SKRIPSI

ANALISIS POLA KOMUNIKASI ORGANISASI PADA RUMAH SAKIT Tk. II 04.05.01 dr. SOEDJONO

Diajukan kepada Fakultas Psikologi dan Humaniora Universitas Muhammadiyah Magelang untuk Memenuhi Salah Satu Syarat guna Memperoleh Gelar Sarjana Ilmu Komunikasi

Oleh:

Irsyad Sandy Wibowo

21.0802.0010

PROGRAM STUDI ILMU KOMUNIKASI

FAKULTAS PSIKOLOGI DAN HUMANIORA

UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH MAGELANG

2026

BAB I
PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Komunikasi organisasi merupakan unsur penting dalam operasional rumah sakit karena melibatkan interaksi antar tenaga medis, tenaga keperawatan, manajemen, pasien, dan keluarga pasien. Di lingkungan rumah sakit, khususnya unit pelayanan keperawatan yang memberikan layanan selama 24 jam, komunikasi berperan penting dalam menjaga kesinambungan layanan, koordinasi kerja, serta keselamatan pasien. Komunikasi yang tidak jelas, tidak tepat, atau tidak sistematis berpotensi menimbulkan kesalahpahaman dan menghambat efektivitas kerja (Aprilia & Wahjono, 2022). Oleh karena itu, komunikasi organisasi harus dijalankan secara terstruktur, mengikuti alur kewenangan, serta mematuhi aturan dan standar yang berlaku dalam organisasi (Fatmawati & Pd, 2022). Komunikasi organisasi yang efektif juga berfungsi untuk mengoordinasikan aktivitas kerja agar sejalan dengan tujuan organisasi (Sampurna, 2024).

Dalam setiap instansi sendiri pastinya memiliki berbagai jenis budaya organisasi. Budaya organisasi ini terbagi menjadi 4 macam yakni budaya birokrasi (bureaucratic culture), budaya clan (clan culture), budaya wirausaha (entrepreneurial culture), dan budaya pasar (market culture). Budaya birokrasi adalah organisasi yang mengutamakan aturan, kebijakan, prosedur, rantai komando, dan pengambilan keputusan terpusat. Militer, lembaga pemerintah, dan perusahaan yang dimulai dan dikelola oleh manajer otokratis. Budaya klan yakni menjadi bagian dari keluarga pekerja, mengikuti tradisi dan ritual, kerja sama tim, semangat, menajmen diri, dan pengaruh social. Budaya wirausahawan yakni mengambarkan kreativitas, inovasi, pengambilan resiko, dan peluang mencari secara agresif. Sedangkan budaya pasar adalah penekanan terhadap pertumbuhan penjualan, peningkatan pasar, stabilitas keuangan dan profitabilitas (Siregar et al., 2021).

Dari 4 macam budaya organisasi tersebut, telah ditemukan fenomena dimana terdapat rumah sakit yang dibina langsung oleh komando militer yang terletak di Magelang yakni Rumah sakit Tk. II Soedjono Magelang. Rumah Sakit Tk. II dr. Soedjono Magelang memiliki keunikan sebagai institusi pelayanan kesehatan yang berada di bawah pembinaan langsung komando militer, sehingga menerapkan budaya organisasi yang bercirikan birokratis dan sistem komando. Dalam struktur tersebut, pola hubungan kerja dan pengambilan keputusan cenderung bersifat hierarkis, disiplin, serta berorientasi pada kepatuhan terhadap aturan dan kewenangan jabatan.

Meskipun berada dalam lingkungan militer, Rumah Sakit Tk. II dr. Soedjono tidak hanya melayani anggota TNI dan keluarga, tetapi juga memberikan pelayanan kesehatan kepada masyarakat umum. Kondisi ini menuntut rumah sakit untuk mampu menyeimbangkan nilai-nilai kedisiplinan dan ketegasan khas militer dengan prinsip pelayanan publik yang humanis dan profesional. Selain itu, komposisi sumber daya manusia di rumah sakit ini terdiri dari staf militer dan staf nonmiliter atau Aparatur Sipil Negara (ASN), yang memiliki latar belakang budaya kerja, sistem kepangkatan, serta pola komunikasi yang berbeda. Keberagaman tersebut menjadikan Rumah Sakit Tk. II dr. Soedjono sebagai organisasi yang kompleks, di mana interaksi antara budaya militer dan sipil berpotensi memengaruhi pola komunikasi organisasi, koordinasi kerja, serta dinamika hubungan antara atasan dan bawahan.

Menurut Undang-Undang Nomor 44 Tahun 2009 tentang rumah sakit, merupakan institusi pelayanan kesehatan yang menyediakan pelayanan kesehatan perorangan dengan ketersediaan pelayanan rawat inap, rawat jalan, dan gawat darurat (Sondakh, Lengkong, & Palar, 2023). Rumah Sakit Tk. II Soedjono Magelang adalah rumah sakit umum type B yang terletak di Kota Magelang dan berada dibawah pengawasan Kesehatan Komando Daerah Militer IV/Diponegoro. Rumkit Tk. II dr. Soedjono Magelang ini sebagai Rumah Sakit TNI-AD dan sebagai pusat layanan rujukan kesehatan Angkatan Darat di wilayah Kodam IV/Diponegoro serta masyarakat umum yang hendak berobat (Kementrian Keuangan, 2023).

Kepemimpinan di dalam militer berbeda dengan kepemimpinan umum (Herawati & al., 2022). Data persentase mengenai rumah sakit militer dan non militer dengan terperinci yakni ±6,5% (164) rumah sakit militer dan ±93,5% (2,358) rumah sakit non militer. Dapat diketahui bahwasannya rumah sakit non militer lebih banyak medominasi di Indonesia dibandingkan dengan rumah sakit militer (Kadata.co.id, 2022).

Rumah Sakit Tk. II dr. Soedjono sendiri termasuk dalam budaya birokrasi dimana pengertian dari budaya birokrasi ini adalah organisasi yang mengutamakan aturan, kebijakan, prosedur, rantai komando, dan pengambilan keputusan terpusat memiliki budaya birokrasi. Budaya birokrasi ini dikelola oleh lembaga pemerintah, perusahaan yang dikelola dan dimulai oleh manajer otokratis, dan militer (Siregar et al., 2021). Menurut Max Weber ciri – ciri dari komunikasi birokrasi adalah pembagian kerja, adanya hirarki, aturan dan prosedur, kualifikasi professional dalam pekerjaan, dan hubungan organisasi impersonal (Susanto, 2010). Gaya kepemimpinan birokrasi ini ditandai degan adanya ketetatan pelaksanaan prosedur yang berlaku guna atasan dan bawahan. Pemimpin yang birokratis akan membuat keputusan bedasarkan aturan yang telah diberlakukan dan tidak ada fleksibelitas. Menurut (Lubis, 2012) dalam komunikasi birokrasi terdapat hambatan-hambatan, meliputi gaya kepemimpinan, gaya komunikasi, dan kompetensi komunikasi yang kurang baik. Gaya kepemimpinan birokratis tumbuh dengan baik dalam lingkungan yang memiliki struktur formal yang menetapkan peran dan tanggung jawab secara tegas. Jenis kepemimpinan ini sering ditemukan di institusi dan organisasi publik yang beroperasi dengan aturan yang telah lama diterapkan, serta mengutamakan konsistensi dalam pelaksanaannya. Stepen P. Robbins (2002) dalam (Buluamang, 2017) menjelaskan bahwa faktor yang menghambat tercapainya komunikasi, adalah: (1) penyaringan atau manipulasi terhadap informasi; (2) persepsi selektif, melihat dan mendengar bedasarkan kebutuhan masing-masing; (3) emosi atau perasaan ketika menerima pesan.

Seperti yang terlihat dari observasi dan wawancara awal dengan staff militer dan non militer bahwa di Rumah Sakit Tk. II dr. Soedjono terjadi perbedaan komunikasi atau dualisme budaya organisasi antara staff militer dan non militer mulai dari senioritas dan sinkronasi penyampaian informasi. Untuk staff yang berasal dari militer akan terjadi hal senioritas yakni bawahan sangat menghormati atasannya ketika sedang berada dalam satu struktural. Sedangkan untuk ASN atau non militer tidak mengandung senioritas dan lebih terarah untuk individu. Selain itu struktur organisasi yang hirearkis menimbulkan kurangnya keterbukaan dalam penyampaian ide, saran, atau masalah dari staf ke atasan, dan juga antar bagian yang saling mendukung. Penyampaian informasi yang di salurkan dari atas kebawah terkadang mengalami filterisasi sehingga terjadi miskomunikasi antar unit. Manajemen komunikasi yang baik tidak terlepas dari etika komunikasi yang disetujui oleh sesama, agar tidak terjadi simpang siur dan tumpang tindih dalam menyampaikan informasi.

Penelitian terdahulu mengenai permasalahan komunikasi yang terjadi di rumah sakit adalah kesalahpahaman dalam menerima informasi, bawahan kurang memberi umpan balik dan diantara bawahan kurang terbuka untuk saling memberikan masukan atau usulan (Rudianti, Handiyani, & Sabri, 2013). Sedangkan penelitian terdahulu dalam rumah sakit militer menyatakan bahwa terdapat beberapa hambatan dalam pelaksanaan komunikasi di rumah sakit militer. Yakni pola komunikasi yang cenderung kaku, dengan manajemen berpusat pada pemimpin yang otoriter, sistem kolega yang sangat formal, dan kerumitan proses birokrasi (Widiyanti Sonda, 2020).

Kepemimpinan yang berkembang di lingkungan TNI adalah kepemimpinan yang mampu memengaruhi dan membimbing bawahan untuk percaya dan hormat kepada atasan. Selain itu, kepemimpinan di lingkungan TNI membentuk bawahan yang patuh, hal tersebut dilakukan sebagai rujukan penilaian terhadap tugas yang diberikan atasan kepada bahawan (Akbar & Nahdiana, 2023). Dapat dilihat di UURI Nomor 25 Tahun 2014 mengenai Disiplin Militer, Pasal 1 Peraturan Disiplin Militer

yang berbunyi disiplin militer adalah suatu syarat mutlak untuk menepati semua peraturan militer dan semua perintah kedinasan dari tiap-tiap atasan, pun yang mengenai hal yang kecil-kecil, dengan tertib, tepat dan sempurna (Negeri & al, 2018).

Kepemimpinan yang berkembang dalam lingkungan TNI merupakan kepemimpinan yang menekankan kemampuan pimpinan dalam memengaruhi dan mengarahkan bawahan, sehingga bawahan memiliki kepercayaan, rasa hormat, serta kemauan untuk mengikuti arahan dan perintah pimpinan. Kepemimpinan dalam lingkungan militer memiliki karakteristik yang berbeda dibandingkan dengan kepemimpinan pada organisasi umum atau sipil (Herawati & al., 2022).

Salah satu bentuk komunikasi yang dominan dalam sistem birokrasi dan militer adalah komunikasi top-down. Namun, pada kenyatannya informasi yang disampaikan dari atasan ke bawahan terjadi penyaringan, dimana informasi yang disampaikan menjadi tidak selengkap aslinya, penyampaian pesan tidak jelas, dan kurangnya umpan bailk dari bawahan. Dalam hal ini komunikasi birokrasi sering menggunakan pendekatan top-down dalam menyampaikan informasi kepada atasan ke bawahan sesuai prosedur yang diterapkan.

Di rumah sakit, komunikasi tidak hanya berguna untuk pertukaran informasi antar tenaga kesehatan, namun juga sebagai koordinasi kerja, pengambilan keputusan, dan pelayanan terhadap pasien. Pada dasarnya staff yang berada di rumah sakit tidak semua tergolong dari kalangan militer, namun juga dari kalangan medis dan non militer. Keadaan tersebut memberikan tantangan tersendiri dalam menjaga komunikasi yang efektif antar kalangan rumah sakit. Bachtiar (2020), mengungkapkan bahwa TNI yang memiliki sifat kaku, formal, birokratis, dan keras dianggap sebagai institusi yang memiliki sifat disegani sebagai salah satu instansi militer yang bergerak di bidang kesehatan. Untuk itu perlu adanya strategi komunikasi yang sesuai guna penyampaian informasi yang dapat diterima dan tentunya jelas. Selain itu pengidentifikasian mengenai bentuk sistem komunikasi

organisasi guna memetakan komunikasi pada rumah sakit tersebut, juga guna mengetahui hambatan atau perasalahan komunikasi dan mendukung profesionalismen dalam pelayanan kesehatan.

Dari uraian latar belakang diatas, peneliti tertarik untuk melakukan penelitian yang berjudul "Analisis Pola Komunikasi Organisasi Pada Rumah Sakit Tk. II 04.05.01 dr. Soedjono". Dimana pentingnya efektivitas komunikasi dalam organisasi rumah sakit guna koordinasi antar unit berjalan dengan lancar dan optimal sehingga tidak menimbulkan keterlambatan pelayanan hingga menurunkan kualitas layanan kesehatan. Selain itu juga berguna untuk menambahkan wawasan literatur dan referensi bagi rumah sakit militer dalam membangun sistem komunkasi organisasi yang sesuai dengan struktur militer.

B. Rumusan Masalah

Bedasarkan latar belakang yang telah diuraikan, maka :

1. Bagaimana pola aliran komunikasi organisasi (komunikasi ke bawah, ke atas, dan horizontal) yang berlangsung di Rumah Sakit Tk. II 04.05.01 dr. Soedjono?
2. Apa saja hambatan dalam komunikasi organisasi di Rumah Sakit Tk. II 04.05.01 dr. Soedjono, khususnya yang berkaitan dengan faktor hierarki jabatan dan penyaringan informasi?
3. Bagaimana strategi adaptasi yang dilakukan pekerja non militer terhadap lingkungan militer?

C. Tujuan Penelitian

Ditinjau dari latar belakang yang telah disampaikan, maka penelitian ini bertujuan untuk meganalisis bagaimana pola komunikasi organisasi yang terjadi di Rumah Sakit Tk.II 04.05.01 Dr. Soedjono.

D. Manfaat Penelitian

1. Manfaat Teoritis

Penelitian ini diharapkan untuk memberikan sumbangsih terhadap berkembangnya ilmu komunikasi, khususnya di bidang komunikasi organisasi militer.

2. Manfaat Praktis

a. Penelitian ini diharapkan bisa memberi manfaat bagi penelitian selanjutnya dalam ilmu komunikasi serta wawasan dan pengetahuan bagi mahasiswa.
b. Selain itu informasi ini kemudian dapat digunakan rumah sakit untuk meningkatkan mutu pelayanan kesehatan, terutama dalam aspek keselamatan pasien.
c. Menjadi dasar evaluasi sistem komando dan rantai hirarki.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

A. Penelitian Terdahulu

Dalam penelitian ini mencantumkan beberapa penelitian terdahulu yang dijadikan sebagai acuan dan referensi serta akan diandingkan dengan penelitian ini agar mempermudah dalam menentukan langkah-langkah sistematis secara teori atau konseptual. Seperti penelitian dengan judul "Arah Aliran Komunikasi Organisasi Pada Media Lifepal.co.id yang ditulis oleh Fajar Pahlawan dan Selvia Dewi Rahayu bertujuan untuk megetahui arah aliran komunikasi organisasi pada perusahaan Lifepal.co.id. Pendekatan pada penelitian ini adalah deskriptif kualitatif. Hasil penelitian ini adalah menujukkan dalam melakukan komuikasi organisasi, unsur pertama yang wajib ada yakni komunikator atau orang yang menyampaikan pesan. Terdapat dua fenomena komunikasi yang terjadi di lapangan yakni komuikasi top-down dan bottom-up (Pahlawan & Rahayu, 2020).

Perbedaan dengan penelitian ini adalah guna mengetahui arah komunikasi organisasi pada instansi yang berada dibawah komando militer, sehingga pola dan budaya komunikasi akan berbeda, ditambah adanya sumber daya manusia dari kalangan militer dan non militer.

Penelitian yang berjudul "Pola Jaringan Komunikasi Organisasi dalam Meningkatkan Kualitas Pelayanan Kesehatan: Studi di RSIA Murni Teguh Rosiva, Medan (Patterns of Organizational Communication Networks in Improving the Quality of Health Services: A Study at RSIA Murni Teguh Rosiva, Medan)" yang ditulis oleh Ade Rachmat Yudiyanto dan Syukur Kholil bertujuan untuk meganalisis pola komunikasi organisasi Mengungkap interaksi komunikasi, pola hubungan antar staf, serta dinamika organisasi yang tidak dapat terungkap melalui pendekatan kuantitatif. Kerangka metodologi yang detail. Penelitian ini menggunakan deskriptif kualitatif

dengan wawancara mendalam dan observasi langsung. Hasil dari peneltian ini adalah pola komunikasi menurut Lunenburg memperlihatkan fleksibilitas dan adaptabilitas dalam mendukung koordinasi organisasional. Meskipun pola-pola komunikasi seperti rantai, roda, lingkaran, Y, dan semua saluran telah berhasil mengakomodasi kebutuhan distribusi informasi dan interaksi antarstaf, terdapat ruang untuk perbaikan yang signifikan. Untuk mengatasi tantangan keterlambatan aliran informasi dan risiko miskomunikasi, rumah sakit perlu mengembangkan strategi komprehensif melalui program pelatihan komunikasi berkelanjutan.

Perbedaan dalam penelitian ini adalah objek dan teori yang digunakan yakni teori pola komunikasimenurut Lunenburg, sedangkan penelitian ini menggunakan teori birokrasi (Yudiyanto & Kholil, 2024).

Penelitian yang berjudul "Komunikasi Organisasi Antara Komandan dan Anggota di Mabes TNI Kogartap III Surabaya Pada Masa Pandemi Covid-19" yang ditulis oleh Ovi Ayunda Elvitarani dan Putri Aisyiyah Rachma Dewi. Tujuan dari penelitian ini adalah guna mengetahui bagaimana komunikasi organisasi dan hambatan organisasi dalam Kogartap III Surabaya pada masa pandemi Covid-19. Teori yang digunakan dalam penelitian ini adalah teori manajemen klasik Henri Fayol (planning, organizing, commanding, coordiating, dan controlling) dan hambatan komunikasi organisasi meliputi hambatan ekologi karena adanya batasan pada masa pandemi dan hambatan teknis karena sulitnya jaringan internet dan kesulitan menggunakan media teknologi yang baru(Elvitarani & Dewi, 2023).

Perbedaan dengan penelitian ini adalah keadaan dalam keberlangsungan komunikasi yakni dengan alat komunikasi teknologi digitalisasi E-Office.

Penelitian yang berjudul "Prinsip – Prinsip Dasar Rasionalisasi Birokrasi Max Weber Pada Organisasi Perangkat Daerah Kota Kendari Provinsi Sulawesi Tenggara" yang ditulis oleh Abdul Kadir untuk

menjelaskan dan menginterpretasi penerapan karakteristik birokrasi Max Weber sebagai sasaran kontrol imperatif terhadap tindakan pejabat organisasi perangkat daerah di Kota Kendari, Sulawesi Tenggara. Penelitian ini menggunakan perspektif sistem rasional dengan metode etnografi. Fenomena birokrasi diamati secara alami dalam lingkungan kerja birokrat, kemudian diinterpretasikan berdasarkan metodologi verstehen Max Weber melalui prosedur idiografik untuk menghasilkan pengetahuan idiografik (idiographic knowlegde). Hasil penelitian menunjukkan bahwa penerapan prinsip dasar birokrasi Max Weber meliputi standarisasi dan formalisasi, pembagian kerja dan spesialisasi, hierarki otoritas, profesionalisasi, serta dokumentasi tertulis. (Kadir, 2015).

Perbedaan dengan penelitian ini adalah menggunakan etnografi dimana yang diteliti adalah kebudayaan pada etnik budaya tertentu dan dengan waktu tertentu pula.

Table 1.1 Penelitian Terdahulu

No.	Judul Penelitian	Objek Penelitian	Metode dan Teori yang Digunakan	Persamaan Penelitian	Perbedaan Penelitian
1.	Arah Aliran Komunikasi Organisasi Pada Media Lifepal.co.id	4 Karyawan Lifepal.co.id	Deskriptif kualitatif. Data primer melalui oservasi dan wawancara, data sekunder melalui buku,	Guna mengetahui arah aliran komunikasi yang digunakan pada instansi yakni top down atau bottom up	Perbedaan dalam penelitian ini adalah objeknya yakni perusahaan media digital Lifepal.co.id. Dalam risert

			literatur, dan website.		ini juga belum membahas hambatan komunikasi secara mendalam apakah terjadi filterisasi informasi dan juga apakah informasi sampai di bawah dengan utuh?.
2.	Pola Jaringan Komunikasi Organisasi dalam Meningkatkan Kualitas Pelayanan Kesehatan: Studi di	Rumah Sakit Ibu dan Anak (RSIA) Murni Teguh Rosiva, Medan	Deskriptif kualitatif	Mengungkap interaksi komunikasi, pola hubungan antar staf, serta dinamika organisasi yang tidak	Analisis pola komunikasi berdasarkan model lunenburg

	RSIA Murni Teguh Rosiva, Medan (Patterns of Organizational Communication Networks in Improving the Quality of Health Services: A Study at RSIA Murni Teguh Rosiva, Medan)			dapat terungkap melalui pendekatan kuantitatif. Kerangka metodologi yang detail.	
3.	Komunikasi Organisasi Antara Komandan dan Anggota di Mabes TNI	Komandan dan anggota parajurit TNI	Metode kualitatif wawancara dengan teknik pengumpulan data	Persamaan dalam penelitian ini adalah objek dari penelitian yakni	Perbedaan dari penelitian ini adalah menggunakan teori manajemen

	KOGARTAP III Surabaya pada Masa Pandemi Covid-19		Purposive sampling	anggota militer dengan komunikasi organisasi militer.	klasik Heri Fayol yakni planning, organizing, commanding, coordinating, dan controling. Selain itu belum mengkaji hambatan komunikasi seperti penyaringan informasi.
4.	Prinsip – Prinsip Dasar Rasionalisasi Birokrasi Max Weber Pada Organisasi Perangkat Daerah Kota Kendari	Perangkat daerah Kota Kendari Provinsi Sulawesi Tenggara	Kualitatif etnografi	Persamaan dalam penelitian ini adalah menggunakan komunikasi birokrasi	Perbedaan dengan penelitian ini adalah menggunakan etnografi dimana yang diteliti adalah kebudayaan pada etnik budaya tertentu dan

	Provinsi Sulawesi Tenggara				dengan waktu tertentu pula. Selain itu penelitian ini belum mengkaji komunikasi organisasi secara menyeluruh.

Berdasarkan tabel di atas, dapat disimpulkan bahwa terdapat unsur kebaruan dalam fenomena komunikasi yang dikaji, yang ditunjukkan melalui adanya persamaan dan perbedaan fenomena komunikasi dengan penelitian-penelitian sebelumnya mengenai analisis pola komunikasi organisasi. Perbedaan dalam penelitian ini dengan sebelumnya yakni ojek yang diteliti, di penelitian sebelumnya yakni perusahaan media digital Lifepal.co.id., Pola Jaringan Komunikasi Organisasi dalam Meningkatkan Kualitas Pelayanan Kesehatan: Studi di RSIA Murni Teguh Rosiva, Medan (Patterns of Organizational Communication Networks in Improving the Quality of Health Services: A Study at RSIA Murni Teguh Rosiva, Medan). Sedangkan untuk perbedaan dalam teori yakni penelitian sebelumnya menggunakan model Lunenburg dan teori manajemen klasik Heri Fayol. Namun, dalam penelitian ini objek yang akan dikaji yakni Rumah Sakit dr. Soedjono dengan menggunakan teori birokrasi max weber.

B. Kajian Konsep

1. Komunikasi Organisasi

a. Hirearki Komunikasi Organisasi

Setiap perusahaan dapat menerapkan pendekatan yang berbeda dan beragam dalam menjalin hubungan dengan perusahaan lain (Purwanto, 2011). Bagi perusahaan kecil, penyampaian informasi dapat dilakukan langsung dengan bahwahan. Namun, untuk perusahaan yang berskala besar, maka penyampaian informasi keada bawahan adalah pekerjaan yang cukup rumit. Berikut adalah bentuk pola komunikasi (Siregar et al., 2021):

1) Komunikasi dari atas ke bawah (top down atau downward communication)

Adalah komunikasi yang berasal dari tingkat atas kepada bawahannya. Komunikasi dari atasan ke bawahan berfungsi memudahkan pemberian perintah dan arahan. Tujuannya adalah untuk koordinasi, motivasi, memimpin, serta mengendalikan kegiatan di tingkat bawah. Komunikasi ini dapat dilakukan secara lisan, seperti percakapan, wawancara, atau rapat kelompok, maupun tertulis melalui memo, papan pengumuman, dan sejenisnya.

Menurut Alder, 2016; Canary & Mphee, 2011; dan Liliweri, 2014; dalam (Siregar et al., 2021) adapun fungsi dari komunikasi ke bawah adalah:

a) Fungsi perintah kerja dan rasionalitas. Komunikasi ini berfungsi guna menyampaikan pesan atau informasi terkait pemberian tugas kerja dan bagaimana pelaksanaannya, dan memberikan penjelasan mengapa tugas harus diselesaikan dan dilaksanakan.
b) Fungsi prosedur dan pelaksanaanya dalam penyampaian pesan dan informasi mengenai kebijakan, yang berlaku dalam organisasi harus dipatuhi dan dilaksanakan oleh anggota organisasi.

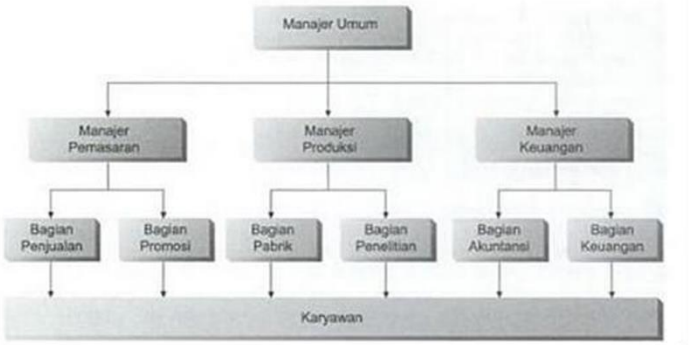
c) Fungsi umpan balik. Komunikasi ke bawah berguna untuk memberikan umpan balik atas tugas yang telah dilaksakanan oleh bawahan, juga sebagai motivasi atau penguatan guna meningkatkan performa.
d) Fungsi khusus guna anggota organisasi terlibat dalam isu organisasi dan mengartikannya ke dalam tindakan kinerja di bawah perintah komando.
e) Fungsi relasi guna medukung organisasi dalam pengambilan keputusan dengan membuat koordinasi dan pembagian peran antar unit.

Menurut Arni, 2001 dalam (Tansim et al., 2020) pola komunikasi dari atasan ke bawahan tidak selalu berjalan lancar, namun dipengaruhi oleh beberapa faktor, yakni:

a) Kurangnya sifat keterbukaan di antara pimpinan dan bawahan menyebabkan kecenderungan membelokkan pesan atau tidak meneruskan informasi sebagaimana mestinya, disertai gangguan yang menghambat pemahaman pesan.
b) Pimpinan menunjukkan tingkat kepercayaan yang lebih tinggi terhadap pesan tertulis serta penyebaran yang memanfaatkan media elektronik dibandingkan pesan yang disampaikan secara lisan.
c) Kelebihan pesan dapat menimbulkan respons karyawan berupa kecenderungan mengabaikan sebagian pesan, termasuk pesan-pesan tertentu yang sebenarnya penting, sementara pesan lainnya dibiarkan tanpa dibaca.
d) Timing (Ketepatan Waktu) Ketepatan waktu dalam penyampaian pesan berpengaruh terhadap efektivitas komunikasi ke bawah. Oleh karena itu, pimpinan perlu mempertimbangkan momen yang tepat dalam

menyampaikan pesan serta potensi dampaknya terhadap perilaku bawahan.

e) Penyaringan. Tidak seluruh pesan yang disampaikan kepada bawahan diterima secara utuh, karena bawahan cenderung melakukan penyaringan terhadap pesan-pesan yang dianggap relevan atau dibutuhkan..



Gambar 1Komunikasi dari Atas ke Bawah

Sumber: (Siregar et al., 2021)

2) Komunikasi dari bawah ke atas (bottom up atau upward communication)

Adalah komuikasi dari bawah ke tingkat yang lebih tinggi. Komunikasi ini digunakan jika mengajukan saran, kendala, laporan, dan lain-lain. Komunikasi ini memiliki kekurangan dikarenakan risiko terjadinya disinformasi sehingga dapat menimbulkan pengambilan keputusan yang kurang tepat. Adanya kemungkinan bawahan hanya menyampaikan informasi yang baik saja. Sementara informasi yang negatif tidak disampaikan.

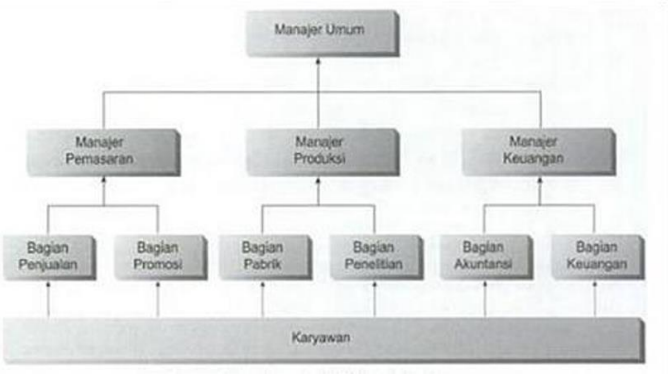
Menurut Pace & Faules, 2005 (Siregar et al., 2021) fungsi dari komunikasi ke atas, yakni:

a) Pimpinan akan mengetahui kesiapan bawahan dalam menerima informasi, begitupun sebaliknya pinpinan mempersiapkan diri untuk menerima infomasi yang disamapaikan oleh bawahan.

b) Pimpinan akan mendapatkan informasi yang penting guna membuat keputusan atau kebijakan.
c) Memperkuat penghargaan untuk kesetiaan bawahan. Hal ini dilakukan karena bawahan diberi kesempatan untuk memberikan saran dan gagasan.
d) Pimpinan dapat mengetahui adanya konflik yang berada di bawah.
e) Pimpinan mengevaluasi komunikasi yang selama ini dilakukan.
f) Bawahan dapat mengatasi kendala yang dihadapi ketika melaksanakan tugas, tanggung jawab, dan pekerjaannya.

Komunikasi organisasi yang efektif adalah berjalan ke dua arah melalui hirearki organisasi dan tidak serta merta berjalan lancar sebebas komunikasi dari atas ke bawah. Menurut Cheney et al. 2011 dalam (Siregar et al., 2021) Berikut beberapa hambatan komunikasi dari bawah ke atas:

a) Pemimpin gagal merespon ketika anggota menyampaikan infomasi atau masalah. Sehingga menimbulkan tidak adanya komunikasi.
b) Pemimpin yang anti kritik, maka bawahan akan merahasiakan informasi.
c) Sikap pemimpin jika benar-benar mendengarkan bawahan, maka komunikasi ke atas akan meningkat.
d) Hambatan fisik atau pimpinan menjaga jarak dapat menghambat arus komunikasi.
e) Jeda waktu antara komunikasi dan tindakan yang lama akan menghambat komunikasi ke atas.



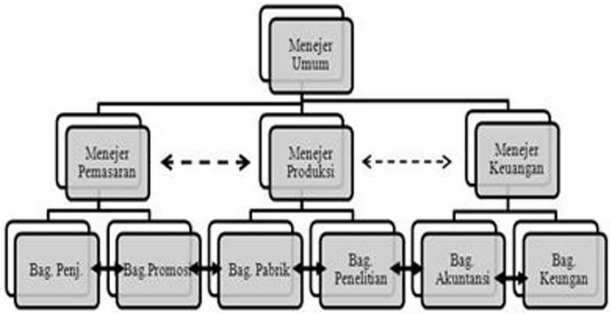
Gambar 2Komunikasi dari Bawah ke Atas

Sumber: (Siregar et al., 2021)

3) Komunikasi Horizontal (horizontal communication)

Adalah komunikasi antarpribadi atau organisasi. Komunikasi ini bersifat koordinatif dan dapat dikoordinasikan peran antar divisi dalam organisasi. Untuk itu setiap divisi dalam organisasi saling berbagi pesan guna mencapai tujuan dalam perusahaan tersebut. Dalam pola komunikasi ini tidak memiliki hubungan antara atasan dan bawahan. Komunikasi ini digunakan ketika keadaan informal dan dibutuhkan guna mendukungiklim organisasi. Adapun fungsi dari komunikasi ini adalah (Tansim et al., 2020):

a) Mengharmoniskan dan menyelaraskan pelaksanaan tugas kerja.
b) Menyampaikan serta saling bertukar informasi terkait rencana dan aktivitas.
c) Membantu proses penyelesaian berbagai permasalahan.
d) Membangun kesamaan persepsi dan pemahaman bersama.
e) Menyelesaikan perbedaan melalui proses diskusi, negosiasi, dan mediasi.
f) Mengembangkan dukungan serta hubungan antarpersonal.

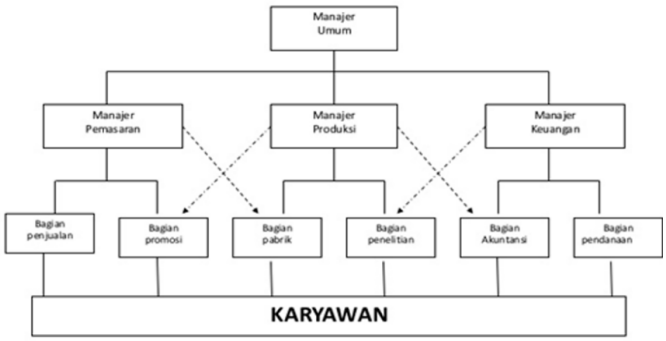


Gambar 3Komunikasi Horizontal

Sumber: (Siregar et al., 2021)

4) Komunikasi Diagonal

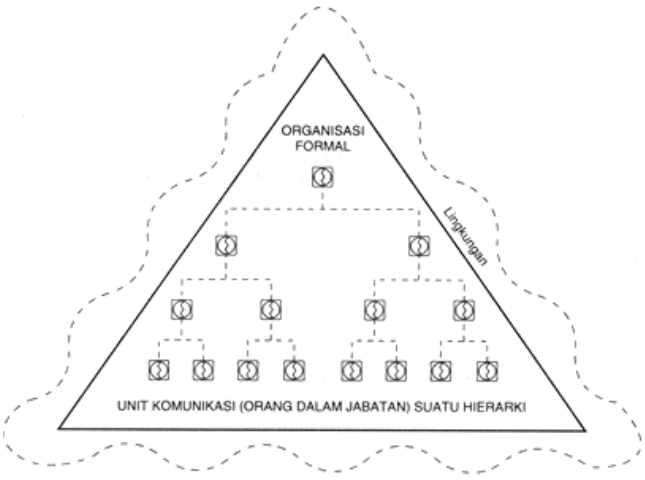
Komunikasi yang melibatkan antara 2 tingkat yang berbeda. Bentuk komunikasi ini banyak diterapkan dalam orgaisasi yang berskala besar. Kelebihan dari jenis komunikasi ini adalah informasi dapat tersebar dengan cepat dan memungkinkan partisipasi dari individu di berbagai divisi atau bagian organisasi dalam menyelesaikan masalah. Namun, kelemahannya adalah komunikasi ini bisa mengganggu alur komunikasi yang sudah terstruktur dan normal, serta sulit untuk dikendalikan secara optimal.



Gambar 4 Komunikasi Diagonal

Sumber: (Siregar et al., 2021)

Sebuah organisasi yang terdiri dari unit-unit komunikasi memiliki hubungan antara satu dengan lainnya dan berfungsi dalam suatu lingkungan (Pace dan Faules, 2012). Pada gambar 1.5 menunjukkan konsep sistem organisasi. Garis terputus-putus menjelaskan gagasan bahwa hubungan antara unit ditentukan bedasarkan sifat alami, hubungan tersebut menunjukkan bahwa struktur organisasi bersifat luwes dan akan berbuah sebagai respon atas kekuatan lingkungan internal dan eksternal. Komunikasi organisasi ini terjadi kapanpun, dan juga menganalisis komunikasi organisasi berarti mempelajari atas banyak pesan yang terjadi secara bersamaan.



Gambar 5Sistem Komunikasi Organisasi

Sumber : Pace & Faules (1998) dalam (Nurhabyana, 2024)

Hal ini berkaitan erat dengan komunikasi organisasi yang terjadi di Rumah Sakit Tk.II 04.05.01 dr. Soedjono dimana terdapat 2 jenis golongan yakni militer dan non militer. Sehingga terjadi gaya komunikasi organisasi yang berbeda namun harus tetap satu tujuan guna mencapai cita-cita organisasi. Untuk ini disebut sebagai sistem komunikasi yang menyangkut pertunjukan dan memahami berbagai pesan yang sama dan memiliki jenis hubungan yang berbeda untuk saling terhubung dengan situasi dan keadaan

seperti: (1) pikiran, keputusan, perilaku yang diatur oleh kebijakan, regulasi, aturan; (2) gaya penyampaian pesan yang berbeda, pengelolaan pesan, dan cara memimpin; (3) dorongan dalam bekerja oleh kemungkinan yang berbeda; (4) individu yang berada pada tahap perkembangan yang berbeda di dalam kelompok; (5) individu dalam memberikan pemikiran iklim komunikasi yang berbeda; (6) tingkat kepuasan dan kecukupan informasi yang berbeda; (7) menggunakan jenis, bentuk, metode komunikasi yang berbeda; (8) ketelitian dalam menerima dan menyampaikan pesan; (9) penggunaan tingkat materi dan energi yang berbeda (Nurhabyana, 2024).

2. Teori Birokrasi

Menurut Max Weber dalam (Banjarnahor et al., 2022) teori birokrasi adalah aturan, proses, prosedur, pola, dan lain-lain yang dirumuskan guna mengurangi kompleksitas fungsi organisasi. Organisasi birokrasi ini memiliki wewenang, tenaga kerja khusus, prinsip standar, aturan, anggota administrasi terlatih, dan lain-lain.

Sedangkan dalam buku (Siregar et al., 2021) budaya birokrasi adalah organisasi yang mengedepankan aturan, kebijakan, prosedur, rantai komando, dan pengambilan keputusan yang terpusat.

Pendapat lain mengenai pengertian birokrasi menurut Mill (Albrow, 1998) dalam (Fitriawan, Putra, & Nugroho, 2017) pekerjaan yang menjalankan pemerintahan oleh orang-orang yang memerintah secara professional.

Dari pendapat para ahli diatas dapat disimpulkan bahwa birokrasi adalah organisasi yang mencakup aturan, proses, standar, rantai komando serta pengambilan keputusan yang terpusat.

Ciri – ciri dari birokrasi menurut Eko dan Susanto dalam (Silalahi, Simanjutak, & Tampubolon, 2023), yakni:

a. Terdapat Hirearki Struktur

Dalam hal ini brokrasi memiliki pembagian tugas dan tanggung jawab yang jelas. Pada organisasi birokrasi hirearki struktural biasanya dimulai dari kepala organisasi, manajemen tengah, supervisor, manajer departemen, staf, dan sebagainnya. Setiap tingkat hirearki memiliki kewenangan dan tanggung jawab yang berbeda dalam mengambil keputudan serta menjalankan tugas dan fungsi organisasi.

b. Terdapat Spesialisasi Tugas

Setiap anggota mendapatkan tugas dan tanggung jawab yang spesifik serta terkait dengan area atau bagiannya masing-masing. Hal ini bertujuan untuk meningkatkan produktivitas dan daya guna kerja sekaligus untuk mengurangi kesalahan yang dilakukan saat melaksanakan tugas.

c. Dijalankan dengan Prosedur Formal

Birokrasi sangat berpegang terguh terhadap prosedur formal dan aturan yang ketat. Prosedur formal menyatakan pada aturan dan langkah-langkah yang harus diikuti secara terperinci dan terstruktur dalam melaksanakan tugas dalam organisasi.

d. Adanya Sistem Kepemimpinan yang Kuat

Birokrasi diatur dengan sistem kepemimpinan yang otoriter dan struktural, dengan pimpinan yang bertanggung jawab guna memastikan konsistensi dan efisiensi dalam setiap kebutuhan yang dibuat.

e. Bersifat Stabil

Stabilitas dalam birokrasi mengacu pada kapasitas sistem birokrasi untuk menjaga keteraturan, konsistensi, dan kelangsungan operasional secara berkelanjutan. Stabilitas ini tercapai melalui penerapan aturan dan prosedur yang terstruktur,

konsisten, terdokumentasi secara sistematis, serta melalui pengelolaan konflik yang efektif.

f. Bersifat Formal

Formal dalam birokrasi merujuk pada aturan yang harus dilaksanakan guna melakukan tindakan atau membuat keputusan dalam organisasi.

g. Sulit untuk Berubah

Birokrasi ini berkehendak sulit untuk berubah dan kurang adaptif dikarenakan banyak tata cara dan aturan yang diikuti.

Birokrasi dalam sebuah organisasi terkenal dengan tigkatan kerja yang jelas, formalitas tinggi, pembagian kerja kaku, dan keijakan yang ketat untk mereka yang tidak menaati aturan. (Banjarnahor et al., 2022) Adapun kelebihan dari model komunikasi ini adalah:

a. Memberikan keamanan kerja lebih dari model organisasi lain selama karyawan mengikuti arahan
b. Organisasi birokrasi memberikan keuantungan sprsialisasi dikarenakan anggota akan diberikan tugas khusus
c. Pekerjaan dilakukan secara tepat dibawah pengawasan atasan langsung dalam hirearki
d. Penekanan pada kualifikasi dan kompetensi teknis membuat organisasi lebih demokratis. Atasan dipandu oleh aturan, kebijakan, dan praktik yang ditentukan, bukan oleh perlakuan istimewa.

Organisasi birokrasi juga memiliki kelemahan yakni:

a. Aturan dan regulasi dalam birokrasi seringkali kaku dan tidak fleksibel. Hal ini dapat menghambat inisiatif dan kreativitas.
b. Aturan dan regulasi organisasi diutamakan diatas kebutuhan dan emosi individu.

c. Pekerjaan dibagi dalam kategori, dan otomatis akan membatasi individu dari tugas yang mereka dapat lakukan.
d. Orang -orang yang bernaung di birokrasi cenderung menggunakan posisi guna kekuasaan mereka untuk kepentingan sendiri. Setiap atasan berusaha menambah jumlah bawahannya, karena sebagai simbol kekuasaan dan gengsi.
e. Organisasi dengan budaya organisasi memiliki kebijakan yang ketat, sehingga dapat menghambat dan mempersulit komunikasi.
f. Organisasi birokrasi dapat menghambat produktivitas, menurunkan semangat kerja, dan inovasi.
g. Dapat menimbulkan kebosanan bagi pekerja sehingga dapat menurunkan semangat kerja bawahan.

Dalam hal ini birokrasi memiliki 2 aspek yakni struktur fungsional dan divisional. Struktur fungsional menggolongkan bawahan bedasarkan: spesialisasi, peran, atau tugas mereka yang sama. Setiap bawahan yang memiliki keahlian yang sama maka akan dikelompokkan dalam satu unit. Sedangkan struktur divisional adalam pengelompokan kesamaan produk, layanan, pasar, dan letak geografis.

3. Komunikasi Organisasi Militer

Dalam organisasi militer, komando memiliki fungsi penting guna menjalankan iklim komunikasi yang baik. Pada organisasi militer, pengambilan keputusan adalah bagian penting dalam iklim komunikasi organisasi (Ginting & Jumariono, 2016). Pola komunikasi dan kedisiplinan anggota militer tidak terlepas dari arus globalisasi dan perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi. Terdapat faktor yang mempengaruhi komunikasi antara pimpinan dan parajurit. Faktor pendorong komunikasi yang baik, yakni:

a. Kepercayaan. Dengan adanya kepercayaan maka parajurit akan meningkatkan motivasi, tanggung jawab, moril dalam menjalankan tugasnya dan aktif komunikasi yang efektif dengan atasan.
b. Tingkat kejujuran. Kejujuran dan transparansi akan membantu meningkatkan komunikasi yang efektifantara pimpinan dan parajurit.
c. Kemampuan mendengarkan. Parajurit yang mendengarkan masukan dan saran akan memingkatkan komunikasi antara atasan dan parajurit sehingga dapat menghasilkan kelancaran dan ke efektifan dalam berkomunikasi.
d. Penggunaan bahasa yang sesuai dan dapat dipahami dapat memingkatkan ke efektifan dalam berkomunikasi.

Adapun faktor penghambat dari komunikasi antara pimpinan dan parajurit adalah:

a. Perbedaan status dan jabatan. Perbedaan status dan jabatan yang sangat tinggi antara atasan dan bawahan dapat menjadi hambayan dalam berkomunikasi. Perbedaan status jabatan dapat menyebabkan bawahan merasa terintimidasi atau takut untuk berbicara kepada pimpinan mereka.
b. Bahasa dan budaya. Perbedaan bahasa dan budaya dapat menghambat komunikasi militer karena membuat parajurit lebih berhati-hati dalam memilih kata dan intonasi saat berbicara.

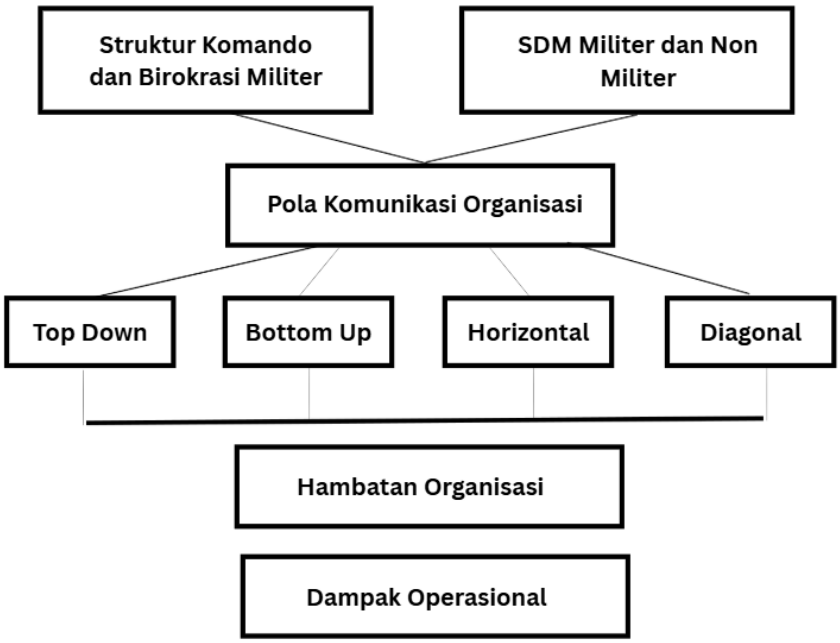
Dalam hal ini teori birokrasi dan organisasi militer berkaitan erat dengan rumah sakit militer dikarenakan karakteristik utama dari birokrasi militer adalah (Pebriawan, Alim, Fatmawati, & Toyib, 2023) :

a. Struktur hirarkis : keterlibatan dan otoritas menuju ke bawah dan setiap anggota memiliki atasan langsung
b. Pembagian tugas : dalam birokrasi militer memiliki peran dan tanggung jawab yang jelas, tugas dibagi menjadi unit dna departemen yang berbeda sesuai dengan tugas dan spesialisasi masing-masing.

c. Prosedur : bedasar pada prosedur dan aturan yang jelas sehingga berjalan secara konsisten dan terpadu.
d. Disiplin : setiap anggota diwajibkan untuk mematuhi aturan, perintah, dan kebijakan yang ditetapkan.
e. Orientasi bedasar pangkat : pangkat militer memegang peran penting dalam menentukan wewenang dan sangat menghargai pangkat.
f. Mematuhi perintah : birokrasi militer sangat mendorong anggota guna mematuhi perintah. Kepatuhan dalam perintah adalah aspek penting guna mencapai tujuan dan keberhasilan.

Dengan ini sangat berkaitan erat dengan kondisi rumah sakit yang berada di bawah komando militer dimana dalam birokrasi terdapat adanya tingkatan dan prosedur baku sedangkan dalam organisasi militer tegas, sangat terstruktur dan taat komando, sehingga dalam konteks rumah sakit militer terdapat standar operasional medis dan militer.

C. Kerangka Berfikir



Gambar 6Kerangka Berfikir

Sumber: Dokumentasi Peneliti

BAB III
METODE PENELITIAN

A. Metode Penelitian

Ditinjau dari jenis datanya, metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah kualitatif. Menurut Satori dan Komariah (2018) dalam (Safitri & Syahara, 2021) Metode kualitatif adalah metode penelitian yag bersifat observasi dan mendalam dari fenomena atau lingkungan sosial yang terdiri atas pelaku, kejadian, tempat, dan waktu. Menurut Ruslan (2004) tujuan dari penelitian kuaitatif adalah guna mendapatkan pemahaman yang bersifat umum terhadap kenyataan sosial dari pandangan sosial, pemahaman tidak ditentukan terkebih dahulu, namun didapatkan setelah melaksanakan penelusuran terhadap kenyataan sosial yang menjadi fokus penelitian serta selanjutnya ditarik kesimpulan berupa pemahaman umum mengenai kenyataan tersebut (Pahlawan & Rahayu, 2020).

Menurut (Sugiyono, 2020), metode penelitian kualitatif adalah pendekatan penelitian yang digunakan untuk mengkaji kondisi objek secara alami, di mana peneliti berperan sebagai instrumen utama. Pengumpulan data dilakukan melalui berbagai teknik (triangulasi), analisis data dilakukan secara induktif, dan hasil penelitian lebih menitikberatkan pada pemaknaan daripada pada generalisasi.

Menurut Bogdan dan Biklen dalam (Sugiyono, 2020), metode penelitian kualitatif deskriptif merupakan teknik pengumpulan data yang disajikan dalam bentuk kata-kata atau gambar, bukan angka. Data yang telah dikumpulkan kemudian dianalisis dan di deskripsikan agar dapat dengan mudah dipahami oleh pembaca atau pihak lain. Penelitian deskriptif kualitatif digunakan dalam penelitian ini di karenakan agar peneliti dapat mengetahui dan menggambarkan apa yang terjadi di lokasi dengan jelas dan rinci dan juga

berusaha untuk menganalisis tentang aliran komunikasi organisasi militer di Rumah Sakit Tk.II dr. Soedjono.

B. Objek Penelitian

Objek dari penelitian ini adalah Rumah Sakit Tk. II 04.05.01 Dr. Soedjono yang beralamat di Jl. Urip Sumoharjo No. 48, Wates, Kec. Magelang Utara, Kota Magelang, JawaTengah 56133.

C. Subjek Penelitian

Subjek penelitannya yakni dari non-militer dan militer. Hal ini dikarenakan dalam rumah sakit yang berada di bawah komando TNI-AD adalah rumah sakit yang bersifat campuran yakni terdiri atas Aparatur Sipil Negara (ASN) dan tenaga dari komando militer. Selain itu pastinya terdapat perbedaan budaya organisasi dan gaya komunikasi. Masing-masing jumlah dari narasumber yakni 2 narasumber baik dari yang militer dan non militer.

D. Profil Informan/Subjek

1. Militer

   Nama : Agus S

   Jabtan : Pembantu Letnan 1, Kepala Poli Jantung

   Lama Kerja : 12 tahun

   Alasan : Letnan berada pada posisi struktural yang strategis sebagai penghubung antara pimpinan dan pelaksana lapangan. Dalam struktur organisasi militer, Letnan umumnya berperan sebagai pelaksana perintah pimpinan sekaligus pengawas langsung terhadap anggota di bawahnya.

   Nama : Tiwi A

   Jabtan : Perawat Militer

Lama Kerja : 11 tahun

Alasan : memiliki komunikasi yang tinggi dalam kegiatan operasional rumah sakit. Aktivitas pelayanan pasien yang cepat dan tepat, baik dengan sesama perawat, tenaga medis lain, maupun unit administrasi. Kondisi ini memungkinkan perawat militer mengalami secara langsung praktik komunikasi horizontal dan diagonal, sehingga informasi yang diberikan tidak hanya bersifat patokan, tetapi juga berdasarkan pengalaman nyata di lapangan.

Non Militer

Nama : Maretha

Jabatan : PNS III c, Poli Bedah

Lama Kerja : 14 tahun

Alasan : dikarenakan memiliki pengalaman kerja dan posisi yang memungkinkan terjadinya komunikasi langsung dengan pimpinan militer atau dengan staff, sehingga dapat memberikan gambaran aliran komunikasi dari non militer secara mendalam.

Nama : Odhi

Jabatan : Staff Humas

Lama Kerja : 4 tahun

Alasan : peran strategis sebagai pengelola komunikasi organisasi, baik komunikasi internal maupun komunikasi eksternal. Dalam menjalankan tugasnya, staf Humas berinteraksi dengan pimpinan, unit kerja internal, tenaga medis, serta pihak eksternal rumah sakit. Kondisi ini menjadikan staf Humas memiliki pemahaman yang lengkap mengenai alur, prosedur, dan dinamika komunikasi yang berlangsung dalam organisasi.

Pemilihan empat informan dalam penelitian ini telah mencukupi dikarenakan penelitian menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif. Keempat informan tersebut dipilih secara purposif dengan mempertimbangkan latar belakang status kepegawaian (militer dan nonmiliter), jenjang jabatan, serta peran strategis dalam alur komunikasi organisasi rumah sakit. Informan dari unsur militer dan nonmiliter merepresentasikan perbedaan budaya organisasi dan gaya komunikasi yang berkembang di Rumah Sakit Tk. II 04.05.01 dr. Soedjono. Selain itu, posisi informan yang mencakup level struktural, pelaksana layanan langsung, serta pengelola komunikasi organisasi memungkinkan peneliti memperoleh gambaran mengenai pola aliran komunikasi, hambatan komunikasi, serta strategi adaptasi yang diterapkan dalam praktik sehari-hari. Dengan keterwakilan peran dan pengalaman kerja yang memadai, diharapkan data yang diperoleh telah mencapai kecukupan informasi.

E. Teknik Pengumpulan Data

Menurut Sugiyono (Sugiyono, 2020), secara umum terdapat empat jenis teknik dalam pengumpulan data, yaitu observasi, wawancara, dokumentasi, serta teknik gabungan atau triangulasi yang mengombinasikan observasi, wawancara, dan dokumentasi.

1. Wawancara

Menurut Esterberg dalam (Sugiyono, 2020), wawancara adalah proses pertemuan antara dua individu untuk saling bertukar informasi dan gagasan melalui kegiatan tanya jawab, dengan tujuan memperoleh pemahaman atau makna terkait suatu topik tertentu.

Dalam penelitian ini meggunakan wawancara terstruktur dimana akan disiapkan instrumen wawancara yang akan diberikan kepada responden. Sasaran wawancara dalam penelitian ini adalah dokter atau perawat, staff militer dan non militer. Wawancara terstruktur dilakukan dengan menyusun

pedoman wawancara bedasarkan rumusan dan tujuan penelitian. Wawancara ini dilakukan dengan tatap muka langsung dengan mengajukan beberapa pertanyaan. Dalam wawancara ini penulis meminta ijin untuk merekam suara dan mencatat jawaban dari narasumber guna menjaga keakuratan data.

2. Observasi

   Menurut Nasution dalam (Sugiyono, 2020), observasi merupakan kegiatan pengamatan langsung yang dilakukan oleh peneliti dengan tujuan untuk memahami konteks data secara lebih mendalam dalam keseluruhan situasi sosial, sehingga dapat diperoleh pemahaman yang bersifat smenyeluruh.

   Adapun hal-hal yang diobservasi adalah mengamati sistem komunikasi organisasi yang ada di Rumah Sakit Tk. II 04.05.01 Dr. Soedjono. Penulis akan menanyakan informasi yang dibutuhkan dalam penelitian ini. Penulis juga akan menyimak dan mendegarkan pejelasan dari narasumber, memperhatikan fenomena yang terjadi di lapangan.

3. Dokumentasi

   Menurut (Sugiyono, 2020), dokumentasi adalah kegiatan mengumpulkan berbagai catatan mengenai peristiwa yang telah terjadi, baik dalam bentuk tulisan, gambar atau foto, maupun hasil karya monumental dari individu atau lembaga. Dalam hal ini penulis melakukan dokumentasi dengan narasumber dan mengambil foto dokumen atau media komunikasi (rekaman suara) (sesuai dengan ketentuan dan izin yang berlaku.

4. Triangulasi

   Menurut (Sugiyono, 2020), triangulasi adalah metode pengumpulan data yang dilakukan dengan menggabungkan berbagai teknik dan sumber data yang tersedia yakni wawancara, observasi dan dokumentasi. Dalam penerapannya, peneliti menggunakan beberapa metode pengumpulan data yang berbeda untuk memperoleh informasi dari sumber yang sama.

F. Teknik Analisis Data

Setelah dilakukan wawancara serta pengujian terhadap data primer dan sekunder, langkah berikutnya adalah melakukan analisis dan pembahasan terhadap hasil dari wawancara dan uji data tersebut. Menurut (Sugiyono, 2020), analisis data merupakan proses mencari serta menyusun data secara sistematis yang diperoleh dari hasil wawancara, catatan lapangan, dan dokumentasi. Proses ini dilakukan dengan mengorganisasikan data ke dalam kategori, menguraikannya menjadi bagian-bagian kecil, menyusun sintesis, mengidentifikasi pola, menentukan hal-hal yang penting untuk dikaji, serta menarik kesimpulan agar mudah dipahami oleh peneliti maupun orang lain.

Sementara itu, menurut Miles dan Huberman dalam (Sugiyono, 2020), kegiatan analisis data kualitatif dilakukan secara interaktif dan berkesinambungan hingga data dianggap jenuh. Adapun tahapan-tahapan analisis tersebut meliputi langkah-langkah berikut:

1. Pengumpulan Data (Data Collection)

   Dalam penelitian kualitatif, proses pengumpulan data dilakukan melalui teknik observasi, wawancara mendalam, dokumentasi, atau kombinasi dari ketiganya yang dikenal dengan istilah triangulasi. Pada tahap awal peneliti melakukan pengumpulan data secara umum terhadap situasi dan objek yang diteliti, semua data akan didokumentasikan baik foto maupun rekaman suara di rumah sakit dr. soedjono.

2. Reduksi Data (Data Reduction)

   Mereduksi data berarti melakukan proses peringkasan dengan cara menyeleksi serta memusatkan perhatian pada hal-hal yang pokok dan penting, kemudian mencari tema serta pola yang muncul. Dengan reduksi data, informasi yang diperoleh menjadi lebih jelas dan terarah, sehingga memudahkan peneliti dalam memahami, menganalisis, serta menelusuri data kembali bila dibutuhkan. Dalam penelitian ini, penulis akan

melakukan reduksi data terhadap sistem komunikasi organisasi di rumah sakit mulai dari masalah komunikasi yang muncul, situasi yang menunjukkan hambatan komunikasi, bentuk komunikasi menggunakan analisis data deskfiptif kualitatif.

Dalam penelitian ini, penyajian data mengenai analisis pola komunikasi orgaisasi pada rumah sakit Tk. II 04.05.01 dr. soedjono disajikan dalam bentuk teks narasi, dengan menggabungkan informasi tersusun dalam bentuk yang mudah dipahami.

3. Penyajian Data (Data Display)

   Setelah proses reduksi data selesai dilakukan, tahap berikutnya adalah penyajian data. Dalam penelitian kualitatif, penyajian data biasanya disusun dalam bentuk uraian atau teks naratif. Dalam penelitian ini penyajian dilakukan dalam bentuk uraian yang didapati dari hasil wawancara dan observasi.

4. Penarikan Kesimpulan dan Verifikasi (Conclusion Drawing/ verification)

   Kesimpulan dalam penelitian kualitatif merupakan hasil temuan baru yang belum pernah diungkap sebelumnya. Temuan tersebut dapat berupa deskripsi atau penjelasan mengenai suatu objek yang awalnya kurang jelas atau belum dipahami, namun menjadi lebih terang dan terperinci setelah dilakukan penelitian. Dalam penelitian ini, peneliti akan mendeskripsikan apa saja yang sudah diperoleh dari analisis data dengan melakukan observasi dan wawancara di rumah sakit dr. Soedjono.

G. Teknik Validasi Data

Validasi data dilakukan oleh peneliti untuk menunjukkan apa yang terjadi sesuai di lokasi penelitian (Alfansyur & Mariyani, 2022). Peneliti harus memiliki pemahaman yang mendalam tentang masalah yang diulas dalam proses penyajian data, yang selanjutnya akan dianalisis guna membuat kesimpulan dan menjawab

rumusan masalah. Dalam proses penelitian ini ditarik kesimpulan dengan memverifikasi bahwa data disajikan dan didukung dengan bukti yang valid.

Guna menganalisis data penelitian kualitatif, maka digunakan dengan salah satu teknik yakni triangulasi data. Triangulasi merupakan metode untuk menguji keabsahan data dengan memanfaatkan sumber lain di luar data utama sebagai alat pembanding atau verifikasi terhadap data tersebut (Moeloeng, 2007). Triangulasi yang digunakan dalam penelitian ini adalah triangulasi sumber yaitu dengan cara menguji kebenaran dari data sumber lain. Dalam penelitian ini mengangkat sistem komunikasi organisasi di rumah sakit dr. Soedjono maka sumbernya yakni perawat dan staff administrasi baik militer dan non militer. Selain itu juga ditambahkan data melalui observasi dan wawancara rapat pada kegiatan yang dilakukan RS dr. Soedjono.

BAB V
PENUTUP

A. Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan yang telah diuraikan, dapat disimpulkan bahwa pola komunikasi organisasi di Rumah Sakit Tk. II 04.05.01 dr. Soedjono didominasi oleh komunikasi dari atas ke bawah *(top-down)* yang bersifat hierarkis dan birokratis. Pola komunikasi ini terbentuk sebagai konsekuensi dari struktur organisasi rumah sakit yang berada di bawah komando militer, sehingga setiap penyampaian informasi, instruksi, maupun pengambilan keputusan harus mengikuti rantai komando yang jelas, formal, dan berjenjang.

Komunikasi *top-down* menjadi pola utama dalam menyampaikan kebijakan, perintah kerja, serta pengendalian operasional rumah sakit. Pola ini dinilai efektif dalam menjaga disiplin, keteraturan, dan kepatuhan terhadap prosedur, khususnya dalam konteks rumah sakit militer yang menuntut ketepatan dan keseragaman tindakan. Temuan ini sejalan dengan teori birokrasi Max Weber yang menekankan hierarki, aturan formal, serta pembagian wewenang yang jelas dalam organisasi birokratis.

Namun, penelitian ini juga menemukan bahwa dominasi komunikasi top-down disertai dengan adanya penyaringan informasi (filtering) dalam proses penyampaian pesan. Penyaringan informasi umumnya terjadi pada level struktural menengah, seperti kepala unit atau pejabat perantara, yang berperan meneruskan informasi dari pimpinan kepada pelaksana di lapangan. Proses filtering ini menyebabkan informasi yang diterima oleh staf di tingkat bawah tidak selalu utuh, baik dari segi konteks, tujuan kebijakan, maupun detail pelaksanaan.

Dampak dari terjadinya penyaringan informasi tersebut terlihat pada koordinasi layanan rumah sakit, seperti munculnya miskomunikasi antar unit,

keterlambatan pelaksanaan tugas, kebingungan dalam memahami instruksi kerja, serta potensi terjadinya duplikasi pekerjaan. Kondisi ini menunjukkan bahwa meskipun struktur komunikasi yang hierarkis mendukung stabilitas organisasi, kurangnya kejelasan pesan dan keterbatasan umpan balik dapat mengurangi efektivitas komunikasi organisasi secara keseluruhan.

Selain itu, komunikasi dari bawah ke atas (bottom-up) di Rumah Sakit Tk. II dr. Soedjono belum berjalan secara optimal. Penyampaian kritik, saran, maupun masukan dari bawahan kepada atasan masih bersifat terbatas dan cenderung formal. Hambatan ini dipengaruhi oleh budaya organisasi militer yang menekankan kepatuhan terhadap komando, senioritas, serta perbedaan pangkat, sehingga bawahan cenderung berhati-hati dalam menyampaikan pendapat yang bersifat kritis.

Penelitian ini juga menemukan adanya perbedaan budaya komunikasi antara staf militer dan non-militer (ASN). Staf militer cenderung lebih patuh dan formal dalam berkomunikasi, sedangkan staf non-militer relatif lebih terbuka, namun tetap menyesuaikan diri dengan kultur militer yang dominan. Perbedaan budaya ini memengaruhi keberanian berbicara dan gaya komunikasi dalam organisasi, sehingga membentuk dinamika komunikasi yang khas di rumah sakit militer.

Komunikasi horizontal dan diagonal turut ditemukan dalam praktik sehari-hari, terutama untuk mendukung koordinasi pelayanan pasien dan mempercepat proses kerja. Namun, komunikasi tersebut tetap berada dalam pengawasan struktur organisasi dan sering kali memerlukan konfirmasi ulang kepada atasan langsung agar tidak dianggap melanggar rantai komando. Hal ini menegaskan bahwa birokrasi dan hierarki tetap menjadi rujukan utama dalam sistem komunikasi organisasi rumah sakit.

Secara keseluruhan, penelitian ini menyimpulkan bahwa sistem komunikasi organisasi di Rumah Sakit Tk. II 04.05.01 dr. Soedjono bersifat birokratis, hierarkis, dan terpusat, dengan kelebihan pada aspek disiplin dan

keteraturan, namun masih menghadapi tantangan dalam hal keterbukaan komunikasi, kejelasan pesan, dan optimalisasi komunikasi ke atas demi mendukung koordinasi layanan dan kualitas pelayanan kesehatan.

B. Saran

Berdasarkan dari hasil penelitian yang telah dilakukan, maka saran dari penulis adalah :

1. Perlu dilakukan penyederhanaan dan penegasan alur penyampaian informasi agar mengurangi terjadinya penyaringan (filtering) pesan yang berpotensi menimbulkan miskomunikasi di tingkat bawah.
2. Bagi penelitian selanjutnya yakni disarankan untuk mengkaji lebih dalam mengenai komunikasi organisasi di rumah sakit atau dikaitkan dengan kinerja pegawai dan pelayanan kesehatan.

REFERENSI

Akbar, Muh, & Nahdiana. (2023). Peningkatan Kedisiplinan Prajurit melalui Pola Komunikasi Kepemimpinan Militer. 5(2), 95–104.

Banjarnahor, Astri Rumodang, Purba, Sukarman, Handiman, Unang Toto, Sesilia, Ayudia Popy, Simatupang, Sudung, Kato, Iskandar, Purba, Anggi Tri Lestari, Sahir, Syafrida Hafni, Rahmawati, Ima, Widarman, Agung, Gandasari, Dyah, Purba, Bonaraja, & Sianipar, Joseph H. (2022). Dasar Komunikasi Organisasi.

Buluamang, Yohanes Museng Ola. (2017). Transparansi Komunikasi dalam Birokrasi Pemerintah. Jurnal Penelitian Pers Dan Komunikasi Pembangunan, 21, 49–57.

Elvitarani, Ovi Ayunda, & Dewi, Putri Aisyiyah Rachma. (2023). Komunikasi Organisasi Antara Komandan dan Anggota di Mabes TNI Kogartap III Surabaya Pada Masa Pandemi Covid-19. 6, 87–99.

Fitriawan, Rana Akbari, Putra, Dedi Kurnia Syah, & Nugroho, Catur. (2017). Analisis Komunikasi Birokrasi Atas Kualitas Layanan Publik Di Wilayah Administrasi Kabupaten Bandung. 5, 59–82.

Ginting, Rahmanita, & Jumariono, Toto. (2016). Iklim Komunikasi Organisasi DI Batalyon Infanteri 100/Raider Kodam I/Bukit Barisan. Jurnal Aspikom, i–1250.

Kadir, Abdul. (2015). Prinsip-Prinsip Dasar Rasionalisasi Birokrasi Max Weber Pada Organisasi Perangkat Daerah Kota Kendari Provinsi Sulawesi Tenggara. Jurnal Analisis Kebijakan Dan Pelayanan Publik, 1, 40–54.

Negeri, & Al, Et. (2018). Kelambanan Reformasi Birokrasi dan Pola Komunikasi Lembaga Pemerintah. Jurnal ASPIKOM, 1(1), 109. https://doi.org/10.24329/aspikom.v1i1.11

Nurhabyana. (2024). Analisis Pola Komunikasi Organisasi Untuk Meningkatkan Motivasi Karyawan Pada CV Kreasi Pisang Indonesia di Makassar.

Pahlawan, Fajar, & Rahayu, Selvia Dewi. (2020). Arah Aliaran Komunikasi Organisasi Pada Media Lifepal.co.id. Jurnal Syntax Transformation, 1(5), 111–117.

Pebriawan, Genta Dwi, Alim, Khoirul, Fatmawati, Maulida Puteri, & Toyib, Mochammad. (2023). Birokrasi Sipil dan Militer: Dominasi Aktor Militer DalamTubuh Kemetrian Pertahanan Republiik Indonesia. Jurnal Ilmu Sosial Dan Ilmu Politik (Juispol), 3(2), 1–8.

Prabowo, Hadi. (2022). Birokrasi dan Pelayanan Publik.

Rudianti, Yulistiana, Handiyani, Hanny, & Sabri, Luknis. (2013). Peningkatan Kinerja Perawat Pelaksana Melalui Komunikasi Organisasi di Ruang Rawat Inap Rumah Sakit. Jurnal Keperawatan Indonesia, 16(1), 25–32.

Safitri, Hikmawati Fajri Devi, & Syahara, Tjut Afrieda. (2021). Model Komunikasi Top-Down dalam Pemberdayaan Masyarakat Desa Top-Down Communication Model in Rural Community Empowerment. 1(1), 12–20. https://doi.org/10.31603/bcrev.4902

Silalahi, Fernando, Simanjutak, Nelson, & Tampubolon, Manotar. (2023). Birokrasi and Good Governance.

Siregar, Robert Tua, Enas, Ujang, Putri, Debi Eka, Hasbi, Imanuddin, Ummah, Hidayatul Athik, Arifudin, Opan, Hanika, Ika Musfirowati, Zusrony, Edwin, Chairunnisah, Reni, Ismaniar, Hetty, Syamsuriansyah, Bairizki, Ahmad, Lestari, Ambar Sri, & Utami, Mira Maulani. (2021). Komunikasi Organisasi.

Sondakh, Vanesa, Lengkong, Florence D. .., & Palar, Novie. (2023). Kualitas Pelayanan Kesehatan Rawat Jalan di Rumah Sakit Umum Daerah Noongan. Jurnal Administrasi Publik, VIII(4), 244–253.

Sugiyono. (2020). Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D. Bandung.

Susanto, Eko Harry. (2010). Kelambanan Reformasi Birokrasi dan Pola Komunikasi Lembaga Pemerintah. Jurnal Aspikom, 1, 109–123.

Tansim, Wahyudhi, Sunu, Silalahi, Marto, Gandasari, Dyah, Sari, Maya, Purba, Pratiwi Bernadetta, Sari, Anggri Puspita, Simarmata, Janner, Yayasan, Penerbit, & Menulis, Kita. (2020). Pengantar Komunikasi Organisasi.

Widiyanti Sonda, Beneita. (2020). Hubungan Komunikasi, Kesehatan Dan Pengembangan Karir Dengan Kinerja Perawat Di Rumah Sakit DIK PUSDIKKES KODIKLAT TNI AD 2020. Jurnal Manajemen Dan Administrasi Rumah Sakit Indonesia (MARSI), 4(2), 198–213. https://doi.org/10.52643/marsi.v4i2.1041

Yudiyanto, Ade Rachmat, & Kholil, Syukur. (2024). Pola Jaringan Komunikasi Organisasi dalam Meningkatkan Kualitas Pelayanan Kesehatan : Studi di RSIA Murni Teguh Rosiva , Medan (Patterns of Organizational Communication Networks in Improving the Quality of Health Services : A Study at RSIA Murni Teguh Rosiva , Medan). 4(1), 17–25.