

Pola Komunikasi Organisasi Karyawan dan Mahasiswa Program Magang di Bagian Humas Perumda Air Minum Surya Sembada Kota Surabaya

Sindy Riska Fadillah

Prodi Ilmu Komunikasi, Jurusan Ilmu Sosial, Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik
Universitas Negeri Surabaya

sindyriska.22034@mhs.unesa.ac.id

Putri Aisyiah Rachma Dewi

Prodi Ilmu Komunikasi, Jurusan Ilmu Sosial, Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik
Universitas Negeri Surabaya

putridewi@unesa.ac.id

Abstrak

Komunikasi organisasi menjadi faktor penting dalam mendukung koordinasi kerja, adaptasi anggota baru, serta internalisasi budaya organisasi. Penelitian ini bertujuan menganalisis pola komunikasi organisasi antara karyawan dan mahasiswa program magang di Bagian Humas Perumda Air Minum Surya Sembada Kota Surabaya. Penelitian menggunakan pendekatan kualitatif dengan metode studi kasus. Data dikumpulkan melalui wawancara mendalam, observasi, dan dokumentasi terhadap enam informan yang terdiri atas Manajer Tata Usaha dan Humas, Supervisor Humas, dua staf Humas, satu mahasiswa magang aktif, dan satu alumni program magang. Analisis data menggunakan model Miles dan Huberman dengan perspektif budaya komunikasi organisasi Katherine Miller serta konsep *strong culture* dari Deal dan Kennedy. Hasil penelitian menunjukkan bahwa pola komunikasi organisasi terbentuk melalui komunikasi vertikal, horizontal, dan informal yang saling melengkapi dalam mendukung koordinasi kerja. Saluran komunikasi berlangsung melalui interaksi tatap muka dan media digital sehingga mempercepat penyampaian informasi dan koordinasi pekerjaan. Gaya komunikasi yang terbuka, suportif, dan profesional mempermudah proses adaptasi mahasiswa magang sekaligus membangun hubungan kerja yang kolaboratif. Budaya organisasi juga berperan dalam menginternalisasikan nilai-nilai organisasi melalui orientasi, pendampingan mentor, *briefing*, evaluasi berkala, serta jaringan komunikasi formal dan informal. Temuan penelitian menunjukkan bahwa komunikasi organisasi tidak hanya berfungsi sebagai media penyampaian informasi, tetapi juga menjadi mekanisme pembentukan budaya organisasi yang mendukung adaptasi, profesionalisme, dan efektivitas kerja mahasiswa magang dalam lingkungan birokrasi publik.

Kata kunci: komunikasi organisasi, pola komunikasi, mahasiswa magang, budaya organisasi, humas.

Abstract

Organizational communication plays an essential role in supporting work coordination, newcomer adaptation, and the internalization of organizational culture. This study aims to analyze the organizational communication patterns between employees and internship students in the Public Relations Division of Perumda Air Minum Surya Sembada, Surabaya.

The research employed a qualitative approach using a case study method. Data were collected through in-depth interviews, observation, and documentation involving six informants, consisting of the Manager of Administration and Public Relations, the Public Relations Supervisor, two Public Relations staff members, one active intern, and one internship program alumnus. Data were analyzed using the Miles and Huberman interactive model, supported by Katherine Miller's organizational communication cultural perspective and Deal and Kennedy's strong culture concept. The findings reveal that organizational communication is characterized by complementary vertical, horizontal, and informal communication patterns that support work coordination. Communication is facilitated through both face-to-face interaction and digital media, enabling efficient information exchange. An open, supportive, and professional communication style facilitates interns' adaptation and strengthens collaborative working relationships. Furthermore, organizational culture contributes to the internalization of organizational values through orientation programs, mentoring, briefing sessions, periodic evaluations, and formal and informal communication networks. The study concludes that organizational communication functions not only as a medium for information exchange but also as a mechanism for developing organizational culture that supports interns' adaptation, professionalism, and work effectiveness within a public-sector organization.

Keywords: *organizational communication, communication patterns, internship students, organizational culture, public relations.*

PENDAHULUAN

Komunikasi merupakan proses penyampaian pesan yang berperan dalam membangun pemahaman, memengaruhi perilaku, serta menciptakan hubungan antarindividu maupun kelompok (Rahmadina, 2023). Dalam kehidupan sosial, komunikasi tidak hanya berfungsi sebagai sarana pertukaran informasi, tetapi juga menjadi dasar terbentuknya interaksi dan kerja sama. Ketika berlangsung dalam lingkungan yang terstruktur seperti institusi atau perusahaan, komunikasi berkembang menjadi komunikasi organisasi yang mendukung koordinasi, pertukaran informasi, dan pencapaian tujuan organisasi (Mulyana, 2016). Miller (2015) menjelaskan bahwa komunikasi organisasi merupakan proses dinamis

yang melibatkan penciptaan dan pertukaran pesan untuk membangun makna bersama di antara anggota organisasi, sehingga tidak sekadar transfer informasi, melainkan sarana yang membentuk cara individu memahami peran, menjalankan tugas, dan memaknai realitas kerja.

Urgensi kajian ini semakin terlihat pada konteks program magang, ketika komunikasi organisasi menjadi sarana bagi mahasiswa untuk memahami peran, mekanisme koordinasi, budaya kerja, serta norma komunikasi yang berlaku di lingkungan organisasi. Salsabila dkk. (2023) menemukan bahwa komunikasi organisasi yang berjalan secara terbuka, terstruktur, dan didukung koordinasi yang baik mampu meningkatkan kinerja pegawai dalam

menjalankan tugas dan tanggung jawabnya. Dengan demikian, interaksi antara mahasiswa magang dan karyawan tidak hanya berkaitan dengan penyampaian informasi, tetapi juga menjadi bagian dari proses adaptasi dan internalisasi nilai-nilai organisasi – sebuah proses yang dalam kajian komunikasi organisasi dikenal sebagai *organizational socialization*, yaitu proses ketika anggota baru (*newcomers*) mempelajari nilai, norma, pola komunikasi, serta budaya organisasi agar mampu menyesuaikan diri dengan lingkungan kerja (Miller, 2015).

Fenomena tersebut dapat diamati pada penyelenggaraan program magang di Perumda Air Minum Surya Sembada Kota Surabaya. Melalui program yang diselenggarakan secara terstruktur dengan skema Magang Reguler dan Magang Program Kerja, mahasiswa berinteraksi dengan karyawan dalam aktivitas kerja sehari-hari sekaligus mempelajari mekanisme koordinasi dan budaya organisasi. Slogan resmi program magang, "*Budaya Kerja HEBAT Satria Surya Sembada*", menegaskan bahwa program magang tidak hanya berorientasi pada pembelajaran teknis, tetapi juga menjadi sarana internalisasi budaya organisasi kepada mahasiswa sebagai *newcomers* – komitmen yang turut memperoleh pengakuan melalui *Corporate Culture Award 2024* dari ACT Consulting (ESQ). Kajian atas laporan magang terdahulu di instansi ini menunjukkan bahwa mahasiswa

magang perlu melalui proses adaptasi terhadap sistem kerja, mekanisme koordinasi, serta budaya organisasi yang berlaku (Prianggono, 2019; Amry, 2025), mulai dari lemahnya pengawasan hingga ketidakjelasan instruksi kerja. Pada Bagian Humas secara khusus, hasil observasi awal peneliti menemukan dinamika yang menarik: meskipun secara struktural organisasi ini menerapkan sistem birokrasi yang formal dan hierarkis, praktik komunikasi antara mahasiswa magang dan karyawan berlangsung relatif cair dan fleksibel. Karakter unit Humas yang menjalankan fungsi komunikasi, pengelolaan informasi, dan koordinasi internal turut mendorong interaksi yang intensif dan kolaboratif, sejalan dengan temuan pada Divisi Humas PT PLN (Persero) bahwa komunikasi organisasi berperan penting dalam mendukung koordinasi pekerjaan melalui pola komunikasi yang disesuaikan dengan kebutuhan organisasi (Riyadi, 2024). Di balik fleksibilitas tersebut, peneliti turut menemukan tantangan menjaga profesionalisme komunikasi kerja, ditandai dengan adanya teguran pimpinan terhadap perilaku komunikasi mahasiswa magang yang dinilai kurang sesuai dengan budaya kerja organisasi, hingga pemindahan lokasi kerja mahasiswa magang ke area yang lebih terbuka dan mudah dipantau sebagai bentuk pengendalian. Fenomena ini menunjukkan adanya perbedaan pemaknaan mengenai batas komunikasi profesional antara

mahasiswa magang dan karyawan dalam lingkungan birokrasi publik.

Kajian mengenai komunikasi dalam lingkungan kerja magang telah banyak dilakukan, namun umumnya masih berfokus pada komunikasi interpersonal. Rachmawati dan Ainni (2025) menunjukkan bahwa sistem bimbingan personal mempermudah adaptasi mahasiswa magang melalui komunikasi dua arah yang terbuka antara mentor dan mahasiswa, sementara Juwita, Nayiroh, dan Ema (2025) menegaskan bahwa komunikasi interpersonal yang terbuka dan suportif, baik formal maupun informal, mempercepat proses adaptasi mahasiswa di lingkungan kerja profesional. Pada konteks lintas generasi, Putra, Roem, dan Sarmiati (2025) menemukan bahwa pegawai Generasi Z beradaptasi melalui strategi konvergensi, divergensi, dan *maintenance* dalam institusi pemerintahan, sedangkan Suparna, Pratiwi, dan Lestari (2024) menunjukkan bahwa pola komunikasi antara mahasiswa magang dan karyawan cenderung berjalan berjenjang melalui supervisor sebagai pusat koordinasi. Pada level organisasi internal, Indriyanti dan Syukri (2023) mengidentifikasi tiga pola komunikasi (lingkaran, roda, dan Y) di kantor kecamatan dengan hambatan berupa aturan hierarki ketat, sementara Syafitri dan Toni (2024) serta Ramadhan dan Kurniawati (2024) menegaskan bahwa komunikasi terbuka dan berkelanjutan menjadi

kunci dalam pembentukan, pemeliharaan, dan transmisi nilai budaya organisasi pada instansi pemerintah. Adapun Syam (2023) berfokus pada pola komunikasi pembimbing magang dalam mengarahkan mahasiswa, sehingga komunikasi organisasi antara mahasiswa magang dan karyawan sebagai sesama anggota organisasi belum menjadi fokus utama kajian tersebut.

Berdasarkan pemetaan tersebut, kajian yang secara khusus menganalisis pola komunikasi organisasi antara mahasiswa magang dan karyawan dalam lingkungan birokrasi publik, sekaligus mengintegrasikan aspek alur komunikasi, saluran komunikasi, gaya komunikasi, dan budaya organisasi dalam satu kerangka analisis, masih relatif terbatas. Penelitian-penelitian terdahulu cenderung terpisah antara kajian komunikasi interpersonal mentor-mahasiswa, komunikasi lintas generasi, komunikasi organisasi internal antarpegawai, atau pembentukan budaya organisasi secara umum, tanpa menempatkan mahasiswa magang sebagai aktor komunikasi organisasi yang turut berinteraksi dengan struktur dan budaya birokrasi publik. Celah inilah yang menjadi dasar penelitian ini.

Untuk mengisi celah tersebut, penelitian ini menggunakan perspektif budaya (*cultural approach*) dalam komunikasi organisasi, yang

memandang organisasi bukan sebagai entitas tetap, melainkan sebagai konstruksi sosial yang terus terbentuk melalui proses komunikasi antaranggota (Sofian, Rubino, & Mailin, 2025). Konseptualisasi komunikasi organisasi menurut Katherine Miller (2015) digunakan untuk memahami bagaimana pola komunikasi—melalui alur, saluran, dan gaya komunikasi—terbentuk melalui interaksi antara mahasiswa magang sebagai *newcomers* dan karyawan, termasuk proses *organizational socialization* yang menyertainya (Bauer dkk., 2025; Yue dkk., 2024). Perspektif ini diperkaya dengan konsep *strong culture* dari Deal dan Kennedy (1982), yang menjelaskan bahwa budaya organisasi kuat dibangun melalui empat elemen: *values* (nilai dan keyakinan yang menjadi pedoman perilaku), *heroes* (figur teladan yang merepresentasikan nilai organisasi), *rites and rituals* (kebiasaan dan praktik interaksi yang berulang), serta *cultural network* (sistem komunikasi yang memperkuat dan menyebarkan nilai budaya, baik formal maupun informal). Kombinasi kedua perspektif ini memungkinkan penelitian menganalisis bagaimana budaya organisasi memengaruhi pola komunikasi, proses adaptasi, dan batas profesionalisme komunikasi mahasiswa magang dalam lingkungan birokrasi publik.

Berdasarkan uraian tersebut, penelitian ini bertujuan menganalisis pola komunikasi organisasi antara

karyawan dan mahasiswa magang di Bagian Humas Perumda Air Minum Surya Sembada Kota Surabaya, yang meliputi alur komunikasi, saluran komunikasi, dan gaya komunikasi, sekaligus mengkaji bagaimana budaya organisasi memengaruhi pola komunikasi tersebut melalui nilai-nilai organisasi, praktik komunikasi formal dan informal, serta proses adaptasi mahasiswa magang di lingkungan kerja. Penelitian ini diharapkan memberikan kontribusi terhadap pengembangan kajian komunikasi organisasi, khususnya penerapan perspektif budaya dalam memahami hubungan antara budaya organisasi, komunikasi formal-informal, dan adaptasi mahasiswa magang di lingkungan birokrasi publik.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan metode kualitatif dengan pendekatan deskriptif untuk memahami secara mendalam bagaimana proses komunikasi organisasi berlangsung dalam aktivitas kerja sehari-hari antara karyawan dan mahasiswa magang, melalui penggambaran data berupa kata-kata, perilaku, serta situasi sosial yang diamati dalam konteks alaminya (Moleong, 2017). Jenis penelitian yang digunakan adalah studi kasus, yaitu metode yang mengeksplorasi suatu fenomena secara mendalam dalam konteks kehidupan nyata melalui pengkajian terhadap sistem yang terikat (*bounded system*) (Stake, 1995). Pendekatan studi kasus banyak

digunakan dalam penelitian komunikasi organisasi karena memungkinkan peneliti memahami fenomena komunikasi secara mendalam dalam konteks sosial yang nyata, termasuk hubungan antar-aktor, budaya organisasi, dan dinamika interaksi dalam lingkungan kerja tertentu (Ridder, 2017). Pemilihan metode ini didasarkan pada karakteristik objek penelitian: Bagian Humas Perumda Air Minum Surya Sembada Kota Surabaya berada dalam struktur birokrasi publik yang cenderung formal dan hierarkis, namun menunjukkan praktik komunikasi yang relatif terbuka, fleksibel, dan suportif—kondisi yang menghadirkan dinamika komunikasi yang menarik untuk dikaji secara kontekstual.

Penelitian dilaksanakan di Bagian Humas Perumda Air Minum Surya Sembada Kota Surabaya, sebagai lingkungan kerja yang mempertemukan karyawan tetap dan mahasiswa magang dalam interaksi kerja yang berlangsung intens setiap hari. Objek penelitian ini adalah pola komunikasi organisasi antara karyawan dan mahasiswa magang yang meliputi alur komunikasi, saluran komunikasi, dan gaya komunikasi, yang dianalisis menggunakan perspektif budaya Katherine Miller (2015) dan konsep *strong culture* Deal dan Kennedy (1982) untuk memahami keterkaitannya dengan budaya organisasi.

Subjek penelitian ditentukan melalui teknik *purposive sampling*, yaitu pemilihan informan berdasarkan pertimbangan tertentu yang disesuaikan dengan kebutuhan dan tujuan penelitian (Sugiyono, 2019), sehingga informan yang dipilih adalah pihak yang dianggap paling memahami fenomena yang dikaji (Campbell, et al., 2020). Guna memenuhi prinsip triangulasi sumber, penelitian ini melibatkan enam informan yang mewakili tiga tingkatan peran dalam organisasi: satu informan kunci, yaitu Manajer Tata Usaha dan Humas yang memahami kebijakan organisasi, sistem kerja, serta pola komunikasi formal; tiga informan utama, yaitu Supervisor Humas dan dua Staf Senior Humas yang sekaligus berperan sebagai mentor dan terlibat langsung dalam interaksi kerja sehari-hari dengan mahasiswa magang; serta dua informan pendukung, yaitu mahasiswa magang aktif dan alumni magang Program Studi Desain Grafis Universitas Negeri Surabaya, yang memberikan perspektif pengalaman komunikasi dan proses adaptasi selama menjalani program magang.

Data primer dikumpulkan melalui tiga teknik. Pertama, wawancara mendalam (*in-depth interview*) secara semi-terstruktur untuk menggali pengalaman komunikasi, bentuk interaksi kerja, serta pemaknaan informan terhadap alur, saluran, dan gaya komunikasi organisasi, karena teknik ini memungkinkan diperolehnya data

yang lebih kaya dan kontekstual dibandingkan survei atau kuesioner (Adams, 2015). Kedua, observasi partisipan pasif terhadap proses koordinasi kerja, pembagian tugas, komunikasi antaranggota organisasi, dan penggunaan media komunikasi, sekaligus untuk mengidentifikasi praktik budaya organisasi berupa nilai-nilai (*values*), figur teladan (*heroes*), kebiasaan kerja (*rites and rituals*), dan jaringan komunikasi (*cultural network*)—karena observasi membantu menangkap perilaku dan konteks sosial yang tidak selalu terungkap lewat wawancara (Kawulich, 2005). Ketiga, dokumentasi berupa profil perusahaan, struktur organisasi Bagian Humas, dokumen terkait program magang, serta arsip foto kegiatan sebagai data pendukung. Data sekunder diperoleh melalui dokumen organisasi seperti Standar Operasional Prosedur (SOP) magang serta literatur dan penelitian terdahulu yang relevan.

Analisis data mengacu pada model analisis interaktif Sugiyono (2019), meliputi reduksi data (merangkum dan memfokuskan data yang relevan dengan alur, saluran, dan gaya komunikasi), penyajian data (menyusun data dalam uraian naratif sistematis), serta penarikan kesimpulan yang diinterpretasikan menggunakan perspektif budaya Katherine Miller (2015) dan konsep *strong culture* Deal dan Kennedy (1982). Untuk menjamin kredibilitas dan keabsahan data, penelitian ini menerapkan triangulasi sumber

(Patton dalam Moleong, 2017) dengan membandingkan data hasil wawancara, observasi, dan dokumentasi dari tiga perspektif: perspektif kebijakan (Manajer Tata Usaha dan Humas), perspektif implementasi (Supervisor dan Staf Humas), serta perspektif pengalaman (mahasiswa magang aktif dan alumni magang). Perbandingan ketiga perspektif tersebut memungkinkan diperolehnya pemahaman yang lebih utuh dan objektif mengenai pola komunikasi organisasi yang berlangsung di Bagian Humas Perumda Air Minum Surya Sembada Kota Surabaya.

HASIL PEMBAHASAN

3.1 Gambaran Umum Lokasi Penelitian

Penelitian ini dilaksanakan di Bagian Hubungan Masyarakat (Humas) Perumda Air Minum Surya Sembada Kota Surabaya, salah satu Badan Usaha Milik Daerah (BUMD) yang bertanggung jawab atas penyediaan layanan air minum bagi masyarakat Kota Surabaya. Sebagai unit yang berfungsi mengelola reputasi perusahaan, komunikasi publik, serta hubungan dengan pemangku kepentingan internal maupun eksternal, Bagian Humas dipimpin oleh seorang manajer yang didukung oleh supervisor dan staf senior dengan pembagian tugas pada bidang publikasi media, dokumentasi, *event management*, hingga *Customer Service*

Liaison (CSL). Seluruh aktivitas kehumasan dijalankan dengan menjunjung nilai korporat HEBAT dan prinsip layanan 3S (Senyum, Salam, Sapa).

Bagian Humas secara rutin menerima mahasiswa magang melalui skema Merdeka Belajar Kampus Merdeka (MBKM), magang wajib program studi, maupun kerja praktik. Setiap mahasiswa didampingi oleh mentor atau *Person in Charge* (PIC) yang bertanggung jawab memberi arahan, pendampingan, dan evaluasi. Karakteristik pekerjaan kehumasan yang menuntut koordinasi intensif dan kreativitas menjadikan Bagian Humas sebagai konteks yang relevan untuk mengkaji bagaimana komunikasi organisasi berlangsung antara karyawan tetap dan mahasiswa magang sebagai *newcomers*.

3.2 Pola Alur Komunikasi Organisasi

Komunikasi Vertikal. Secara struktural, alur komunikasi dari atas ke bawah (*downward communication*) berjalan berjenjang: dimulai dari Manajer Humas kepada Supervisor, kemudian diteruskan kepada staf dan mahasiswa magang melalui orientasi, *briefing*, serta pendampingan mentor/koordinator mahasiswa magang. Adam Arif Hidayat selaku Staf Humas menjelaskan bahwa penunjukan koordinator mahasiswa magang berfungsi mengefisienkan penyampaian informasi:

"Ketika terdapat informasi, arahan, maupun kebutuhan koordinasi, saya biasanya menyampaikan terlebih dahulu kepada koordinator tersebut."

Menariknya, mahasiswa magang bahkan dilibatkan dalam forum evaluasi strategis, seperti pembahasan sentimen publik atas kasus pencurian meter air—menunjukkan bahwa komunikasi vertikal tidak semata instruksional, melainkan juga ruang belajar mengenai pengambilan keputusan komunikasi. Temuan ini menegaskan Perspektif Budaya Katherine Miller: organisasi bukan sekadar struktur penyampai pesan, melainkan lingkungan sosial tempat *newcomers* mempelajari peran melalui komunikasi.

Komunikasi Horizontal. Berbeda dari pola vertikal yang berjenjang, komunikasi horizontal berkembang melalui diskusi, *brainstorming*, dan koordinasi liputan antarmahasiswa magang maupun dengan staf, berlangsung terbuka tanpa menonjolkan status. Kondisi ini sejalan dengan temuan pada Divisi Humas PT PLN (Persero) (2024) yang menunjukkan pola komunikasi unit kehumasan cenderung lebih cair dibanding unit administratif karena tuntutan koordinasi cepat dan kolaborasi lintas tim.

Komunikasi Informal. Hasil penelitian menunjukkan komunikasi horizontal dan informal justru lebih dominan dalam praktik harian dibanding

komunikasi vertikal yang bersifat struktural. Kombinasi ketiganya berfungsi sebagai mekanisme *organizational socialization* yang mereduksi *role ambiguity* mahasiswa magang. Meski demikian, dari sudut pandang manajerial, Ir. Louis Andilun Gatut, S.T. selaku Manajer Tata Usaha dan Humas mengakui proses orientasi belum sepenuhnya tersistem:

"Ritme kerjanya cepat, jadi sejauh ini polanya masih dominan ke learning by doing... Evaluasi ke depan, saya melihat sangat penting untuk kita menyusun semacam SOP... khusus untuk anak magang."

Pernyataan ini mengindikasikan bahwa fleksibilitas alur komunikasi memberi keluwesan adaptasi, namun berisiko pada standarisasi pemahaman yang tidak merata antarmahasiswa magang.

3.3 Saluran Komunikasi Organisasi

Tatap Muka. Komunikasi langsung menjadi saluran utama dalam *briefing*, arahan kerja, dan evaluasi karena meminimalkan kesalahpahaman dan memungkinkan umpan balik seketika. Widya Rizki Rahmawati menegaskan preferensi ini: *"Untuk hal-hal yang berkaitan dengan pekerjaan, biasanya komunikasi dilakukan secara langsung... agar informasi yang disampaikan dapat dipahami dengan baik."*

WhatsApp. Sebagai saluran digital utama, WhatsApp digunakan untuk distribusi informasi mendadak,

pembagian tugas, dan revisi pekerjaan tanpa dibatasi ruang dan waktu. Temuan ini konsisten dengan Rahmansari (2018) yang menunjukkan peran WhatsApp dalam mendukung koordinasi dan distribusi informasi pada instansi pemerintahan.

Media Digital Lain. Selain WhatsApp, fitur *Direct Message* Instagram dimanfaatkan sebagai ruang berbagi referensi tren konten dan ide kreatif, sementara platform rapat daring digunakan untuk koordinasi formal jarak jauh. Adam menjelaskan bahwa media ini menjadikan komunikasi digital "tidak lagi sebatas alat komunikasi satu arah, melainkan ruang kolaborasi yang dinamis." Ketiga saluran—tatap muka, WhatsApp, dan media digital lain—saling melengkapi: saluran digital mempercepat koordinasi teknis, sedangkan tatap muka membangun kedekatan interpersonal dan mentransfer nilai kerja yang sulit disampaikan lewat teks.

3.4 Gaya Komunikasi Organisasi

Terbuka. Karyawan dan mahasiswa magang memiliki ruang menyampaikan pendapat dan bertanya secara dua arah. Fadhil menyebut pola ini "langsung, terbuka, dan dua arah," sejalan dengan Gemilang dan Yuliana (2023) yang menegaskan komunikasi interpersonal terbuka sebagai kunci kualitas hubungan sosial di tempat kerja.

Suportif. Gaya komunikasi juga bercorak humanis-kekeluargaan, tercermin dari interaksi informal seperti makan bersama dan diskusi santai. Widya menjelaskan momen tersebut "membantu membangun hubungan yang lebih dekat antara staf dan mahasiswa magang." Temuan ini selaras dengan Cirella (2021) mengenai kebutuhan komunikasi terbuka dan kolaboratif pada lingkungan kerja kreatif, serta Mulyana (2025) yang membuktikan iklim komunikasi suportif berkorelasi dengan motivasi kerja.

Profesional (Adaptif). Karyawan menyesuaikan gaya komunikasi dengan karakter tiap mahasiswa magang—santai namun tetap menjaga kesopanan. Adam menuturkan, "*Mahasiswa magang cenderung lebih terbuka ketika diajak berkomunikasi dengan cara yang santai dan tidak terlalu kaku.*" Pola ini memerlukan kepekaan interpersonal tinggi dari staf, sejalan dengan temuan Paramita (2024) dan Setyanto (2023) tentang pentingnya penyesuaian gaya komunikasi lintas generasi (Gen X-Gen Z) dalam mereduksi konflik komunikasi di lingkungan kerja birokrasi.

3.5 Budaya Organisasi

Values. Nilai HEBAT dan prinsip 3S diinternalisasikan bukan melalui pedoman tertulis, melainkan melalui keteladanan mentor dan *learning by doing*. Adam menekankan keseimbangan kompetensi akademis

dan *attitude* sebagai nilai utama yang ditanamkan sejak awal magang. Hal ini menegaskan pandangan Deal dan Kennedy bahwa *values* adalah inti budaya organisasi yang diinternalisasi lewat perilaku, sekaligus memperkuat perspektif Miller bahwa budaya diproduksi-direproduksi melalui komunikasi sehari-hari.

Heroes. Penelitian ini tidak menemukan figur ikonik organisasi sebagaimana dimaksud Deal dan Kennedy; namun mentor, supervisor, dan manajer berfungsi sebagai figur pembimbing yang cara berkomunikasi dan bekerjanya menjadi kompas perilaku mahasiswa magang. Temuan ini sejalan dengan Jalal dan Anshori (2023) mengenai peran mentoring dalam transfer pengetahuan dan pembentukan sikap kerja anggota baru.

Rites and Rituals. Ritual formal berupa *briefing* mingguan dan forum evaluasi berkala—yang bahkan melibatkan mahasiswa magang membahas isu nyata seperti sentimen publik atas pencurian meter air—berdampingan dengan ritual informal seperti diskusi pagi sambil menikmati kopi dan makan siang bersama tanpa sekat jabatan. Kedua bentuk ritual ini, sebagaimana ditegaskan Syafitri (2024), berfungsi sebagai sarana utama pembentukan dan internalisasi budaya organisasi.

Cultural Network. Jaringan budaya terbentuk melalui grup WhatsApp dan DM Instagram yang menjadi ruang

penyebaran nilai, tren, dan kebiasaan kerja. Yahya dan Dirgantara (2022) menegaskan bahwa penggunaan WhatsApp dalam organisasi pemerintahan tidak hanya mendukung koordinasi, tetapi juga memperkuat kedekatan antaranggota.

3.6 Implementasi Strong Culture: Work Hard/Play Hard Culture

Keempat elemen *strong culture* tersebut—nilai, figur teladan, ritual, dan jaringan budaya—saling berkelindan membentuk budaya organisasi yang cenderung mendekati tipologi *Work Hard/Play Hard Culture* menurut Deal dan Kennedy. Kecenderungan ini tercermin dari tingginya intensitas koordinasi, budaya *brainstorming* terbuka, umpan balik cepat melalui *briefing* maupun diskusi informal, serta penekanan kuat pada kolaborasi tim dalam menuntaskan pekerjaan kehumasan.

Namun demikian, sebagai BUMD yang terikat struktur birokrasi pemerintahan, organisasi ini tetap mempertahankan jalur komunikasi formal—surat keputusan, penugasan tertulis, laporan resmi, dan pelaporan berjenjang—guna menjaga akuntabilitas dan kepatuhan SOP. Komunikasi informal tidak menggantikan, melainkan melengkapi jalur formal tersebut, sejalan dengan Ramadhan (2024) yang menemukan internalisasi nilai organisasi pada instansi pemerintah berlangsung lebih efektif ketika komunikasi formal dan

informal berjalan berdampingan. Perlu ditegaskan bahwa klasifikasi *Work Hard/Play Hard Culture* dalam penelitian ini bersifat kecenderungan, karena fokus penelitian adalah pola komunikasi organisasi, bukan pemetaan budaya organisasi secara menyeluruh berdasarkan seluruh dimensi teori Deal dan Kennedy.

Secara keseluruhan, temuan penelitian menunjukkan bahwa alur, saluran, dan gaya komunikasi organisasi di Bagian Humas Perumda Air Minum Surya Sembada saling terkait dalam satu sistem yang berfungsi ganda: sebagai mekanisme koordinasi kerja sekaligus sebagai wahana internalisasi budaya organisasi bagi mahasiswa magang selaku *newcomers*. Perspektif Budaya Katherine Miller menjelaskan bagaimana makna bersama dibentuk lewat interaksi harian, sementara Teori *Strong Culture* Deal dan Kennedy menjelaskan mengapa nilai-nilai tersebut—meski tidak diwariskan lewat pedoman tertulis—tetap dapat terinternalisasi secara konsisten melalui keteladanan mentor, ritual komunikasi, dan jaringan budaya informal.

Titik kritis yang muncul dari sintesis ini adalah ketegangan antara fleksibilitas *learning by doing* dan kebutuhan standarisasi: proses adaptasi yang efektif secara interpersonal ternyata belum ditopang instrumen orientasi formal yang memadai, sebagaimana diakui pihak

manajerial sendiri. Dengan demikian, kekuatan budaya organisasi di Bagian Humas tidak terletak pada formalitas aturan, melainkan pada konsistensi praktik komunikasi sehari-hari—sekaligus menyisakan ruang perbaikan pada aspek dokumentasi dan standarisasi proses sosialisasi bagi *newcomers* di masa mendatang.

KESIMPULAN

Penelitian ini menunjukkan bahwa pola komunikasi organisasi antara karyawan dan mahasiswa program magang di Bagian Humas Perumda Air Minum Surya Sembada Kota Surabaya terbentuk melalui keterpaduan alur komunikasi, saluran komunikasi, dan gaya komunikasi yang mendukung koordinasi kerja sekaligus proses adaptasi mahasiswa magang sebagai *newcomers*. Alur komunikasi berlangsung melalui komunikasi vertikal, horizontal, dan informal, sedangkan saluran komunikasi memanfaatkan interaksi tatap muka, WhatsApp, dan media digital lainnya secara saling melengkapi. Gaya komunikasi yang terbuka, suportif, dan profesional menciptakan lingkungan kerja yang kolaboratif sehingga mempermudah mahasiswa memahami tugas, nilai organisasi, dan budaya kerja.

Berdasarkan perspektif budaya komunikasi organisasi Katherine Miller, komunikasi berperan sebagai proses pembentukan makna bersama yang mendukung *organizational*

socialization mahasiswa magang. Sementara itu, konsep *Strong Culture* Deal dan Kennedy menunjukkan bahwa budaya organisasi di Bagian Humas cenderung mengarah pada karakteristik *Work Hard/Play Hard Culture*, yang tercermin melalui nilai HEBAT, peran mentor sebagai figur teladan, praktik briefing dan evaluasi, serta jaringan komunikasi formal dan informal. Meskipun demikian, proses internalisasi budaya masih didominasi pendekatan *learning by doing*, sehingga penyusunan pedoman orientasi komunikasi bagi mahasiswa magang dapat menjadi upaya untuk memperkuat konsistensi proses adaptasi dan sosialisasi organisasi.

SARAN

Berdasarkan hasil penelitian, Bagian Humas Perumda Air Minum Surya Sembada Kota Surabaya disarankan menyusun pedoman orientasi atau standar komunikasi bagi mahasiswa magang untuk mendukung proses adaptasi dan internalisasi budaya organisasi secara lebih terarah. Selain itu, penelitian selanjutnya dapat mengkaji pola komunikasi organisasi pada unit kerja atau instansi lain dengan menggunakan pendekatan maupun perspektif teori yang berbeda sehingga dapat memperkaya kajian komunikasi organisasi dalam konteks program magang.

DAFTAR PUSTAKA

- Adams, W. C. (2015). Conducting Semi-Structured Interviews. *Handbook of Practical Program Evaluation (4th ed.)*. Wiley, 492-505.
doi:<https://doi.org/10.1002/9781119171386.ch19>
- Campbell, S., Greenwood, M., Prior, S., Shearer, T., Walkem, K., Young, S., . . . Walker, K. (2020). Purposive sampling: complex or simple? Research case examples. *Journal of research in nursing : JRN*, 25(8), 652–661.
doi:<https://doi.org/10.1177/1744987120927206>
- Deal, T. E., & Kennedy, A. A. (1982). Corporate cultures: The rites and rituals of corporate life. *Addison-Wesley*.
- Indriyanti, & Syukri. (2023). Pola Komunikasi Organisasi di Kantor Kecamatan Tallo Kota Makassar. *Jurnal Komunikasi dan Organisasi (J-KO)*, 5(2).
doi:<https://doi.org/10.26618/jko.v5i2.15883>
- Juwita, A. S. (2025). Pola komunikasi interpersonal mentor dengan mahasiswa magang merdeka dalam proses pengembangan diri di PT. Menara Indonesia. *Jurnal Network Media*, 8(2), 277–282.
doi:<https://doi.org/10.46576/jnm.v8i2.5441>
- Kawulich, B. B. (2005). Participant Observation as a Data Collection Method. *Forum Qualitative Sozialforschung Forum: Qualitative Social Research*, 6(2).
doi:<https://doi.org/10.17169/fqs-6.2.466>
- Miller, K. (2015). *Organizational Communication: Approaches and Processes [7th ed.]*. Cengage Learning.
- Moleong, L. J. (2017). *Metodologi penelitian kualitatif*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Mulyana, D. (2016). *Ilmu Komunikasi Suatu Pengantar*. Remaja Rosdakarya.
- Nur' Ainni, S., & Rachmawati, I. (2025). Pola komunikasi mentor dalam proses adaptasi mahasiswa magang di dunia kerja. *Bandung Conference Series: Public Relations*(Vol. 5 No. 2), 713–720.
doi:<https://doi.org/10.29313/bcspr.v5i2.20632>
- Putra, G. T., Roem, E. R., & Sarmiati. (2025). Penyesuaian Komunikasi Pegawai Generasi Z dalam Interaksi Lintas Generasi di Institusi Pemerintahan. *Jurnal Komunikasi dan Media (JKOMDIS)*, 1(2), 101-115.
doi:<https://doi.org/10.47233/jkomdis.v5i2.2784>
- Rahmadina, A. N. (2023). Analisis Pola Komunikasi Organisasi dalam Membangun Iklim Organisasi pada Jurnal Medcom.id. *Universitas Nasional Repository*. Diambil kembali dari <http://repository.unas.ac.id/id/eprint/8695>
- Ramadhan, R. I., & Kurniawati, D. (2024). Peran komunikasi dalam pembentukan budaya organisasi pada instansi pemerintah. *NIVEDANA: Jurnal Komunikasi dan Bahasa*, 5(1), 1–8.
doi:<https://doi.org/10.53565/nivedana.v5i1.1021>
- Ridder, H. G. (2017). The theory contribution of case study research designs. *Bus Res* 10, 281–305.
doi:<https://doi.org/10.1007/s40685-017-0045-z>
- Riyadi, I. A. (2024). Analisis pola komunikasi organisasi karyawan di Divisi Humas PT PLN (Persero) Unit Induk Distribusi Sulselbar

- Makassar. *Kybernology: Journal of Government Studies*, 5(1).
doi:<https://doi.org/10.26618/kjgs.v5i1.17>
- Salsabila et al. (2023). Analisis komunikasi organisasi dalam meningkatkan kinerja pegawai Dinas Komunikasi dan Informatika Kabupaten OKU Timur. *At-Tawasul: Jurnal Komunikasi dan Penyiaran Islam*, 2(1), 82–96.
doi:<https://doi.org/10.51192/ja.v2i2.519>
- Sofian, A., Rubino, & Mailin. (2025). Teori organisasi: Komunikasi sebagai instrumen struktur dan budaya organisasi. *Jurnal Pengabdian Masyarakat dan Riset Pendidikan*, 4(3).
doi:<https://doi.org/10.31004/jerkin.v4i3.5313>
- Stake, R. E. (1995). *The art of case study research*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications. Diambil kembali dari <https://books.google.com/books?id=ApGdBx76b9kC>
- Sugiyono. (2019). *Metode penelitian kualitatif*. Bandung: Alfabeta.
- Suparna, P., Pratiwi, N. I., & Lestari, N. K. (2024). Budaya Inovasi : Upaya Membangun Organisasi Publik Yang Agile. *Professional: Jurnal Komunikasi Dan Administrasi Publik*, 11(1), 81–92.
doi:<https://doi.org/10.37676/profesional.v11i1.6057>
- Syafitri, V. P., & Toni, A. (2024). Komunikasi organisasi dalam proses pembentukan budaya organisasi melalui agent of change. *Jurnal Indonesia: Manajemen Informatika dan Komunikasi*, 5(2), 1602–1610.
doi:<https://doi.org/10.35870/jimik.v5i2.721>
- Syam, A. L. (2023). Pola komunikasi pembimbing magang internal dan eksternal dalam mengarahkan mahasiswa di Dinas PUTR Provinsi Sulawesi Selatan. *Journal of Communication Sciences (JCoS)*, 6(1), 52-60.
doi:10.55638/jcos.v6i1.967