

POLA KOMUNIKASI PIMPINAN DAN PENELITI DALAM INSTITUSI PENELITIAN DAN PENGEMBANGAN (LITBANG) PEMERINTAH

M. Bashori Imron

Pusat Penelitian Kemasyarakatan dan Kebudayaan, LIPI
(saat ini sebagai Kepala Pusbindiklat Peneliti LIPI)
Jln. Raya Bogor, Km. 46, Cibinong, 16916, Kompleks Cibinong Science Center
e-mail: bhosyenfia@yahoo.co.id

ABSTRACT

Communication pattern is the circulation of information in a network of interdependent relationships with one another. Communication pattern is different in its implementation for the Management of Research and Development units derived from background research rather than researchers. Circulation of information from communications to the above, tend to be undertaken by a leader who belongs to the researchers. In contrast information from the communication down, tend to be undertaken by the leadership that does not come from a background of researchers. Emergence the different communication patterns among others, is also influenced by the encouragement of informal communications that are not structured and not fixed by the habits of the leadership itself. Communication processes are carried out continuously and continuous between leaders and researchers in reducing the differences will lead to convergence of communication that can form a patterned process of communication.

Keywords: *Leader, Communication pattern researchers, Research and development.*

PENDAHULUAN

Pola komunikasi adalah bagian dari pola budaya masyarakat yang bersangkutan sehingga komunikasinya hanya dapat dimengerti sepenuhnya dalam konteks tersebut.¹ Dalam organisasi litbang, pola komunikasi dalam merupakan pola komunikasi yang berlangsung pada organisasi litbang itu sendiri. Bisa jadi pola komunikasi seperti itu sama dengan pola komunikasi yang ada di organisasi litbang lain, tetapi bisa juga berlainan. Namun, pada hakikatnya pola komunikasi di tiap organisasi litbang memiliki kekhasannya masing-masing. Meskipun demikian, pola komunikasi yang bersifat kasuistik tersebut dapat dijadikan cermin bagi kehidupan pola komunikasi yang baku pada organisasi litbang di Indonesia.

Dalam komunikasi keorganisasian (*organization communication*), komunikasi itu merupakan peredaran informasi dalam jaringan hubungan yang saling bergantung satu dengan

lainnya. Dalam komunikasi diperoleh seluruh arus edar pesan (*flow of messages*) yang mencakup seluruh organisasi. Komunikasi merupakan urat nadi organisasi dan menggairahkan setiap kegiatan dalam organisasi, merupakan sasaran yang memungkinkan setiap individu mengetahui dan menyadari peranan masing-masing serta memungkinkan terintegrasinya seluruh subunit.

Oleh karena itu, fungsi komunikasi sangat sentral dalam organisasi di mana oleh Myers² dikemukakan bahwa komunikasi memungkinkan pembentukan pola (*patterning*). Pada tingkat total organisasi komunikasi memiliki tiga fungsi umum, yaitu (1) produksi dan pengaturan (*regulation*), (2) pembaharuan (*innovation*) dan, (3) pemasyarakatan atau pemeliharaan (*socialization*). Sementara itu, fungsi komunikasi pada tingkat khusus adalah (1) komunikasi manajer atau komunikasi ke bawah, (2) komunikasi sebaya atau komunikasi horizontal, dan (3) komunikasi bawahan atau komunikasi ke atas.

Pemilihan pola komunikasi sebagaimana diuraikan di atas, akan memberikan dampak terhadap hasil atau tujuan yang akan dicapai oleh suatu organisasi litbang. Hal ini disebabkan oleh komunikasi yang merupakan salah satu dinamika yang sering dibahas dalam perilaku organisasi, namun masih jarang dimengerti secara jelas. Kondisi ini dapat dimengerti mengingat istilah komunikasi itu sendiri terkandung makna bersama-sama (*common, commonness*). Istilah komunikasi (bahasa Indonesia) dan *communication* (bahasa Inggris) berasal dari bahasa Latin *communicatio* yang berarti pemberitahuan, pemberian bagian (dalam sesuatu), pertukaran (di mana si pembicara mengharapkan pertimbangan atau jawaban dari pendengarnya) untuk ikut mengambil bagian. Kata sifat komunikasi adalah *communis* yang artinya bersifat umum atau bersama-sama, sedang kata kerja komunikasi adalah *communicare* yang berarti berdialog, berunding atau bermusyawarah.³

Oleh karena itu, semua kesalahpahaman yang menimbulkan konflik antara manusia di semua bidang politik, sosial, ekonomi, militer, dan sebagainya dinyatakan sebagai kesalahan komunikasi. Komunikasi dimunculkan sebagai kambing hitam apabila terjadi ketidakharmonisan dalam hubungan antarmanusia seperti konflik di antara anggota dalam suatu organisasi, termasuk organisasi litbang. Dalam praktiknya, komunikasi yang efektif merupakan syarat utama untuk mencapai tujuan organisasi, namun sekaligus komunikasi merupakan salah satu masalah yang paling besar yang dihadapi oleh manajemen.

Individu merupakan potensi penting dalam organisasi atas terwujudnya proses kerja melalui koordinasi dan kerja sama. Kerja sama ini dapat terlaksana apabila telah tercipta saling pengertian dan kesepahaman (*mutual understanding and agreement*) tentang objek-objek kegiatannya yang sekaligus merupakan objek komunikasi. Saling pengertian dan kesepahaman tersebut dapat dibentuk melalui komunikasi konvergensi, yaitu suatu proses berbagai informasi di antara partisipan sebagai peserta komunikasi menuju titik pengertian dan makna bersama.

Pola komunikasi dalam organisasi litbang merupakan pola komunikasi yang berlangsung

pada organisasi litbang itu sendiri. Bisa jadi pola komunikasi seperti itu sama dengan pola komunikasi yang ada di organisasi litbang lain, tetapi bisa juga berlainan. Namun pada hakikatnya pola komunikasi di masing-masing organisasi litbang memiliki kekhasannya sendiri-sendiri. Meskipun demikian, pola komunikasi yang bersifat kasuistik tersebut dapat dijadikan cermin bagi kehidupan pola komunikasi yang baku pada organisasi litbang di Indonesia.

RUMUSAN MASALAH

Pola komunikasi yang digunakan oleh pimpinan institusi litbang pemerintah pada umumnya cenderung menggunakan pola komunikasi ke bawah. Di pihak lain, pola komunikasi peneliti dalam institusi litbang menginginkan adanya komunikasi ke atas, sesuai dengan fungsi dan tugas peneliti sebagai profesi. Kedua pola tersebut dapat memengaruhi kinerja dan kualitas hasil penelitian, maupun pencapaian tujuan organisasi. Penggunaan pola komunikasi ke bawah yang digunakan oleh pimpinan institusi litbang pemerintah dapat mengurangi komitmen peneliti dalam melaksanakan tugasnya.

TUJUAN PENELITIAN

Tujuan penelitian adalah untuk mengidentifikasi pola-pola komunikasi yang digunakan oleh pimpinan institusi litbang pemerintah pada departemen maupun LPND, serta memberikan saran kebijakan penggunaan pola komunikasi yang ideal pada institusi litbang pemerintah.

METODE PENELITIAN

Berdasarkan masalah dan tujuan yang ditetapkan, sifat penelitian ini adalah kuantitatif, berupa kumpulan fakta-fakta dari variabel yang ada, tetapi tanpa melakukan perlakuan khusus terhadap variabel-variabel tersebut. Imam Chourmain⁴ menyatakan asumsi dari penelitian kuantitatif bahwa fakta-fakta dari objek riset memiliki realitas objektif, dan variabel-variabel dapat diidentifikasi dan hubungan-hubungannya dapat diukur.

Responden penelitian berasal dari unit litbang Kementerian Pendidikan Nasional, Kementerian Komunikasi dan Informasi, Ke-

menterian Agama serta Kementerian Kebudayaan dan Pariwisata. Responden yang dipilih adalah para peneliti yang bekerja pada Balai Bahasa Surabaya, Bandung, Makassar (Kementerian Pendidikan Nasional); Balai Penelitian Agama di Makassar (Kementerian Agama); Balai Penelitian Pengembangan Komunikasi dan Informatika Bandung, Surabaya, Makassar, Yogyakarta (Kementerian Komunikasi dan Informasi); serta Balai Pelestarian Sejarah dan Nilai Tradisional Bandung (Kementerian Kebudayaan dan Pariwisata).

Pengambilan sampel dilakukan dengan menarik sampel Random Sampling sederhana (*simple random sampling*). Pilihan penarikan sampel ini didasarkan pada dua hal sebagaimana dikemukakan oleh Malo⁵ bahwa penarikan sampel dapat dilakukan dengan beberapa cara, yaitu:

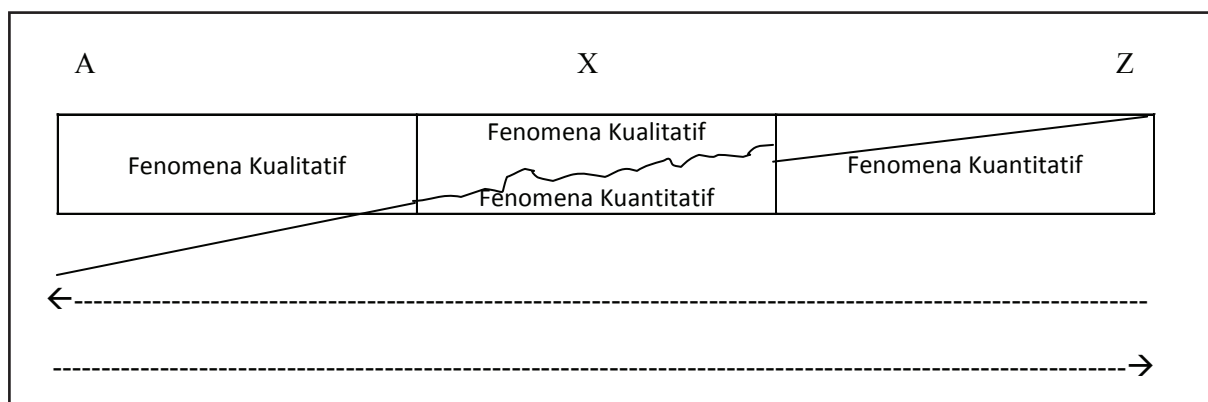
1. Sampel Probabilita, meliputi Penarikan Sampel Secara Random sederhana (*Simple Random Sampling*), Penarikan Sampel Sistematis (*Systematic Random Sampling*), Penarikan Sampel Stratifikasi (*Stratified Random Sampling*), Penarikan Sampel secara Berkelompok (*Cluster Sampling*)
2. Sampel Non-Probabilita, meliputi Penarikan Sampel Secara Kebetulan (*Accidental Sampling*), Penarikan Sampel Secara Sengaja (*Purposive Sampling*), Penarikan Sampel Jatah (*Quota Sampling*), Penarikan Sampel Bola Salju (*Snowball Sampling*)

Dengan demikian, metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode survei dengan teknik pemberian kuesioner pada seluruh respon-

den yang dilibatkan. Penelitian survei ini oleh Singarimbun⁶ disebut sebagai kategori penelitian konfirmatori yang bertujuan untuk menjelaskan hubungan kausal dan pengujian hipotesis. Oleh sebab itu, dalam penelitian empiris seperti ini oleh Malo dinyatakan bahwa hubungan di antara dua atau lebih variabel ini tercermin dari hipotesis yang digunakan dalam penelitian tersebut. Suatu hipotesis merupakan pertanyaan yang dirumuskan dalam bentuk yang dapat diuji dan menggambarkan atau memprediksikan suatu hubungan tertentu antara dua atau lebih variabel.

Untuk memperkuat data yang diberikan pada jawaban kuesioner, dalam pengumpulan datanya ditambah dengan melakukan wawancara mendalam. Wawancara ini dilakukan kepada sebagian responden terpilih, yaitu para Kepala Unit Kerja serta beberapa narasumber kunci dari tingkat badan litbang terkait. Pengambilan data semacam ini umumnya dilakukan oleh jenis penelitian kualitatif sehingga dalam penelitian ini dilakukan dengan menggunakan kedua jenis penelitian tersebut.

Masalah pengumpulan, pengolahan, dan analisis data menurut Burhan Bungin⁷ dapat dilihat pada Gambar 1. Dari gambar tersebut, dapat dipahami bahwa kualitatif dan masalah kuantitatif berada pada satu garis kontinum, dari garis A ke garis Z atau sebaliknya. Dengan kata lain, apabila suatu masalah itu lebih cenderung kualitatif maka masalah itu lebih cenderung kurang kuantitatif. Begitu pula jika masalah itu lebih cenderung kuantitatif maka masalah itu kurang kualitatif. Namun, ada wilayah X yang disebut sebagai wilayah abu-abu atau dapat



Gambar 1. Wilayah masalah kualitatif-kuantitatif

dilihat sebagai kualitatif dan kuantitatif karena wilayah ini memuat konten kualitas dan kuantitas yang sama-sama dominan atau paling tidak sama.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Identifikasi Pola Komunikasi pada Unit Litbang Pemerintah

Peranan komunikasi dalam organisasi termasuk pada organisasi litbang, dapat dilihat secara berlainan, tergantung pada budaya yang dikonsepsikan oleh pimpinan maupun peneliti. Budaya yang dimaksud adalah kebiasaan dan dan/atau persepsi anggota organisasi terhadap kegiatan dalam organisasi. Apabila budaya dianggap sebagai sebuah himpunan artefak simbolik yang dikomunikasikan kepada anggota organisasi untuk pengendalian organisasi maka komunikasi dapat diartikan sebagai sebuah sarana yang memungkinkan perolehan hasilnya. Akan tetapi, apabila budaya ditafsirkan sebagai pembentukan pemahaman, proses komunikasi itu sendiri menjadi pusat perhatian utama karena proses inilah yang merupakan pembentukan makna tersebut.⁸

Dalam Tabel 1 ditemukan bahwa proporsi pola-pola komunikasi yang ada dalam organisasi litbang sangatlah beragam. Responden menyatakan sebagai berikut.

Tabel 1. Pola Komunikasi pada unit litbang (n-105)

No	Pola Komunikasi	%
1	Komunikasi Ke Bawah	22
2	Komunikasi Ke Atas	26
3	Komunikasi Hierarki	34
4	Komunikasi Informal	14
5	Komunikasi Formal/Tertulis	3
6	Error	1

Sumber: Hasil Penelitian Pusbindiklat 2010

Dari Tabel 1 dapat dibuktikan bahwa informasi yang dihasilkan dari proses komunikasi dalam organisasi unit litbang tidak mengalir secara harfiah. Kenyataannya, informasi itu sendiri tidak bergerak. Yang terlihat adalah penyampaian suatu pesan dan interpretasi penyampaian pesan tersebut. Penciptaan, penyampaian, dan interpretasi pesan merupakan proses yang

mendistribusikan pesan-pesan dalam organisasi unit litbang. Akibatnya, pola komunikasi dalam organisasi litbang merupakan pola komunikasi yang berlangsung pada organisasi litbang itu sendiri. Bisa jadi pola komunikasi seperti itu sama dengan pola komunikasi yang ada di organisasi litbang lain, tetapi bisa juga berlainan.

Bagi unit litbang yang dipimpin oleh pejabat peneliti, pada umumnya mereka menyatakan bahwa komunikasi hierarhi atau horizontal merupakan proses yang dikembangkan pada unitnya. Namun, bagi pimpinan unit kerja yang bukan berasal dari pejabat peneliti, komunikasi vertikal dari atas ke bawah merupakan pola komunikasi yang dikembangkan dalam melaksanakan tugas dan fungsi organisasi. Berkaitan dengan hal tersebut, beberapa informan menyatakan hal sebagai berikut.

Informan 1:

“Pola komunikasi yang kami kembangkan di unit litbang ini adalah pola komunikasi kesetaraan. Mulai dari penyusunan program penelitian, pelaksanaannya, dan evaluasinya kami diskusikan bersama-sama. Peneliti kami berikan kebebasan untuk menyusun rencana tahunan unit kerja dan rencana tahunan kegiatan individu peneliti. Kedua kegiatan tersebut kami akomodir menjadi suatu rencana kegiatan bersama”.

Informan 4:

“... sebagai seorang pimpinan unit kerja (walaupun di unit litbang), komunikasi yang kami lakukan adalah komunikasi vertikal dari atas ke bawah. Komunikasi ini merupakan konsekwensi dari seorang pimpinan unit kerja yang harus melaksanakan kesuksesan program kerja organisasi, yang harus melaksanakan tugas dan fungsi organisasi”.

Informan 5:

“Jenis komunikasi apapun yang dilakukan di suatu organisasi, pelaksanaan tugas organisasi harus sukseskan”.

Dengan demikian, hal tersebut menunjukkan bahwa proses komunikasi mengisyaratkan bahwa peristiwa-peristiwa dan hubungan-hubungan bergerak berubah secara berkesinambungan. Peristiwa dan hubungan adalah dinamik, melibatkan energi dan tindakan. Aliran informasi dalam suatu organisasi litbang sebenarnya adalah suatu proses dinamik, sehingga pesan-pesan yang berkesinambungan diciptakan, ditampilkan dan diinterpretasikan. Proses ini berlangsung secara terus menerus dan berubah secara konstan, artinya komunikasi organisasi bukanlah suatu yang terjadi kemudian berhenti. Komunikasi berjalan sepanjang waktu, karena aliran informasi dalam suatu organisasi dapat terjadi dengan tiga cara, yaitu serentak, berurutan, atau kombinasi dari kedua cara ini. Oleh karena itu, pola komunikasi yang digunakan oleh pimpinan organisasi pada umumnya, termasuk organisasi unit litbang juga dapat digunakan untuk penyebaran informasi secara serentak.

Pola Komunikasi ke Bawah

Pola komunikasi yang dapat memberikan penyebaran informasi secara serentak dapat diwadahi melalui komunikasi ke bawah, sebagaimana terlihat pada Tabel 2.

Tabel 2. Masalah pola komunikasi ke bawah (n=105)

No	Pola Komunikasi Ke Bawah menyangkut masalah	%
1	Petunjuk Kerja	34
2	Pentingnya Menyelesaikan Pekerjaan	25
3	Menanggapi Masalah	9
4	Memberikan Info <i>Reward and Punishment</i>	14
5	Memberikan Motivasi Kerja	18
6	Error	0

Sumber: Hasil Penelitian Pusbindiklat 2010

Persentase di atas menggambarkan bahwa pola komunikasi ke bawah tidak digunakan untuk menanggapi masalah (9%), namun umumnya digunakan untuk penyebaran informasi serentak meliputi petunjuk kerja (34%), pentingnya menyelesaikan masalah (25%), pemberian motivasi kerja (18%) serta informasi tentang *reward and punishment* (14%).

Hal tersebut karena komunikasi organisasi berlangsung dari orang ke orang (*dyadic*), hanya melibatkan sumber pesan dan penerima yang menginterpretasikan pesan sebagai tujuan akhir. Meskipun demikian, cukup sering seorang pimpinan menginginkan informasi disampaikan kepada lebih dari satu orang. Misalnya, tentang perubahan kegiatan penelitian, atau kelompok penelitian diberi informasi tentang prosedur baru. Sering kali pesan-pesan seperti itu disebut memorandum yang dikirimkan ke sejumlah orang dalam suatu organisasi. Bahkan banyak organisasi yang menerbitkan penerbitan khusus berbentuk media komunikasi (majalah, buletin) untuk penyebaran informasi secara serentak.

Pola Komunikasi ke Atas

Sebaliknya, komunikasi vertikal dari bawah ke atas pada umumnya sulit dilakukan untuk hal-hal yang sifatnya menyangkut kesuksesan organisasi. Pada umumnya komunikasi ke atas berisi hal-hal yang menyangkut kesejahteraan atau kepentingan sepihak. Gambaran seperti itu dapat dilihat pada Tabel 3.

Tabel 3. Masalah pola komunikasi ke atas (n=105)

No	Pola Komunikasi Ke Atas menyangkut masalah	%
1	Memberikan saran perbaikan	29
2	Agar pimpinan mengetahui masalah peneliti	60
3	Memperkuat loyalitas	5
4	Ketertiban organisasi	7
5	Mencari muka	0
6	Error	0

Sumber: Hasil Penelitian Pusbindiklat 2010

Jawaban responden tentang perlunya komunikasi dari bawah ke atas adalah lebih dari 60% menyatakan agar pimpinan mengetahui masalah peneliti. Ini menunjukkan kecenderungan adanya kepentingan sepihak, yaitu kepentingan peneliti sendiri. Kondisi seperti ini menunjukkan adanya sesuatu yang meresahkan di kalangan peneliti. Mungkin selama ini hanya kewajiban-kewajiban peneliti yang dimunculkan dalam pola komunikasi dalam organisasi litbang, dan belum banyak dimunculkan hak-hak peneliti termasuk

di dalamnya hak memperoleh penghasilan yang layak.

Peneliti memang memiliki kewajiban melaksanakan tugas pokoknya untuk melaksanakan penelitian dan pengembangan, sebagaimana dinyatakan pada Kode Etika Peneliti dan Penelitian, antara lain:

- 1) memiliki kewajiban terhadap: ilmu pengetahuan dan teknologi, sesama umat manusia dan lingkungan hidup, sesama pengembangan profesi ilmiah, serta lembaga penelitian;
- 2) wajib menjunjung tinggi kejujuran;
- 3) plagiasi sebagai kegiatan tidak terpuji;
- 4) mengutamakan kepentingan bangsa dan negara di atas kepentingan pribadi;
- 5) mempublikasikan dengan judul berbeda sebagai tindakan tidak terpuji.

Secara organisatoris, tiadanya informasi dari bawah dapat menyulitkan atasan dalam melihat perkembangan organisasi yang sebenarnya. Akan tetapi, dengan adanya informasi dari bawah yang cenderung membuat atasan asal senang tidak kalah bahayanya dalam menentukan perkembangan organisasi selanjutnya. Hal ini disebabkan informasi yang dimuat oleh pola komunikasi *upward* ini bukan hanya berisikan tentang gagasan dan sikap pribadi staf saja, tetapi juga yang tidak kalah pentingnya adalah informasi tentang kinerja pekerjaan sebagai *feedback* dari pekerja.

Sulitnya memunculkan pola komunikasi ke atas ini dapat dipenuhi dengan melaksanakan penyebaran informasi secara berurutan melalui struktur organisasi. Melalui jabatan eselonisasi yang ada sebagaimana birokrasi unit litbang pemerintah, komunikasi ke atas dapat dioptimalkan. Penyampaian informasi secara berurutan ini merupakan bentuk komunikasi yang utama di lingkungan unit litbang pemerintah. Penyebaran informasi berurutan meliputi bentuk pengembangan penyebaran secara diadik. Informasi disampaikan kepada atasan langsung, kemudian atasan langsung menyampaikan ke atasan langsungnya lagi, dan seterusnya.

Sumber informasi pertama memulai dengan menginterpretasikan informasi yang diterimanya, kemudian meneruskan hasil interpretasi tersebut

kepada struktur berikutnya. Informasi seperti ini memperlihatkan pola “siapa berkomunikasi kepada siapa”. Apabila informasi disampaikan secara berurutan, penyebaran informasi berlangsung dalam waktu yang tidak beraturan sehingga informasi tersebut datang di tempat yang berbeda dan pada waktu yang berbeda pula. Individu cenderung menyadari adanya informasi pada waktu yang berlainan karena adanya perbedaan dalam menyadari informasi tersebut dan menimbulkan masalah koordinasi.

Adanya keterlambatan dalam penyebaran informasi akan menyebabkan informasi itu sulit digunakan untuk membuat keputusan karena ada orang yang belum memperoleh informasi. Apabila jumlah informasi yang disampaikan cukup banyak, proses berurutan memerlukan waktu yang lebih lama lagi untuk menyampaikan informasi kepada pimpinan. Kebenaran atau kecermatan informasi yang akan disampaikan akan terganggu sebagai akibat dari interpretasi dan reproduksi informasi yang berlangsung dalam penyampaian pesan secara berurutan.

Faktor Pendukung Komunikasi di Lingkungan Litbang

Apabila pola komunikasi formal terbentuk karena diharuskan oleh struktur organisasi maka pola atau jaringan komunikasi informal muncul secara spontan, tidak berstruktur, serta sulit diduga apabila jaringan tersebut selalu berubah-ubah mengikuti waktu dan isu yang dikembangkan. Setiap jaringan tersebut terdiri atas para anggota dan rantai atau kaitan yang menghubungkannya. Menurut Richard Farace dalam Sasa Senjaja⁹, jaringan komunikasi ditandai oleh lima sifat, yaitu:

- 1) Simetri (kesejajaran dalam menerima dan memberikan informasi);
- 2) Kekuatan (anggota yang lebih sering berkomunikasi akan memiliki ikatan yang lebih kuat);
- 3) Resiprositas/timbal balik (tingkat kesepakatan tentang hubungan mereka);
- 4) Isi/konten (esensi dari interaksi yang dilakukan);
- 5) Cara/model (pembicaraan langsung, pertemuan kelompok, atau melalui sarana lain).

Dalam analisis jaringan komunikasi yang demikian diperlukan adanya perhatian terhadap faktor tambahan, yaitu peranan anggota yang berbeda-beda. Salah satunya adalah isolasi/terpencil, yaitu anggota yang tidak memiliki rantai hubungan dengan yang lain maupun kelompok-kelompok tertentu. Peranan lainnya adalah penghubung (*liaison*) dan jembatan (*bridge*).

Posisi seperti ini dalam proses komunikasi disebut sebagai *gatekeeper* yang bertugas untuk mengurangi kemubaziran informasi (*to decrease information overload*). Selain itu, terdapat fungsi lain dalam komunikasi organisasi yang disebut *liaison* (*linker* atau *linking pin*). *Liaison* ini merupakan penghubung dua atau lebih kelompok tanpa menjadi anggota salah satu kelompok yang ada. *Liaison* ini sangat sulit diidentifikasi, namun pada organisasi litbang kedudukan kepala bidang penelitian menempatkan posisi strategis di persimpangan arus informasi, maupun karena fungsinya sebagai penghubung yang memiliki informasi antara sub-sistem dalam unit litbang, cenderung dikatakan sebagai *liaison*.

Responden menanggapi adanya informasi informal yang berkembang dalam organisasi litbang. Hal ini dapat dilihat pada Tabel 4 dan Tabel 5 di bawah ini.

Gambaran kedua tabel di atas menunjukkan bahwa munculnya komunikasi informal, baik ke atas maupun ke bawah lebih dari setengahnya disebabkan oleh tidak berjalannya saluran resmi (56% komunikasi informal ke bawah dan 61% komunikasi informal ke atas). Sementara itu, komunikasi yang disebabkan oleh adanya

Tabel 4. Komunikasi informal ke bawah (n=105)

No	Pola komunikasi informal Pimpinan kepada peneliti	%
1	Adanya selentingan (<i>grapevine</i>)	14
2	Adanya desas desus (<i>rumors</i>)	16
3	Tidak berjalannya saluran resmi	56
4	Takut diketahui peneliti lain	1
5	Ingin memperoleh pujian dari peneliti	1
6	Error	2

Sumber: Hasil Penelitian Pusbindiklat 2010

Tabel 5. Komunikasi informal ke atas (n=105)

No	Pola Komunikasi informal peneliti kepada pimpinan	%
1	Adanya selentingan (<i>grapevine</i>)	10
2	Adanya desas desus (<i>rumors</i>)	14
3	Tidak berjalannya saluran resmi	61
4	Takut diketahui peneliti lain	1
5	Ingin memperoleh pujian dari pimpinan	1
6	Error	3

Sumber: Hasil Penelitian Pusbindiklat 2010

desas-desus maupun selentingan adalah relatif kecil, baik untuk komunikasi informal ke bawah maupun komunikasi informal ke atas.

Dengan demikian, pimpinan dan peneliti dalam organisasi litbang merupakan individu-individu yang memiliki potensi penting dalam mewujudkan proses kerja melalui koordinasi dan kerja sama. Hal ini dapat terlaksana apabila telah tercipta saling pengertian dan kesepahaman (*mutual understanding and agreement*) tentang objek kegiatannya yang sekaligus merupakan objek komunikasinya. Objek kegiatan yang dimaksud adalah aspek dalam hubungan kerja, di mana saling pengertian dan kesepahaman tersebut menurut Rogers dan Kincaid¹⁰ dibentuk melalui komunikasi konvergensi, yaitu suatu proses berbagi informasi di antara anggota organisasi, yaitu antara pimpinan dan peneliti. Keduanya berperan sebagai peserta komunikasi, menuju titik pengertian dan makna bersama.

Demikian halnya dengan jawaban peneliti atas munculnya komunikasi informal ke bawah dan ke atas; bukan disebabkan oleh adanya kepentingan pribadi pimpinan maupun peneliti, sebagaimana gambaran kedua tabel berikut.

Kedua tabel tersebut menunjukkan bahwa secara konseptual tingkat saling pengertian dan kesepahaman antara pimpinan dan peneliti terhadap kegiatan penelitian telah dibentuk secara terus-menerus. Terjalannya hubungan ini menimbulkan terciptanya kondisi hubungan yang dapat mengurangi perbedaan-perbedaan. Dengan kata lain pola komunikasi yang dilakukannya telah mengurangi perbedaan pengertian maupun per-

Tabel 6. Penyebab Komunikasi informal ke atas (n=105)

No	Adanya komunikasi informal dari peneliti kepada pimpinan karena takut diketahui peneliti lain	%
1	Sangat setuju	2
2	Setuju	11
3	Kurang setuju	24
4	Tidak setuju	38
5	Sangat tidak setuju	23
6	Error	2

Sumber: Hasil Penelitian Pusbindiklat 2010

Tabel 7. Penyebab Komunikasi informal ke atas (n=105)

No	Adanya komunikasi informal dari peneliti kepada pimpinan karena ingin memperoleh pujian	%
1	Sangat setuju	1
2	Setuju	4
3	Kurang setuju	24
4	Tidak setuju	37
5	Sangat tidak setuju	33
6	Error	1

Sumber: Hasil Penelitian Pusbindiklat 2010

bedaan makna dalam proses komunikasi. Hal ini sesuai dengan uraian di atas bahwa untuk menuju tingkat pengertian dan kesepahaman bersama, diperlukan siklus komunikasi konvergen yang berlangsung pada kurun tertentu.

Siklus komunikasi seperti ini memiliki tujuan agar perbedaan pengertian dan makna tentang organisasi unit litbang terus berkurang sampai pada tingkat toleransi tertentu. Sementara itu, untuk memelihara tingkat pengertian dan kesepahaman dalam proses komunikasi diperlukan tingkat komunikasi yang berkesinambungan. Hal ini disebabkan oleh partisipan komunikasi itu bersifat dinamis, baik bagi individu peneliti maupun individu pimpinan unit kerja. Apabila proses komunikasi konvergen ini telah berlangsung dalam kurun waktu tertentu dan berkesinambungan, akan terbentuk hubungan-hubungan komunikasi yang terpolakan.

KESIMPULAN

Pola komunikasi di lingkungan litbang pemerintahan merupakan pola komunikasi yang berlangsung pada organisasi litbang itu sendiri. Bagi unit litbang yang dipimpin oleh pejabat peneliti, pada umumnya mereka menyatakan bahwa komunikasi hierarki atau horizontal merupakan proses yang dikembangkan pada unitnya. Namun, pimpinan unit kerja yang bukan berasal dari pejabat peneliti menyatakan bahwa komunikasi vertikal dari atas ke bawah merupakan pola komunikasi yang dikembangkan dalam melaksanakan tugas dan fungsi organisasi.

Proses komunikasi yang dilakukan secara terus-menerus dan berkesinambungan antara pimpinan dan peneliti dalam mengurangi perbedaan akan menimbulkan komunikasi konvergen yang dapat membentuk proses komunikasi yang terpolakan.

SARAN

Dari uraian di atas dapat disarankan bahwa pola komunikasi unit litbang pemerintah antara pimpinan dan peneliti hendaknya dilakukan secara berkesinambungan untuk membentuk komunikasi yang *equal* menuju tingkat konvergensi sampai tingkat toleransi tertentu.

DAFTAR PUSTAKA

- ¹Dahlan, M. A. 1983. *Budaya Komunikasi di Indonesia: Beberapa Pengamatan*. Makalah Seminar Nasional Budaya Komunikasi di Indonesia. Jakarta: LRKN-LIPI.
- ²Meyer, Michele T. dan Gail E. Meyer. 1982. *Managing By Communication: An Organizational Approach*. New York: Mc Graw Hill, Inc.
- ³Ruben, Brent D. 1992. *Communication and Human Behavior (3th ed.)*. New Jersey: Prentice Hall Inc. Englewood Cliffs.
- ⁴Chourmain, M.A.S. I. 2008. *Acuan Normatif Penelitian untuk Penulisan Skripsi, Tesis dan Disertasi*. Jakarta: Al-Haramain Publishing House.
- ⁵Malo, M. dan Sri Trisnoningtiyas. 1994. *Metode Penelitian Masyarakat*. Jakarta: Universitas Indonesia.
- ⁶Singarimbun, M. 1989. *Metode dan Proses Penelitian*. Dalam Masri Singarimbun dan Sofian Efendi (Eds.) *Metode Penelitian Survei*. Jakarta: LP3ES.

- ⁷Bungin, M. B. 2007. *Penelitian Kualitatif: Komunikasi, EKonomi, Kebijakan Publik, dan Ilmu Sosial Lainnya*. Jakarta: Prenada Media Group.
- ⁸Imron, M. B. 1993. *Persepsi Orang Muda Terhadap Dunia Kerja*. Laporan Penelitian, Pusat Penelitian Kemasyarakatan dan Kebudayaan LIPI. Jakarta: LIPI.
- ⁹Sendjaja, Sasa Djuarsa. 1994. *Teori Komunikasi*. Jakarta: Universitas Terbuka.
- ¹⁰Roger, Everett M. dan Laurence D. Kincaid. 1981. *Communication Networks: Toward a new Paradigm for Research*. New York: The Free Press.

PUSTAKA PENDUKUNG

- Pace, R. W. dan Don F. Faules. 1989. *Organizational Communication*. New York: Mc Graw Hill Inc.
- Roger, E. M. dan Rheka Argawala Rogers. 1976. *Communication In Organization*. New York: The Free Press; A Devision of Macmilan Publishing Co. Inc.
- Samovar, L. A, Richard E. Porter, dan Nemi C. Jain. 1981. *Understanding Intercultural Communication*. California: Wadsworth Publishing Company; A Devision Of Wadswortf Inc.