



**DINAMIKA DAN HAMBATAN KOMUNIKASI
INTERNAL ORGANISASI
DI PUSDIKLAT KEPEMIMPINAN DAN
MANAJERIAL**

TESIS

**Diajukan sebagai Salah Satu Syarat untuk Menyelesaikan
Program Studi Magister Ilmu Komunikasi**

MERCU BUANA

Oleh:

M. Agus Hikmawansyah

NIM 55222110038

**PROGRAM MAGISTER ILMU KOMUNIKASI
UNIVERSITAS MERCU BUANA**

2024



**PROGRAM STUDI MAGISTER ILMU KOMUNIKASI
FAKULTAS ILMU KOMUNIKASI
UNIVERSITAS MERCU BUANA**

LEMBAR PERSETUJUAN SIDANG TESIS

Nama Lengkap : Muhammad Agus Hikmawansyah
NIM : 55222110038
Jenjang Pendidikan : Strata Dua (S2)
Kosentrasi : Korporate Komunikasi & Komunikasi Pemasaran
Judul Karya Akhir/Tesis : Dinamika dan Hambatan Komunikasi Internal
Organisasi di Pusdiklat Kepemimpinan dan Manajerial

Jakarta, 16 Agustus 2024

Dosen Pembimbing

UNIVERSITAS

Prof. Dr. Ahmad Mulyana, M.Si

MERCU BUANA



**PROGRAM STUDI MAGISTER ILMU KOMUNIKASI
FAKULTAS ILMU KOMUNIKASI
UNIVERSITAS MERCU BUANA**

LEMBAR TANDA LULUS SIDANG TESIS

Judul : Dinamika dan Hambatan Komunikasi Internal Organisasi di
Pusdiklat Kepemimpinan dan Manajerial
Nama : Muhammad Agus Hikmawansyah
NIM : 55222110038
Jenjang Pendidikan : Strata Dua (S2)
Program Studi : Magister Ilmu Komunikasi
Konsentrasi : Korporate Komunikasi & Komunikasi Pemasaran
Tanggal : 23 Agustus 2024

Jakarta, 23 Agustus 2024
Mengetahui,

1. Ketua Sidang :
Dr. Heri Budianto, M.Si

(.....)

2. Penguji Ahli :
Dr. Afdal Makkuraga Putra, M.Si

(.....)

3. Pembimbing :
Prof. Dr. Ahmad Mulyana, M.Si

(.....)



**PROGRAM STUDI MAGISTER ILMU KOMUNIKASI
FAKULTAS ILMU KOMUNIKASI
UNIVERSITAS MERCU BUANA**

LEMBAR PENGESAHAN PERBAIKAN TESIS

Judul : Dinamika dan Hambatan Komunikasi Internal Organisasi di
Pusdiklat Kepemimpinan dan Manajerial
Nama : Muhammad Agus Hikmawansyah
NIM : 55222110038
Jenjang Pendidikan : Strata Dua (S2)
Program Studi : Magister Ilmu Komunikasi
Konsentrasi : Korporate Komunikasi & Komunikasi Pemasaran
Tanggal : 23 Agustus 2024

Jakarta, 23 Agustus 2024
Mengetahui,

1. Ketua Sidang :
Dr. Heri Budiarto, M.Si (.....)
2. Penguji Ahli :
Dr. Afdal Makkuraga Putra, M.Si (.....)
3. Pembimbing :
Prof. Dr. Ahmad Mulyana, M.Si (.....)



**PROGRAM STUDI MAGISTER ILMU KOMUNIKASI
FAKULTAS ILMU KOMUNIKASI
UNIVERSITAS MERCU BUANA**

LEMBAR PENGESAHAN TESIS

Nama Lengkap : Muhammad Agus Hikmawansyah
NIM : 55222110038
Jenjang Pendidikan : Strata Dua (S2)
Kosentrasi : Korporate Komunikasi & Komunikasi Pemasaran
Judul Karya Akhir/Tesis : Dinamika dan Hambatan Komunikasi Internal
Organisasi di Pusdiklat Kepemimpinan dan Manajerial

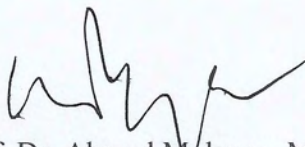
Jakarta, 23 Agustus 2024

Dosen Pembimbing

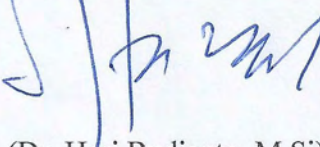
UNIVERSITAS
MERCU BUANA

(Prof. Dr. Ahmad Mulyana, M.Si)

Dekan
Fakultas Ilmu Komunikasi


(Prof. Dr. Ahmad Mulyana, M.Si)

Ketua Program Studi
Magister Ilmu Komunikasi


(Dr. Heri Budianto, M Si)

PERNYATAAN *SIMILARITY CHECK*

Saya yang bertanda tangan di bawah ini menyatakan, bahwa karya ilmiah yang ditulis oleh

Nama : Muhammad Agus Hikmawansyah
NIM : 55222110038
Program Studi : Magister Ilmu Komunikasi

dengan judul “DINAMIKA DAN HAMBATAN KOMUNIKASI INTERNAL ORGANISASI DI PUSDIKLAT KEPEMIMPINAN DAN MANAJERIAL”, telah dilakukan pengecekan *similarity* dengan sistem Turnitin pada tanggal 15 Agustus 2024, didapatkan nilai persentase sebesar 21%.



Jakarta, 15 Agustus 2024
Administrator Turnitin

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Aulia Rahman', with a long, sweeping horizontal line extending to the right.

Aulia Rahman, S.Ikom

UNIVERSITAS
MERCU BUANA

PERNYATAAN

Saya yang bertandatangan di bawah ini menyatakan dengan sebenar-benarnya bahwa semua pernyataan dalam Tesis ini :

Judul : Dinamika dan Hambatan Komunikasi Internal Organisasi di Pusdiklat
Kepemimpinan dan Manajerial
Nama : Muhammad Agus Hikmawansyah
N I M : 55222110038
Program Studi : Magister Ilmu Komunikasi
Tanggal : 23 Agustus 2024

Merupakan hasil studi pustaka, penelitian lapangan, dan karya saya sendiri dengan bimbingan Komisi Dosen Pembimbing yang ditetapkan dengan Surat Keputusan Ketua Program Studi Magister Ilmu Komunikasi Universitas Mercu Buana.

Karya ilmiah ini belum pernah diajukan untuk memperoleh gelar kesarjanaan pada program sejenis di perguruan tinggi lain. Semua informasi, data, dan hasil pengolahannya yang digunakan, telah dinyatakan secara jelas sumbernya dan dapat diperiksa kebenarannya.

Jakarta, 23 Agustus 2024



(Muhammad Agus Hikmawansyah)

KATA PENGANTAR

Alhamdulillah, puji syukur saya panjatkan kepada Tuhan Yang Maha Esa atas segala rahmat dan karunia-Nya, sehingga saya dapat menyelesaikan penelitian ini yang berjudul DINAMIKA DAN HAMBATAN KOMUNIKASI INTERNAL ORGANISASI DI PUSDIKLAT KEPEMIMPINAN DAN MANAJERIAL. Penelitian ini merupakan salah satu syarat untuk menyelesaikan Program Studi Magister Ilmu Komunikasi.

Saya menyadari bahwa penyelesaian penelitian ini tidak terlepas dari dukungan dan bantuan berbagai pihak. Untuk itu, saya ingin menyampaikan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada:

- 1) Bapak Prof. Dr. Ahmad Mulyana, M.Si., Dekan Fakultas Ilmu Komunikasi Universitas Mercu Buana yang juga merupakan Dosen Pembimbing, atas bimbingan, dukungan, dan arahan yang sangat berharga selama proses penelitian ini.
- 2) Bapak Dr. Afdal Makkuraga Putra, M.Si. selaku Dosen Penelaah, atas masukan-masukan berharga dan dukungan perbaikan dalam penyelesaian penelitian.
- 3) Dr. Heri Budianto, M.Si selaku Ketua Program Studi Ilmu Komunikasi.
- 4) Seluruh Dosen Fakultas Ilmu Komunikasi yang telah memberikan ilmu selama saya menempuh pendidikan di Universitas Mercu Buana
- 5) Bapak Wahyu Kusuma Romadhoni selaku Kepala Pusdiklat Kepemimpinan dan Manajerial, yang telah berkenan memberi ijin penelitian serta informasi selama proses penelitian

- 6) Para pejabat dan pegawai di lingkungan Pusdiklat Kepemimpinan dan Manajerial khususnya Bapak Budi Setiawan, Bapak Chairul Denyl Setiawan, Bapak Pilar Wirotama, Ibu Maisaroh, Bapak Bey A. Widodo, Bang Raja, dan teman-teman pelaksana, yang telah berkenan meluangkan waktu menjadi narasumber serta memberikan dukungan dan masukan selama penelitian
- 7) Keluarga saya tercinta, Alm. Ayah dan Almh. Ibu, saudara, istri saya Ria Amelia, dan anak-anak saya: Ayuk Kisa, Abang Olid, dan Adek Albie, atas doa, semangat, dan dukungan tiada henti yang selalu menguatkan
- 8) Teman-teman seperjuangan di MIKOM Universitas Mercu Buana kampus Meruya atas dukungan doa dan semangatnya
- 9) Seluruh staf Fakultas Ilmu Komunikasi Universitas Mercu Buana yang telah membantu dan memfasilitasi kebutuhan kami selama berkuliah.

Semoga penelitian ini dapat memberikan kontribusi yang signifikan dalam pengembangan ilmu komunikasi khususnya dalam bidang komunikasi organisasi, serta menjadi masukan bagi perbaikan unit Pusdiklat Kepemimpinan dan Manajerial yang menjadi tempat penelitian.

Akhir kata, saya menyadari bahwa penelitian ini masih memiliki keterbatasan dan ruang untuk perbaikan. Oleh karena itu, saya sangat terbuka untuk menerima saran dan masukan yang konstruktif guna penyempurnaan di masa mendatang.

Tangerang Selatan, 9 Agustus 2024

Muhammad Agus Hikmawansyah

ABSTRAK

Komunikasi menjadi bagian yang tidak terpisahkan dalam keseharian setiap organisasi. Namun dalam praktiknya, komunikasi tidak selalu berjalan dengan baik. Ada hambatan-hambatan komunikasi dalam organisasi yang dapat menghalangi terciptanya komunikasi yang efektif. Pusat Pendidikan dan Pelatihan Kepemimpinan dan Manajerial (Pusdiklat KM) adalah sebuah unit yang memiliki tugas utama menyelenggarakan pelatihan di bidang kepemimpinan dan manajerial. Dalam kompetensi kepemimpinan dan manajerial, tentu erat kaitannya dengan komunikasi, baik komunikasi interpersonal maupun komunikasi organisasi. Penelitian ini mengkaji bagaimana Pusdiklat KM melakukan pengelolaan komunikasi untuk internal organisasinya, dan menggali apa saja hambatan komunikasi yang terjadi.

Pendekatan yang digunakan dalam penelitian ini yaitu pendekatan kualitatif dengan metode studi kasus. Data yang diperoleh adalah hasil dari wawancara mendalam dengan para informan kunci, kemudian dilakukan triangulasi melalui konfirmasi atau *cross-check* ke pihak-pihak terkait. Hasil penelitian menunjukkan bahwa struktur organisasi yang unik di Pusdiklat KM di mana unit-unitnya memiliki tugas dan fungsi yang tidak saling berhubungan, membentuk dinamika komunikasi internalnya. Pimpinan tertinggi di Pusdiklat KM memiliki gaya komunikasi yang terbuka dan egaliter, namun pada level pimpinan menengah, gaya komunikasinya berbeda-beda. Hambatan komunikasi teknis, manusiawi, dan semantik ditemukan dalam bentuk hambatan oleh media komunikasi, hambatan karena perbedaan kepribadian, kurangnya kedekatan emosional, beban pekerjaan yang tinggi, dan kompetensi kepemimpinan yang bervariasi.

Kata kunci: dinamika, hambatan, komunikasi, internal, organisasi

ABSTRACT

Communication is an integral part of the daily life of every organization. However, in practice, communication does not always function smoothly. There are communication barriers within organizations that can hinder the creation of effective communication. The Center for Leadership and Managerial Training (Pusdiklat KM) is a unit with the primary task of organizing training in leadership and managerial fields. Leadership and managerial competencies are closely related to communication, both interpersonal and organizational communication. This study examines how Pusdiklat KM manages communication for its internal organization and explores the communication barriers that occur.

The approach used in this study is a qualitative approach with a case study method. The data obtained comes from in-depth interviews with key informants, followed by triangulation through confirmation or cross-checking with relevant parties. The results show that the unique organizational structure of Pusdiklat KM, where its units have tasks and functions that are not interconnected, shapes its internal communication dynamics. The top leader at Pusdiklat KM has an open and egalitarian communication style, but at the middle management level, the communication styles vary. Technical, human, and semantic communication barriers were identified in the form of obstacles posed by communication media, barriers due to personality differences, lack of emotional closeness, high workloads, and varying leadership competencies.

Keywords: dynamics, barriers, communication, internal, organization

MERCU BUANA

DAFTAR ISI

| | |
|---|-------------|
| LEMBAR PERSETUJUAN SIDANG TESIS | i |
| LEMBAR TANDA LULUS SIDANG | ii |
| LEMBAR PENGESAHAN PERBAIKAN TESIS | iii |
| LEMBAR PENGESAHAN TESIS | iv |
| PERNYATAAN SIMILARITY CHECK | v |
| PERNYATAAN..... | vi |
| KATA PENGANTAR..... | vii |
| ABSTRAK | ix |
| ABSTRACT..... | x |
| DAFTAR ISI..... | xi |
| DAFTAR TABEL | xiii |
| DAFTAR GAMBAR..... | xiv |
| BAB I PENDAHULUAN..... | 1 |
| 1.1. Latar Belakang Penelitian..... | 1 |
| 1.2. Fokus Penelitian | 5 |
| 1.3. Tujuan Penelitian | 5 |
| 1.4. Manfaat Penelitian..... | 6 |
| 1.4.1 Manfaat Akademis..... | 6 |
| 1.4.2 Manfaat Praktis..... | 6 |
| BAB II TINJAUAN PUSTAKA..... | 7 |
| 2.1. Penelitian Terdahulu | 7 |
| 2.2. Kajian Teoritis | 23 |
| 2.2.1 Komunikasi Organisasi..... | 23 |
| 2.2.2. Komunikasi Internal..... | 26 |
| 2.2.3. Dinamika Komunikasi Organisasi..... | 28 |
| 2.2.4. Hambatan Komunikasi dalam Organisasi | 29 |
| 2.2.5. Bagan Kerangka Pemikiran | 33 |
| BAB III METODOLOGI PENELITIAN | 34 |
| 3.1. Paradigma Penelitian | 34 |
| 3.2. Metode Penelitian | 35 |
| 3.3. Subyek Penelitian..... | 37 |

| | |
|---|------------|
| 3.4. Teknik Pengumpulan Data | 38 |
| 3.4.1. Data Primer | 38 |
| 3.4.2. Data Sekunder | 38 |
| 3.5. Teknik Analisis Data | 39 |
| 3.6. Teknik Pemeriksaan Keabsahan Data | 39 |
| 3.7. Rencana Analisis Data | 40 |
| BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN..... | 43 |
| 4.1. Gambaran Umum Pusdiklat Kepemimpinan dan Manajerial..... | 43 |
| 4.1.1. Profil..... | 43 |
| 4.1.2. Visi dan Misi | 46 |
| 4.1.3. Struktur Organisasi..... | 47 |
| 4.1.4. Program | 50 |
| 4.1.5. Nilai-Nilai dan Budaya Organisasi..... | 51 |
| 4.2. Hasil Penelitian | 53 |
| 4.2.1. Dinamika Komunikasi Internal Organisasi di Pusdiklat Kepemimpinan dan Manajerial | 53 |
| 4.2.2. Hambatan Komunikasi Internal di Pusdiklat KM..... | 62 |
| 4.3. Pembahasan | 79 |
| 4.3.1. Keunikan Struktur Organisasi Pusdiklat KM yang Membentuk Dinamika Komunikasi Internal..... | 79 |
| 4.3.2. Model Komunikasi Internal di Pusdiklat KM | 85 |
| 4.3.3. Hambatan-Hambatan Komunikasi di Pusdiklat KM dan Penyebabnya | 89 |
| 4.3.4. Solusi..... | 97 |
| BAB V PENUTUP | 101 |
| 5.1. Kesimpulan..... | 101 |
| 5.2. Saran..... | 102 |
| 5.2.1. Praktis | 102 |
| 5.2.2. Akademis..... | 103 |
| Daftar Pustaka..... | 105 |
| Lampiran | 110 |

DAFTAR TABEL

| | |
|---------------------------------------|---|
| Tabel 2.1. Penelitian Terdahulu | 7 |
|---------------------------------------|---|



DAFTAR GAMBAR

| | |
|---|----|
| Gambar 2.1. Kerangka Pemikiran | 33 |
| Gambar 4.1. Struktur Organisasi Kementerian Keuangan dan Posisi Pusdiklat KM | 43 |
| Gambar 4.2. Bagan Struktur Organisasi Pusdiklat KM | 49 |
| Gambar 4.3. Alur Proses dan Tusi Pusdiklat tematik | 80 |
| Gambar 4.3. Alur Proses dan Tusi Pusdiklat KM | 81 |

