

## BAB IV

### PENUTUP

#### A. Kesimpulan

Berdasarkan data-data yang ditemukan di lapangan dengan menggunakan FGD (*Focus Group Discussion*), peneliti menarik beberapa kesimpulan dari hasil penelitian yang sudah dianalisis, sebagai berikut:

1. Perusahaan dan *middle manager* PT Telkom Area Yogyakarta memaknai peranan *middle manager* sebagai suatu aktivitas atau kegiatan yang sering dilakukan oleh *middle manager* yang menjadi tolak ukur keberhasilan perusahaan.
2. Pengambilan keputusan dimaknai sebagai suatu tindakan yang dilakukan oleh perusahaan karena perusahaan dihadapkan pada beberapa pilihan dan harus memilih dari beberapa pilihan yang ada, guna untuk menanggapi perubahan yang terjadi.
3. Dalam proses pengambilan keputusan pada penanganan penggunaan Alat Pelindung Diri (APD) di PT Telkom Area Yogyakarta, peranan *middle manager* yang dilakukan meliputi tiga bentuk. Pertama, sebagai *expert prescriber*. Seorang *middle manager* memiliki peranan penting karena memiliki analisis data yang kuat, merencanakan dan merekomendasikan tindakan yang harus dilakukan, serta dipercaya perusahaan. Kedua, sebagai *communications facilitator*. Peranannya yaitu menjaga agar pihak manajemen selalu mendapat informasi terbaru, melaporkan setiap hasil

survei opini publik, dan mewakili organisasi dalam setiap pertemuan. Ketiga, sebagai *problem solving facilitator*. Peranan yang dilakukan yaitu pemecah masalah yang bermula dari memusyawarahkan persoalan dan kemudian sampai ke evaluasi program. Peranan *middle manager* dalam pemecah masalah sebatas memberikan masukan mengenai alternatif solusi, sedangkan keputusan akhir tetap berada di tangan manager.

4. Dalam proses pengambilan keputusan pada penanganan penggunaan Alat Pelindung Diri (APD), *middle manager* sudah menjalankan peranannya. Hanya saja, dalam prosesnya memiliki dua kelemahan, yaitu analisis masalah dan evaluasi karakteristik positif dan negatif. Kelemahan inilah yang menyebabkan rapat pengambilan keputusan pada penanganan penggunaan Alat Pelindung Diri (APD) di PT Telkom Area Yogyakarta sering dilakukan. Lemahnya analisis masalah dan evaluasi menyebabkan keputusan yang telah diambil kurang tepat dan kuat dalam menyelesaikan masalah.

## **B. Saran**

### **1. Akademik**

Penelitian ini dilakukan untuk mengetahui peranan *middle manager*, proses komunikasi, kelebihan, serta kekurangan dalam proses pengambilan keputusan pada penanganan penggunaan Alat Pelindung Diri (APD) di PT Telkom Area Yogyakarta. Oleh karena itu, untuk mempermudah penelitian di perusahaan, khususnya PT Telkom, peneliti sebaiknya mempelajari

secara lebih mendalam terlebih dahulu mengenai peranan *middle manager* itu sendiri.

## 2. Praktis

Hasil penelitian menunjukkan bahwa *middle manager* sudah memahami dan menjalankan konsep peranan *middle manager* dalam pengambilan keputusan, khususnya pada proses pengambilan keputusan pada penanganan penggunaan Alat Pelindung Diri (APD) di PT Telkom Area Yogyakarta. Hanya saja dalam proses pengambilan keputusan memiliki kelemahan. Oleh karena itu, perusahaan atau *middle manager* harus lebih memahami mengenai proses pengambilan keputusan agar keputusan yang diambil nantinya benar-benar tepat.

## DAFTAR PUSTAKA

### BUKU

- Baskin, Aronoff, dan Lettimore. 1997. *Public Relations: The Profession and The Practice*. USA: Brown & Benchmark Publishers.
- Cutlip, Scott M. & Allen H. Center. 1982. *Effective Public Relations*. Englewood Cliffs N.J.: Prentice Hill Inc.
- Cutlip, M Scott. 2009. *Effective Public Relations*. Edisi Kesembilan. Jakarta: Kencana.
- Gregory, Anne. 2005. *Public Relations dalam Praktek. Edisi Kedua*. Jakarta: Erlangga.
- Griffin, Em. 2003. *A First Look at Communication Theory*. Singapore: McGraw Hill Higher Education.
- Grunig, James E. 1992. *Excellence In Public Relations and Communication Management*. New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates.
- Hoy and Miskel. 1987. *Educational Administration: Theory, Reseaarch and Practice*. New York: Random House Inc.
- Jones, Gareth R. 2001. *Organizational Theory. Third Edition*. New Jersey: Prentice Hill.
- Moleong, Lexy. 1991. *Metode Penelitian Kualitatif*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya.
- Morissan. 2006. *Pengantar Public Relations: Strategi Menjadi Humas Profesional*. Tangerang: Ramdina Prakarsa.
- Muhammad, Arni. 2007. *Komunikasi Organisasi*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Mulyadi. 1989. *Organisasi Teori, Struktur, dan Proses*. Jakarta: Dirjen Dikti Dikbud.
- Mulyana, Deddy. 2000. *Komunikasi Organisasi: Strategi Meningkatkan Kinerja Perusahaan*. Bandung: PT R emaja Rosdakarya.
- Mulyana, Deddy. 2007. *Ilmu Komunikasi: Suatu Pengantar*. Edisi Sembilan. Bandung: Remaja Rosdakarya.

- Pace, R Wayne dan Faules Don F. 2006. *Komunikasi Organisasi*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya.
- Reksohadiprodo, Sukanto dan T. Hani Handoko. 1996. *Organisasi Perusahaan: Teori, Struktur, dan Perilaku*. Yogyakarta: BPFE.
- Ruslan, Rosady. 2005. *Manajemen Public Relations dan Media Komunikasi*. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada.
- Ruslan, Rosady. 2010. *Metode Penelitian, Public Relations dan Komunikasi*. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada.
- Santana, Septiawan. 2007. *Menulis Ilmiah Metode Penelitian Kualitatif*. Jakarta: Yayasan Obor Indonesia.
- Salusu, J. 2004. *Pengambilan Keputusan Strategik*. Jakarta: Grasindo.
- Siagian, Sondang P. 1990. *Sistem Informasi Untuk Pengambilan Keputusan*. Jakarta: SV. Haji Masagung.
- Steiner. George A. 1988. *Kebijakan Strategi Manajemen*. Jakarta: Erlangga.
- Suhardono, Edy. 1994. *Teori Peran*. Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama.
- Sutisna, Oton. 1983. *Administrasi Pendidikan Dasar Teoritis Untuk Praktek Profesional*. Bandung: Angkasa.
- West, Richard dan Lynn H. Turner. 2008. *Pengantar Teori Komunikasi: Analisis dan Aplikasi*. Jakarta: Salemba Humanika.
- Zimmerman, Gordon I dkk. 1997. *Speech Communication: A Contemporary Introduction*. St Paul: West.

#### **LAPORAN KKL**

- Larendo, Bonita. 2011. *Aktivitas Employee Relations PT Telkom Area Yogyakarta*. Laporan KKL Universitas Atma Jaya Yogyakarta.

#### **INTERNET**

[www.telkom.co.id](http://www.telkom.co.id) diakses pada tanggal 4 Agustus 2012.

[www.portal-telkom.co.id](http://www.portal-telkom.co.id) diakses pada tanggal 7 Agustus 2012.



# LAMPIRAN

Nomor : Tel. 262/PD-520/HRC-F3020000/2012  
Perihal : Surat Keterangan Selesai Penelitian

Kepada Yth,  
Dekan Fakultas ISIP  
Atmajaya Yogyakarta

Dengan Hormat,

Merujuk surat Permohonan Ijin Penelitian Saudara di PT TELKOM Yogyakarta,  
bagi mahasiswa atas nama :

Nama : Bonita Larendo Sutrisno NIM : 080903494  
Jurusan : Ilmu Komunikasi  
Institusi : Atmajaya Yogyakarta

Bahwa yang bersangkutan telah selesai melaksanakan Penelitian di PT Telkom Unit Consumer Service Area Yogyakarta dibawah bimbingan Off Sekretariat. Selama Pelaksanaan Penelitian bulan Agustus 2012, yang bersangkutan melaksanakan Penelitian dengan baik, sangat memperhatikan peraturan yang kami terapkan dan setelah selesai Penelitian, ybs masih menjalin hubungan baik dengan pihak TELKOM tanpa ada masalah yang tidak terselesaikan.

Yogyakarta, 03 September 2012

Hormat kami,



**SUGENG SUWOTO**  
KOORD HR REPRESENTATIVE

## PEDOMAN FGD

1. Bagaimanakah pengertian peranan *middle middle manager* dalam perusahaan menurut Bapak/Ibu?
2. Bagaimanakah pengertian pengambilan keputusan dalam perusahaan menurut Bapak/Ibu?
3. Bagaimanakah konsep peranan *middle middle manager* dalam pengambilan keputusan menurut Bapak/Ibu?
4. Bagaimanakah tahapan atau proses dalam pengambilan keputusan yang dilakukan oleh perusahaan?
5. Jelaskan suasana dan peranan *middle middle manager* (proses komunikasi) yang terjadi saat proses pengambilan keputusan berlangsung? (formal atau non-formal, berpartisipasi langsung-atau tidak langsung, dsb)
6. Apa saja peranan *middle middle manager* dalam proses pengambilan keputusan mengenai penanganan penggunaan APD?
7. Apakah dalam pengambilan keputusan, salah satu *middle manager* ada yang memegang peranan penting atau memberikan pengaruh yang besar? Apa saja yang dilakukan *middle manager* tersebut?
8. Apakah dalam pengambilan keputusan, *middle manager* berperanan sebagai *communications facilitator*? Sebutkan dan jelaskan!
9. Apakah dalam pengambilan keputusan, berperanan sebagai *problem solving facilitator*? Sebutkan dan jelaskan!

## TRANSKRIP FGD

### 1. Pelaksanaan FGD

- a. Hari/ Tanggal : Rabu, 8 Agustus 2012
- b. Waktu : 14.00 – 16.00 WIB
- c. Tempat : *Wallroom*, lantai 2 PT Telkom Area Yogyakarta
- d. Moderator : - Bonita Larendo S.  
- Eni Tri Astuti (*Officer 2 Service&Sales Support*)
- e. Peserta FGD : - Informan 1 : *AsMan Service Support*  
- Informan 2 : *AsMan Customer Care*  
- Informan 3 : *AsMan Modern Channel*  
- Informan 4 : *AsMan Direct Channel*  
- Informan 5 : HR  
- Informan 6 : IS (*Information System*)  
- Informan 7: CDC (*Community Development Center*)

### 2. Transkrip FGD

**a. Bagaimanakah pengertian peranan *middle manager* dalam perusahaan menurut Bapak/Ibu?**

- I 1** : Ya menurut saya, *middle manager* merupakan bagian dari perusahaan untuk menentukan sukses.
- I 2** : *Middle manager* adalah tolak ukur keberhasilan perusahaan.
- I 3** : Merupakan tingkatan atau tolak ukur pada kinerja perusahaan.

I 4 : Bagi saya, *middle manager* itu merupakan salah satu pilar berdirinya perusahaan.

I 5 : Bagi saya sangat penting karena menunjang proses produksi.

I 6 : *Middle manager* adalah komponen penting dalam perusahaan yang berperan dalam menjalankan perusahaan.

I 7 : Peranan *middle manager* sangat penting karena *middle manager* merupakan salah satu elemen penting dalam perkembangan perusahaan.

**b. Bagaimanakah pengertian pengambilan keputusan dalam perusahaan menurut Bapak/Ibu?**

I 1 : Ya kalau keputusan diambil dalam rangka untuk menanggapi perubahan.

I 2 : Pengambilan keputusan hendaknya melibatkan bawahan sebelum keputusan tersebut ditetapkan, akan tetapi pengambilan keputusan akhir adalah dilakukan oleh atasan berdasarkan pertimbangan-pertimbangan dan masukan dari bawahan.

I 3 : Pengambilan keputusan merupakan tindakan di mana *manager* dan beberapa karyawannya yang ingin menjalankan fungsinya dalam perusahaan dalam rangka meningkatkan performa perusahaan.

I 4 : Keputusan diperlukan sebuah perusahaan untuk dapat beradaptasi dengan lingkungannya.

**I 5** : Saya mengambil keputusan dengan melihat lingkungan eksternal dan internal dan menyesuaikan dengan strategi bisnis saya.

**I 6** : Pengambilan keputusan adalah saat di mana Anda diarahkan pada beberapa pilihan yang akan menentukan nasib perusahaan dan harus dipilih seakurat mungkin.

**I 7** : Pengambilan keputusan merupakan suatu tindakan yang harus dilakukan dalam perusahaan untuk tetap berproduksi dan bertahan.

**c. Bagaimanakah konsep peranan *middle manager* dalam pengambilan keputusan menurut Bapak/Ibu?**

**I 1** : *Middle manager* merupakan aspek penting untuk diperhatikan dalam *respositioning* perusahaan.

**I 2** : Idealnya bahwa *middle manager* juga memiliki andil untuk memberikan masukan-masukan bagi perusahaan tapi tentu saja harus disesuaikan dengan struktur-struktur perusahaan.

**I 3** : *Middle manager* ikut andil dalam pengambilan keputusan karena terkadang mereka yang mengetahui situasi dan kondisinya.

**I 4** : *Middle manager* sebagai sumber informasi dan data serta suara ketiga.

**I 5** : Mereka menjadi salah satu faktor internal.

**I 6** : Pengambilan keputusan dapat dilakukan siapa saja dalam perusahaan tetapi intensitasnya saja yang berbeda. Untuk *middle manager* peranan dalam pengambilan keputusan tidak terlalu penting karena telah mengikuti struktur.

**I 7** : *Middle manager* hanya memberikan saran dan masukan kepada *manager* dan untuk pengambilan keputusan tetap pada *manager*.

**d. Bagaimanakah tahapan atau proses dalam pengambilan keputusan yang dilakukan oleh perusahaan?**

**I 1** : *Manager* merupakan penentu perubahan dan *middle manager* masuk ke dalam bagian tim perubahan.

**I 2** : Kalau struktur organik tentunya pengambilan keputusan melibatkan banyak pihak, ada yang andil dari masing-masing bagian atau divisi. Tetapi, kalau strukturnya memiliki hierarkhi yang tinggi, tentunya bagian-bagian yang di bawah ini dilibatkan.

**I 3** : Pengambilan keputusan tergantung dari struktur organisasinya, jika disentralisasi maka pengambilan keputusan hanya pada pusat.

**I 4** : Sebuah masalah dipahami, lalu dibicarakan dalam sebuah rapat bersama.

**I 5** : Melihat dari visi dan misi dan disesuaikan dengan permasalahan yang ada.

**I 6** : Menurut saya, tahapan pengambilan keputusan itu dari atasan ke bawahan, dari bawahan ke yang paling bawahan.

**I 7** : Pendapat saya bahwa proses pengambilan keputusan adalah melihat peluang dan masukan dari *middle manager*, sehingga bisa menarik kesimpulan untuk pengambilan keputusan.

**e. Jelaskan suasana dan peranan *middle manager* (proses komunikasi) yang terjadi saat pengambilan keputusan berlangsung? (formal atau non-formal, berpartisipasi langsung-atau tidak langsung, dsb)**

**I 1** : *Middle manager* diundang dalam sebuah instruksi, mereka akan disamakan persepsinya.

**I 2** : Tentunya suasana yang diciptakan haruslah formal dan *middle manager* idealnya berpartisipasi langsung. Akan tetapi pada kenyataannya, seringkali para *middle manager* tidak berpartisipasi langsung.

**I 3** : Suasana yang diciptakan harus formal dan *middle manager* berpartisipasi secara langsung.

**I 4** : *Middle manager* harus berpartisipasi secara langsung dalam pengambilan keputusan.

**I 5** : Peranan *middle manager* dilakukan secara langsung dan bersifat formal.

**I 6** : Peranan *middle manager* yang selama ini saya lihat lebih pada komunikasi yang non-formal karena lebih pada suasana kekeluargaan.

**I 7** : Berpartisipasi langsung, tetapi peran *middle manager* tidak untuk membuat keputusan, tetapi masukan pada pengambilan keputusan.

**f. Apa saja peranan *middle manager* dalam proses pengambilan keputusan mengenai penanganan penggunaan APD?**

I 1 : *Middle manager* sebagai *stakeholder* internal yang harus mendukung perubahan.

I 2 : Mereka sebagai pemberi masukan terhadap kinerja perusahaan karena mereka sebagai pihak yang berurusan langsung dengan perusahaan.

I 3 : *Middle manager* dapat saja bertugas sebagai pencari data di mana mereka dan *middle manager* tertentu akan melakukan pengambilan keputusan.

I 4 : Saya sebagai *middle manager* berperan sebagai pemberi input atau masukan.

I 5 : *Middle manager* itu sebagai *influence*. Artinya memberi pengaruh lewat pendapat.

I 6 : Peranan *middle manager* dalam pengambilan keputusan lebih pada menjadi pendengar dan pelaku atau melakukan pekerjaan setelah mendapatkan perintah.

I 7 : Ya memberikan masukan mengenai kelangsungan perusahaan.

**g. Apakah dalam pengambilan keputusan, salah satu *middle manager* ada yang memegang peranan penting atau memberikan pengaruh yang besar? Apa saja yang dilakukan *middle manager* tersebut?**

I 1 : Iya. Menurut pendapat saya, karena *middle manager* merupakan aset dari perusahaan, *middle manager* harus dapat memberi

kontribusi maksimal. *Middle manager* ada yang memiliki peranan penting dan memberikan pengaruh besar pada anggota lainnya.

I 2 : Semua di sini memiliki porsinya masing-masing. Jadi, tidak ada orang yang memegang peranan paling penting selain atasan.

I 3 : Ada. *Middle manager* itu memiliki analisis data yang kuat. Maka dari itu, dia memiliki peranan yang kuat di antara lainnya.

I 4 : Iya, ada *middle manager* yang memberikan peran yang berpengaruh. Hal itu disebabkan karena dia berperan sebagai wadah atau mediator ke bagian atasan, serta mungkin karena dipercaya.

I 5 : Saya rasa tidak ada. Perusahaan berusaha untuk melibatkan semua *middle manager*. Jadi, mereka memiliki ukuran peran yang sama.

I 6 : Ada, biasanya pemegang peranan penting karena menjadi seorang kepercayaan untuk menghubungkan *middle manager* dengan atasan.

I 7 : Ada, tetapi hanya untuk memberikan masukan dan ide-ide yang baik untuk perusahaan.

**h. Apakah dalam pengambilan keputusan, *middle manager* berperanan sebagai *communications facilitator*? Sebutkan dan jelaskan!**

I 1 : Mereka sebagai perantara komunikasi. Kita yang mana termasuk *middle manager* dipilih untuk mewakili dari tiap bagian

menyampaikan informasi yang berkaitan dalam rangka mempercepat pengambilan keputusan.

**I 2** : *Middle manager* melakukan penyampaian informasi atas apa yang sudah saya dapatkan dan menyampaikan ke jaringan bawah atau jaringan atas. Ini berarti saya fasilitator.

**I 3** : Iya. *Middle manager* bertugas sebagai pencari data dan kemudian menghasilkan laporan, serta menyampaikan ke pihak-pihak yang bersangkutan.

**I 4** : Sebagai perantara komunikasi. Kita atau *middle manager* masih harus menyampaikan pesan yang sudah didapat ke tingkat selanjutnya, tingkat atas atau bawah.

**I 5** : Fasilitator berarti menyampaikan informasi yang didapat. Kadang *middle manager* adalah orang yang bersinggungan langsung dengan itu, sehingga karyawan di bawahnya menjadi tahu akan informasi tersebut. Oleh karena itu, bertugas juga sebagai fasilitator.

**I 6** : Ya biasanya seperti itu, sebagai perantara komunikasi.

**I 7** : Fasilitator yaitu ya untuk memberikan masukan, memberikan informasi untuk perusahaan sebagai pengambilan keputusan.

**i. Apakah dalam pengambilan keputusan, *middle manager* berperanan sebagai *problem solving facilitator*? Sebutkan dan jelaskan!**

**I 1** : Iya. Karena kita dapat memberikan informasi-informasi yang dibutuhkan sehubungan dengan permasalahan yang terjadi. Tetapi pemecahan ada di tangan *manager*.

**I 2** : Pemecah masalah ada di tangan atasan. Kita hanya sebagai pemberi masukan atas solusi-solusi yang mungkin bisa dipertimbangkan oleh atasan kami.

**I 3** : Mungkin ini bisa disebut perantara pemecah masalah karena saya mendengarkan apa yang diinginkan oleh bawahan saya, kemudian saya menyampaikan keinginan-keinginan mereka “gini-gini-gini” saat rapat.

**I 4** : Keputusan tetap ada di pihak *manager*. Kita hanya membantu apa yang bisa kita bantu, memberi alternatif solusi saja. Di luar itu, kita tidak memegang kendali.

**I 5** : Iya, sebab *middle manager* memiliki pengetahuan yang dibutuhkan mengenai masalah yang ada. Dan ini sangat membantu dalam urusan memecahkan problem yang terjadi di sini.

**I 6** : -

**I 7** : Ya iya. *Middle manager* itu kan mempunyai ide-ide yang berhubungan dengan masalah yang terjadi. Tujuannya yaitu untuk memecahkan masalah.