambilan keputusan harus mempertimbangkan berbagai alternatif
- d. Menyeleksi tindakan

Seleksi tindakan dapat dilakukan melalui *vooting*, konsensus atau keputusan administrator atau manajer sendiri. Tindakan terbaik untuk melakukan pemecahan masalah adalah tindakan yang mengarah pada pencapaian tujuan organisasi. Seleksi tindakan dalam pengambilan keputusan sangat berkaitan dengan gaya pribadi, nilai, kepercayaan, keahlian, dan lain-lain.

Syarat pengambilan keputusan diterima semua pihak menurut Siagian (1990:215):

- a. Mereka yang nanti terlibat dalam pelaksanaannya.
- b. Adanya kesempatan yang cukup yang menyelesaikan sendiri masalah yang timbul melalui berbagai langkah dalam proses pengambilan keputusan.
- c. Bagi pihak yang merasa dirugikan perlu diberikan keyakinan bahwa keputusan itu adil, dilihat dari kepentingan organisasi.
- d. Keputusan didasari atas skala prioritas yang jelas, seperti mendahulukan hal yang penting serta waktu, tenaga, pikiran, informasi, dan sumber daya dimanfaatkan dengan efektif dan efisien.



### 3. Peranan *Middle Manager*

Peranan sesungguhnya lahir dari desakan kebutuhan psikologis yang mendasar pada setiap individu. Keinginan untuk berperanan didorong oleh kebutuhan akan kekuasaan, ingin memperoleh pengakuan, dan hasrat untuk bergantung pada orang lain, tetapi juga sebaliknya sebagai tempat orang bergantung. Manusia ingin berperanan serta karena ingin dipandang sebagai milik dari suatu kelompok. Ingin berperanan serta karena ada niat untuk membentuk dan mempertahankan harga diri, tanggung jawab, kekuasaan, serta ingin memperlihatkan bahwa ia mempunyai pendapat.

*Middle manager* merupakan seorang yang ditugaskan sebagai pekerja dari sebuah perusahaan untuk melakukan operasional perusahaan dan dia bekerja untuk digaji. *Middle manager* merupakan salah satu bagian dari karyawan yang merupakan aset paling penting dan sumber daya terbesar dalam perusahaan. Kesuksesan suatu organisasi atau perusahaan adalah karyawan, termasuk *middle manager*. Oleh karena itu, *middle manager* memiliki peranan yang cukup besar dalam perusahaan. *Middle manager* merupakan satu tingkat di bawah *top manager* atau *manager* utama.

Peranan berasal dari kata peran yang dapat dijelaskan melalui dua pengertian. Peran (Suhardono, 1994) berarti karakter yang disandang atau dibawakan oleh seseorang dalam sebuah pentas dengan laku tertentu. Pengertian kedua yaitu suatu fungsi yang dibawakan seseorang ketika menduduki suatu posisi dalam struktur sosial tertentu. Makna peran

tersebut dapat disimpulkan yaitu sebagai suatu karakter yang disandang seseorang berdasarkan posisi atau status dalam suatu struktur.

Berbeda dengan peran, pengertian peranan menurut Baskin, Aronof, dan Lattimore (1997: 63), adalah sebuah kumpulan dari aktivitas yang sering dilakukan orang-orang. Aktivitas-aktivitas yang dikumpulkan ini, pastilah memiliki suatu tujuan tertentu bagi pelakunya. Begitu halnya dengan peranan yang dilakukan oleh *middle manager* dalam suatu organisasi yang memiliki maksud dan tujuan tertentu.

Peranan *middle manager* bagi sebuah perusahaan berupa keterlibatan mereka dalam sebuah perencanaan, sistem, proses, dan tujuan yang ingin dicapai oleh perusahaan. Tidak hanya itu saja, peranan *middle manager* juga termasuk dalam proses pengambilan keputusan. Dalam perusahaan, *middle manager* tidak hanya sebagai pelaksana kegiatan, tetapi harus ikut serta dalam proses pengambilan keputusan.

Menurut Salusu (2004: 233), tuntutan berperanan serta tidak hanya timbul dari perorangan, tetapi organisasi pun mensyaratkan bahwa keputusan-keputusan itu harus memperhitungkan pengetahuan dan pendapat dari orang-orang yang mengambil bagian di dalamnya. Jadi, peranan adalah suatu aktivitas, proses, atau sistem pengambilan keputusan. Dengan demikian, maksud peranan adalah mempertemukan kepentingan yang berbeda dalam suatu proses pengambilan keputusan tanpa mempertahankan sifat dan pentingnya keputusan.

Peranan *middle manager* dalam proses pengambilan keputusan menunjukkan suatu proses antara dua atau lebih pihak yang mempengaruhi satu terhadap yang lainnya dalam membuat rencana atau kebijaksanaan. Peranan *middle manager* disini sangat penting, *middle manager* mempunyai hak untuk didengar atau berpendapat.

Peranan *middle manager* dalam pengambilan keputusan penting karena dengan demikian ada jaminan bahwa pemeran tetap mempunyai kontrol atas keputusan-keputusan yang diambil. Apabila pemeran tidak dapat mengontrolnya, maka organisasi akan mengalami kerugian, sama dengan tidak ada peranan serta sama sekali. Di samping itu, dengan membolehkan bawahan berperanan dalam pengambilan keputusan, atasan dapat memainkan pengaruhnya atas tindakan-tindakan perorangan.

Menurut Salusu (2004:235), peranan serta karyawan dalam pengambilan keputusan dibagi menjadi dua jenis, yaitu:

a. Turut serta hadir dalam suatu pertemuan

Berbagai aktivitas yang dapat dilakukan dalam pertemuan, antara lain duduk mendengar, mengajukan pertanyaan, menyatakan pendapat, memberi informasi, memimpin pertemuan, sebagai fasilitator, berdebat dan berargumentasi, dan sebagainya.

b. Turut mengambil bagian di luar pertemuan

Berupa karyawan yang mengantar surat, mengumpulkan data, mencari informasi, membuat laporan untuk keperluan rapat, memperbanyak bahan diskusi, dan masih banyak orang lain yang

melakukan pekerjaan berbeda, tetapi semuanya mempunyai kaitan, langsung atau tidak dengan pengambilan keputusan.

Pengertian peranan mencakup pula sikap diam dalam suatu diskusi atau pertemuan, sepanjang seseorang diundang untuk berperan serta. Walaupun ia tidak berbicara, ia memahami jalannya diskusi. Dengan demikian ia dapat dan sering kali tanpa sadar mengubah sikapnya, yang pada umumnya ke sikap yang lebih positif. Kehadiran seseorang dalam proses pengambilan keputusan, walaupun hanya diam, dapat berpengaruh terhadap keputusan yang akan diambil.

Berikut bentuk peranan karyawan dalam pengambilan keputusan menurut Salusu (2004:259):

- a. Peranan serta mengambil keputusan dalam bidang tugas. Sifat dari peranan ini adalah formal, langsung, dan cukup memberi petunjuk tentang pengaruh yang besar terhadap keputusan yang berhubungan dengan pekerjaan sendiri. Dampak dari bentuk peranan ini dapat meningkatkan produktivitas dan kepuasan kerja.
- b. Peranan serta konsultatif. Bersifat formal, langsung, berjangka lama, dan materinya dipusatkan pada isu-isu sekitar pekerjaan. Disini karyawan memiliki pengaruh yang kecil. karyawan memberikan pendapatnya, tetapi tidak memiliki kekuasaan seperti pada peranan serta yang pertama. Dampak peranan serta ini terhadap produktivitas dan kepuasan kerja cukup positif.

- c. Peranan serta jangka pendek. Berbeda dengan dua bentuk peranan terdahulu yang berjangka panjang, bentuk ketiga ini terbatas dalam waktu, yaitu peranan serta tatap muka dari satu hari sampai hanya beberapa hari saja yang umumnya dilakukan melalui pelatihan. Bersifat formal dan langsung. Namun dampaknya pada produktivitas dan kepuasan kerja dapat dikatakan sangat sedikit.
- d. Peranan serta informal. Peranan karyawan ini tidak diatur menurut suatu sistem tertentu, tetapi lebih tampak dalam hubungan-hubungan pribadi antara atasan dan bawahan. Oleh sebab itu, tidak dapat ditentukan tingkat pengaruh dari peranan itu. Hal yang menarik adalah korelasi dari peranan serta informal ini dengan produktivitas dan kepuasan kerja sangat positif.
- e. Kepemilikan karyawan. Bersifat formal dan tidak langsung. Berbentuk formal karena karyawan mempunyai hak untuk berperanan serta. Tidak langsung karena umumnya yang mengendalikan organisasi itu adalah manajer profesional yang diangkat atau dipilih.
- f. Peranan serta perwakilan. Bentuk ini yaitu formal, tidak langsung, dan tingkat pengaruh dalam proses keputusan berada pada titik medium ke bawah. karyawan tidak langsung terlibat, tetapi melalui sistem perwakilan.

Seperti yang sudah dijelaskan sebelumnya, *middle manager* memiliki peranan yang sangat penting dalam proses pengambilan keputusan. Bentuk peranan *middle manager* dalam proses pengambilan

keputusan bermacam-macam. Bentuk peranan *middle manager* dapat dilihat dengan menyadur dari empat peranan PR. Melihat bentuk peranan *middle manager* dengan menyadur dari peranan PR karena dalam peranan PR ada beberapa peranan dan indikator-indikator yang dapat dilakukan oleh *middle manager* dalam suatu pengambilan keputusan.

Dengan menyadur peranan PR dari Cutlip, Center, dan Broom (2009: 46-48), maka peranan *middle manager* dalam pengambilan keputusan, yaitu:

a. *Communications Technician*

*Communications technician* biasanya melakukan komunikasi dan mengimplementasikan program. Selain itu juga diberi tugas untuk menjelaskan ke karyawan lainnya. *Communications technician* ini memiliki peranan yang terbatas, tidak berpartisipasi secara signifikan dalam pembuatan keputusan dan perencanaan strategi.

Menurut Broom (Grunig, 1992: 330), terdapat beberapa indikator yang menunjukkan peranan seorang *communications technician*:

1. Menulis materi-materi.
2. Mengedit atau menulis kembali untuk pengecekan tata bahasa.
3. Menangani aspek-aspek teknis.

b. *Expert Prescriber*

Peranan “pakar perumus” atau *expert prescriber* ini menarik perhatian karena menjalani peranan ini akan membuat orang dilihat

sebagai pihak yang punya otoritas ketika ada sesuatu hal yang harus dibereskan atau pihak yang punya otoritas untuk menentukan bagaimana cara mengerjakan segala sesuatu.

Peranan sebagai *expert prescriber* bisa dikatakan merupakan peranan yang paling penting. Seorang *expert prescriber* adalah seorang yang menjalankan peranan sebagai seorang konsultan. Masalah dalam perusahaan bisa muncul kapanpun tanpa bisa diduga oleh perusahaan. Peranan ini memiliki cukup pengalaman dan kemampuan tinggi yang berfungsi untuk membantu mencari solusi dalam penyelesaian masalah perusahaan. Kegagalan dan keberhasilan suatu program merupakan tanggung jawab seorang *expert prescriber*.

Menurut Broom (Grunig, 1992: 329), terdapat beberapa indikator seseorang menjalankan peranan sebagai *expert prescriber*, yaitu:

1. Membuat kebijakan komunikasi.
2. Mendiagnosa masalah.
3. Merencanakan dan merekomendasikan tindakan yang harus dilakukan.
4. Orang lain dalam organisasi menganggap bahwa dia adalah seorang yang patut dipercaya.

c. *Communications Facilitator*

Peranan *communications facilitator* adalah sebagai pendengar yang peka dan broker (perantara) komunikasi. Bertindak sebagai

perantara, *interpreter*, dan mediator antara organisasi dengan publiknya. Mereka menjaga komunikasi dua arah dan memfasilitasi percakapan dengan menyingkirkan rintangan dalam hubungan dan menjaga agar saluran komunikasi tetap terbuka. Mereka menengahi interaksi, menyusun agenda diskusi, meringkas dan menyatakan ulang suatu pandangan, meminta tanggapan, serta membantu mendiagnosis dan memperbaiki kondisi-kondisi yang mengganggu hubungan komunikasi diantara kedua belah pihak.

Menurut Broom (Grunig, 1992: 330), mengemukakan beberapa indikator yang menunjukkan peranan *communications facilitator*, yaitu:

1. Menjaga agar pihak manajemen selalu mendapat informasi terbaru.
2. Melaporkan setiap hasil survei opini publik.
3. Mewakili organisasi dalam setiap pertemuan dan acara-acara.

d. *Problem Solving Facilitator*

Peranan *problem solving facilitator* berkolaborasi dengan manajer lain untuk mendefinisikan dan memecahkan masalah. Mulai memusyawarakan persoalan dan kemudian sampai ke evaluasi program final. Menurut Broom (Grunig, 1992: 330), terdapat beberapa indikator yang menunjukkan peranan *problem solving facilitator*, yaitu:

1. Bekerjasama dengan pihak manajemen dalam meningkatkan keterampilan.
2. Meningkatkan partisipasi manajemen.



### 3. Membuat beberapa alternatif untuk keperluan memecahkan masalah.

Setiap kali terjadi peranan serta dalam proses pengambilan keputusan, akan menghasilkan keuntungan ganda. Keuntungan pertama adalah bagi organisasi itu sendiri, keuntungan kedua adalah bagi pihak yang berperanan serta. Bagi organisasi, keputusan itu akan lebih baik, lebih bermutu, lebih kuat kedudukannya dan mampu bertahan lama karena mendapat dukungan dari banyak pihak. Semakin banyak peranan *middle manager*, berarti semakin banyak informasi yang masuk sehingga kualitas keputusan akan lebih baik. Selain itu, kemampuan organisasi dalam menyelesaikan masalah juga lebih mudah ketimbang jika tidak ada peranan *middle manager*. Peranan *middle manager* akan membangkitkan iklim kerja sama yang lebih baik, sekaligus meningkatkan saling pengertian dan toleransi antara karyawan sehingga dapat memperbaiki tingkat dan mutu produktivitas organisasi.

Bagi pribadi yang turut berperanan serta, keuntungan yang didapat adalah bertambahnya pengetahuan dan pemahaman mengenai sesuatu masalah. Tanpa adanya peranan *middle manager*, interpretasi terhadap suatu masalah atau keputusan bisa keliru. Berperanan serta juga akan mengangkat martabat seseorang karena ia merasa diberi perhatian dan merasa mempunyai andil dalam keputusan, terutama keputusan yang mempunyai dampak masa depan yang besar terhadap organisasinya. Semakin sering seseorang mengambil bagian dalam proses pengambilan

keputusan, semakin berkembang aktualisasi dirinya sehingga kehadirannya dalam organisasi semakin berarti dan komitmennya semakin diperkuat

#### **F. Kerangka Konsep**

*Middle manager* merupakan salah satu bagian dari pekerja sebuah perusahaan yang melakukan kegiatan operasional perusahaan. *Middle manager* termasuk juga aset perusahaan yang paling penting karena merupakan sumber daya manusia yang ikut menentukan keberhasilan suatu perusahaan. Oleh karena itu, *middle manager* memiliki peranan yang besar dalam perusahaan.

Peranan *middle manager* dalam sebuah perusahaan merupakan kumpulan dari aktivitas yang sering dilakukan oleh *middle manager* yang memiliki tujuan. Peranan *middle manager* dalam sebuah perusahaan berupa keterlibatan mereka dalam sebuah perencanaan, sistem, proses, dan tujuan yang ingin dicapai oleh perusahaan. Keterlibatan *middle manager* ini merupakan suatu proses komunikasi karena orang-orang dalam perusahaan memberikan timbal-balik untuk mengirim dan menerima suatu informasi yang saling mempengaruhi satu sama lain. Informasi berarti kumpulan, data, pesan, susunan isyarat dalam cara tertentu yang mempunyai arti atau berguna bagi sistem tertentu dan mempengaruhi tingkah laku.

Salah satu peranan *middle manager* yang dilakukan yaitu ikut dalam proses pengambilan keputusan. Pengambilan keputusan merupakan aktivitas yang sering dilakukan oleh perusahaan dan di dalamnya terjadi proses

komunikasi. Dalam pengambilan keputusan, orang-orang yang terlibat di dalamnya saling memberikan timbal-balik dengan mengirim dan menerima informasi, kritik, dan saran.

Perusahaan melakukan suatu pengambilan keputusan agar perusahaan dapat bertahan dan berkembang dalam lingkungan yang selalu berubah. Dalam pengambilan keputusan, perusahaan menghadapi tugas menantang yang harus memiliki lebih banyak fakta dan ide-ide baru. Pengambilan keputusan yaitu memilih beberapa alternatif pemecahan masalah menuju situasi yang diinginkan dari problem atau masalah yang sedang terjadi.

Dalam pengambilan keputusan, perusahaan harus benar-benar mencari alternatif solusi pemecahan masalah, sehingga hasilnya nanti akan memajukan perusahaan. Untuk mendapat hasil keputusan yang baik, maka perusahaan harus melakukan proses pengambilan keputusan dengan benar. Proses pengambilan keputusan harus dilakukan sesuai dengan tahapannya. Seperti Hirokawa dan Gouran (Griffin, 2003: 232-235), untuk mencapai solusi yang berkualitas perlu melihat empat proses pengambilan keputusan, yaitu:

1. Analisis masalah

Organisasi perlu melihat kondisi saat masalah. Selain itu, organisasi harus mengenali potensi ancaman yang mungkin terjadi. Setelah organisasi sudah menemukan masalah tersebut, organisasi masih harus

mencari tahu mengenai sifat, lingkup, dan kemungkinan penyebab dari masalah yang muncul.

## 2. Penetapan tujuan

Karena anggota kelompok harus jelas pada apa yang mereka capai, mereka harus berdiskusi mengenai tujuan dan sasaran sebagai fungsi yang diperlukan dalam pengambilan keputusan. Kelompok juga perlu menetapkan kriteria yang digunakan untuk menilai solusi yang ditawarkan.

## 3. Identifikasi alternatif

Dalam proses pengambilan keputusan, Hirokawa dan Gouran pada identifikasi alternatif menekankan pentingnya kelompok memiliki sejumlah alternatif agar anggota dapat memilih.

## 4. Evaluasi karakteristik positif dan negatif

Setelah kelompok mengidentifikasi alternatif solusi, para informan harus menguji manfaat dari masing-masing resiko pilihan. Beberapa alternatif solusi memiliki dampak positif yang menguntungkan daripada mengidentifikasi sifat-sifat negatif. Tetapi alternatif ini juga memiliki dampak negatif yang membawa lebih berat untuk dipikirkan daripada dampak positif.

Pengambilan keputusan mempunyai arti penting bagi maju mundurnya perusahaan, karena masa depan perusahaan banyak ditentukan oleh pengambilan keputusan. Tanpa adanya pengambilan keputusan, perusahaan tidak akan tahu dan mengerti langkah atau tindakan untuk keefektivitasan manajemen atau aktivitas perusahaan mereka.

Seperti yang sudah dijelaskan sebelumnya, *middle manager* tidak hanya sebagai pelaksana kegiatan. *Middle manager* ikut dalam proses pengambilan keputusan. Peranan *middle manager* dalam pengambilan keputusan penting karena dengan demikian ada jaminan bahwa pemeran tetap mempunyai kontrol atas keputusan-keputusan yang diambil. Selain itu, dengan peranan *middle manager*, perusahaan akan mendapatkan banyak informasi yang masuk sehingga kualitas keputusan akan lebih baik, termasuk dalam menyelesaikan masalah. Bentuk peranan karyawan dalam proses pengambilan keputusan dapat dilihat menurut Salusu (2004:259), yaitu:

1. Peranan serta mengambil keputusan dalam bidang tugas. Sifat dari peranan ini adalah formal, langsung, dan cukup memberi petunjuk tentang pengaruh yang besar terhadap keputusan yang berhubungan dengan pekerjaan sendiri. Dampak dari bentuk peranan ini dapat meningkatkan produktivitas dan kepuasan kerja.
2. Peranan serta konsultatif. Bersifat formal, langsung, berjangka lama, dan materinya dipusatkan pada isu-isu sekitar pekerjaan. Disini karyawan memiliki pengaruh yang kecil. karyawan memberikan pendapatnya, tetapi tidak memiliki kekuasaan seperti pada peranan serta yang pertama. Dampak peranan serta ini terhadap produktivitas dan kepuasan kerja cukup positif.
3. Peranan serta jangka pendek. Berbeda dengan dua bentuk peranan terdahulu yang berjangka panjang, bentuk ketiga ini terbatas dalam waktu, yaitu peranan serta tatap muka dari satu hari sampai hanya beberapa hari

saja yang umumnya dilakukan melalui pelatihan. Bersifat formal dan langsung. Namun dampaknya pada produktivitas dan kepuasan kerja dapat dikatakan sangat sedikit.

4. Peranan serta informal. Peranan karyawan ini tidak diatur menurut suatu sistem tertentu, tetapi lebih tampak dalam hubungan-hubungan pribadi antara atasan dan bawahan. Oleh sebab itu, tidak dapat ditentukan tingkat pengaruh dari peranan itu. Hal yang menarik adalah korelasi dari peranan serta informal ini dengan produktivitas dan kepuasan kerja sangat positif.
5. Kepemilikan karyawan Bersifat formal dan tidak langsung. Berbentuk formal karena karyawan mempunyai hak untuk berperanan serta. Tidak langsung karena umumnya yang mengendalikan organisasi itu adalah manajer profesional yang diangkat atau dipilih.
6. Peranan serta perwakilan. Bentuk ini yaitu formal, tidak langsung, dan tingkat pengaruh dalam proses keputusan berada pada titik medium ke bawah. karyawan tidak langsung terlibat, tetapi melalui sistem perwakilan.

Bentuk peranan *middle manager* dalam pengambilan keputusan bermacam-macam. Bentuk peranan *middle manager* dapat dilihat dengan menyadur dari empat peranan PR. Melihat bentuk peranan *middle manager* dengan menyadur dari peranan PR karena dalam peranan PR ada beberapa peranan dan indikator-indikator yang dapat dilakukan oleh *middle manager* dalam suatu pengambilan keputusan.

Dengan menyadur peranan PR dari Cutlip, Center, dan Broom (2009: 46-48), maka peranan *middle manager* dalam pengambilan keputusan yang dapat dilakukan, yaitu:

#### 1. *Expert Prescriber*

Peranan “pakar perumus” atau *expert prescriber* ini menarik perhatian karena menjalani peranan ini akan membuat orang dilihat sebagai pihak yang punya otoritas ketika ada sesuatu hal yang harus dibereskan atau pihak yang punya otoritas untuk menentukan bagaimana cara mengerjakan segala sesuatu.

Peranan sebagai *expert prescriber* bisa dikatakan merupakan peranan yang paling penting. Seorang *expert prescriber* adalah seorang yang menjalankan peranan sebagai seorang konsultan. Masalah dalam perusahaan bisa muncul kapanpun tanpa bisa diduga oleh perusahaan. Peranan ini memiliki cukup pengalaman dan kemampuan tinggi yang berfungsi untuk membantu mencari solusi dalam penyelesaian masalah perusahaan. Kegagalan dan keberhasilan suatu program merupakan tanggungjawab seorang *expert prescriber*.

Menurut Broom (Grunig, 1992: 329), terdapat beberapa indikator seseorang menjalankan peranan sebagai *expert prescriber*, yaitu:

- a. Membuat kebijakan komunikasi.
- b. Mendiagnosa masalah.
- c. Merencanakan dan merekomendasikan tindakan yang harus dilakukan.

- d. Orang lain dalam organisasi menganggap bahwa dia adalah seorang yang patut dipercaya.

## 2. *Communications Facilitator*

Peranan *communications facilitator* adalah sebagai pendengar yang peka dan broker (perantara) komunikasi. Bertindak sebagai perantara, *interpreter*, dan mediator antara organisasi dengan publiknya. Mereka menjaga komunikasi dua arah dan memfasilitasi percakapan dengan menyingkirkan rintangan dalam hubungan dan menjaga agar saluran komunikasi tetap terbuka. Mereka menengahi interaksi, menyusun agenda diskusi, meringkas dan menyatakan ulang suatu pandangan, meminta tanggapan, serta membantu mendiagnosis dan memperbaiki kondisi-kondisi yang mengganggu hubungan komunikasi diantara kedua belah pihak.

Menurut Broom (Grunig, 1992: 330), mengemukakan beberapa indikator yang menunjukkan peranan *communications facilitator*, yaitu:

- a. Menjaga agar pihak manajemen selalu mendapat informasi terbaru.
- b. Melaporkan setiap hasil survei opini publik.
- c. Mewakili organisasi dalam setiap pertemuan dan acara-acara.

## 3. *Problem Solving Facilitator*

Peranan *problem solving facilitator* berkolaborasi dengan manajer lain untuk mendefinisikan dan memecahkan masalah. Mulai memusyawarakan persoalan dan kemudian sampai ke evaluasi program



final. Menurut Broom (Grunig, 1992: 330), terdapat beberapa indikator yang menunjukkan peranan *problem solving facilitator*, yaitu:

- a. Bekerjasama dengan pihak manajemen dalam meningkatkan keterampilan.
- b. Meningkatkan partisipasi manajemen.
- c. Membuat beberapa alternatif untuk keperluan memecahkan masalah.

## **G. Metodologi Penelitian**

### **1. Jenis Penelitian**

Jenis penelitian yang digunakan dalam penelitian adalah kualitatif. Penelitian kualitatif digunakan untuk lebih dapat memahami setiap fenomena yang sampai sekarang belum diketahui, menelaah sesuatu latar belakang misalnya tentang motivasi, peranan, nilai, sikap, dan persepsi. Menurut Gorman dan Clayton (Santana, 2007: 29), riset kualitatif memroses pencarian gambaran data dari konteks kejadiannya langsung, sebagai upaya melukiskan peristiwa seperti kenyataannya, yang berarti membuat pelbagai kejadiannya seperti merekati dan melibatkan kejadiannya serta menggunakan penginduksian dalam menjelaskan gambaran fenomena yang diamatinya.

Penelitian kualitatif ini digunakan untuk menemukan atau memahami fenomena yang terjadi mengenai peranan *middle manager* dalam proses pengambilan keputusan pada penanganan penggunaan Alat Pelindung Diri (APD) di PT Telkom Area Yogyakarta. Sesuai dengan

kerangka teori, maka penelitian ini menjelaskan mengenai peranan *middle manager*, proses komunikasi dalam pengambilan keputusan.

## 2. Metode Penelitian

Metode penelitian yang digunakan yaitu studi kasus. Studi kasus merupakan fenomena khusus yang hadir dalam suatu konteks yang terbatas, meski batas-batas antara fenomena dan konteks tidak sepenuhnya jelas. Kasus dapat berupa individu, peranan, organisasi, dan sebagainya. Kasus dapat pula berupa keputusan, kebijakan, proses, atau suatu peristiwa tertentu. Dengan studi kasus, peneliti dapat memperoleh pemahaman utuh dan terintegrasi mengenai interaksi berbagai fakta dan dimensi dari kasus tersebut. Metode studi kasus memusatkan perhatian pada satu objek tertentu yang diangkat sebagai sebuah kasus untuk dikaji secara mendalam sehingga mampu membongkar realitas di balik fenomena.

Menurut Ruslan (2010:230), penelitian studi kasus memiliki empat ciri. Pertama, partikularistik yang memaparkan bahwa penelitian studi kasus terfokus pada situasi, peristiwa, program khusus, atau fenomena-fenomena dari kejadian tertentu. Kedua, ciri deskriptif dimana hasil akhir dari metode ini merupakan deskripsi detail dari topik yang diteliti. Ketiga, heuristik yang memaparkan apabila metode studi kasus berfungsi untuk membantu khalayak dalam memahami apa yang sedang diteliti, makna, interpretasi, hingga perspektif baru. Keempat, induktif

yang memaparkan bahwa studi kasus berangkat dari fakta dan data lapangan, kemudian disimpulkan ke dalam tataran konsep dan teori tertentu.

Fenomena yang akan dikaji dalam penelitian ini yaitu mengenai peranan *middle manager* dalam proses pengambilan keputusan pada penanganan penggunaan Alat Pelindung Diri (APD) di PT Telkom Area Yogyakarta. Ini layak untuk diteliti karena perusahaan sering melakukan rapat mengenai penggunaan Alat Pelindung Diri (APD). Rapat yang sering dilakukan menunjukkan bahwa dalam pengambilan keputusan berkaitan dengan penanganan penggunaan APD belum menemukan satu alternatif solusi yang tepat. Hal ini terjadi karena pimpinan kurang mendengarkan *middle manager*, jadi peranan *middle manager* tidak terlalu tampak.

### 3. Obyek Penelitian

Obyek penelitian merupakan unit yang akan diteliti. Di dalam penelitian ini, obyek penelitiannya yaitu *middle manager* PT Telkom Area Yogyakarta. Obyeknya yaitu perwakilan dari tiap Asisten Manager yang ada yaitu *AsMan Service Support*, *AsMan Customer Care*, *AsMan Modern Channel*, *AsMan Direct Channel*, HR, IS (*Information System*), dan CDS (*Community Development Center*).

Dipilih perwakilan dari tiap AsMan karena pada setiap rapat pengambilan keputusan mengenai penanganan penggunaan APD, informan rapat yang hadir memang hanya perwakilan dari tiap AsMan atau bagian

yang ada. Jadi, pihak yang menjadi obyek penelitian terlibat langsung dan paham mengenai peranan *middle manager* saat proses pengambilan keputusan berlangsung. Lokasi penelitian tentu saja berada di PT Telkom Area Yogyakarta yang berada di Kotabaru, Yogyakarta.

#### 4. Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data yang akan peneliti gunakan terdiri dari dua sumber data, yaitu

##### a. Data Primer

*Focus Group Discussion* (FGD). FGD merupakan teknik pengumpulan data pada penelitian kualitatif dengan tujuan menemukan makna sebuah tema menurut pemahaman sebuah kelompok. Teknik ini digunakan untuk mengungkapkan pemaknaan dari suatu kelompok berdasarkan hasil diskusi yang terpusat pada suatu permasalahan tertentu. FGD juga dimaksudkan untuk menghindari pemaknaan yang salah dari seorang peneliti terhadap fokus masalah yang sedang diteliti.

Dalam penelitian ini dan sesuai dengan obyek penelitian, peneliti akan melakukan FGD dengan pihak-pihak yang berperan langsung dalam proses pengambilan keputusan mengenai penanganan penggunaan APD di PT Telkom Area Yogyakarta. FGD dilaksanakan pada hari Rabu, 8 Agustus 2012 pada pukul 14:00 – 16:00 WIB bertempat di *Wallroom* lantai dua PT Telkom Area Yogyakarta. FGD dihadiri oleh tujuh informan. Peneliti dalam FGD berperan sebagai

moderator, peneliti dibantu oleh seorang dari bagian sekretariat (*Officer 2 Service dan Sales Support*). Berikut daftar informan FGD:

Tabel 1  
Daftar Informan FGD

No.	Band Posisi	Sebutan
1.	<i>AsMan Service Support</i>	Informan 1
2.	<i>AsMan Customer Care</i>	Informan 2
3.	<i>AsMan Modern Channel</i>	Informan 3
4.	<i>AsMan Direct Channel</i>	Informan 4
5.	HR	Informan 5
6.	IS ( <i>Information System</i> )	Informan 6
7.	CDC ( <i>Community Development Center</i> )	Informan 7

#### b. Data Sekunder

Dokumen. Data tersimpan berbentuk dokumentasi, seperti surat-surat, laporan, foto, kliping, dan sebagainya. Sifat utama data ini tidak terbatas pada ruang dan waktu sehingga memberi peluang kepada peneliti untuk mengetahui hal-hal yang pernah terjadi di waktu silam.

## 5. Analisis Data

Pada penelitian kualitatif akan mengembangkan pertanyaan sesuai dengan yang ada di kerangka konsep, sehingga pertanyaan dalam penelitian kualitatif sangat terbuka dan berkembang menjadi pertanyaan

bercabang. Kemudian, hasil akan dianalisa dan dicocokkan dengan yang ada di kerangka teori atau peneliti menemukan hal yang baru dalam penelitian tersebut.

Menurut Moleong (1991: 103) analisis data adalah proses mengorganisasikan dan mengurutkan data dalam pola, kategori, dan satuan uraian sehingga dapat ditemukan tema. Analisis data dilakukan dengan mengatur, mengurutkan, mengelompokkan, memberi kode, dan mengkategorikan. Dalam analisis data ini, peneliti akan melakukan langkah-langkah analisis, yaitu:

a. Pengumpulan Data

Proses pengumpulan data pada penelitian dimulai dengan mengumpulkan seluruh data primer yang dihasilkan pada saat FGD yang dilakukan oleh perwakilan dan data sekunder berupa dokumen perusahaan sebagai pelengkap data.

b. Reduksi Data

Suatu proses dimana data-data yang diperoleh dari lapangan dilakukan reduksi dan dirangkup, serta dipilih hal-hal yang pokok dan difokuskan sesuai dengan judul penelitian. Data ini memberikan gambaran yang lebih jelas mengenai hasil penelitian di lapangan.

c. *Display* Data

Tampilan laporan yang merupakan informasi yang diperoleh sebagai hasil reduksi. Bentuk penyajiannya secara sistematis dan dapat mendeskripsikan secara lebih jelas mengenai hasil penelitian.

#### d. Penarikan Kesimpulan

Dalam penelitian kualitatif, penarikan kesimpulan telah dilakukan sejak penelitian dimulai dan peneliti akan mencari dari data yang dikumpulkannya dan melakukan penarikan kesimpulan.

