

# **ALUR KOMUNIKASI ORGANISASI DI UPT PERPUSTAKAAN UNIVERSITAS KATOLIK SOEGIJAPRANATA SEMARANG**

**Oleh:**

**Hernanda Argha Sasmita**

**Endang Fatmawati, M.Si., M.A.**

Program Studi Ilmu Perpustakaan, Universitas Diponegoro (UNDIP) Semarang

## **ABSTRAK**

Skripsi ini membahas mengenai “Alur Komunikasi Organisasi di UPT Perpustakaan Universitas Katolik Soegijapranata Semarang” tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui apakah alur komunikasi di UPT Perpustakaan Universitas Katolik Soegijapranata Semarang berjalan dengan efektif atau tidak yang meliputi: Komunikasi ke Bawah (*downward communication*), Komunikasi ke Atas (*upward communication*), Komunikasi Horizontal, Komunikasi Lintas Saluran, Komunikasi Informal (desas-desus).

Metode dalam penelitian ini menggunakan metode penelitian deskriptif kualitatif. Informan yang digunakan sebanyak 6 (enam) orang meliputi: Kepala perpustakaan, Kepala Bidang Pelayanan Pemustaka, Kepala Bidang Pengembangan, Kepala Bidang Pelayanan Teknis, dan 2 staff yang bekerja di UPT Perpustakaan Universitas Katolik Soegijapranata Semarang.

Teknik pengumpulan data dalam penelitian ini menggunakan wawancara mendalam (*In-depth Interview*), teknik Observasi Partisipatif (*Participant Observation*), Teknik Studi Dokumen (*Document Study*). Teknik pengolahan data dalam penelitian ini dilakukan dengan cara mengklasifikasi atau mengkategorikan data berdasarkan beberapa tema sesuai fokus penelitiannya. Teknik analisis data dalam penelitian ini menggunakan *Coding* dan *Memoing*.

Simpulan dari hasil penelitian ini alur komunikasi horizontal yang begitu efektif dilakukan. Sementara itu komunikasi informal juga cukup efektif karena lebih sering digunakan untuk menyelesaikan masalah-masalah bersifat segera. Untuk komunikasi ke atas dan komunikasi ke bawah sudah efektif karena sudah didukung dengan alat-alat bantu teknologi seperti telepon dan e-mail. Sementara itu komunikasi lintas saluran juga sebenarnya sudah berjalan lancar tetapi kurang efektif, karena tidak sesuai dengan kebijakan secara formal di UPT Perpustakaan Universitas Katolik Soegijapranata

**Kata kunci: komunikasi dalam organisasi, alur komunikasi dalam organisasi, alur komunikasi di perpustakaan.**

## **ABSTRACT**

This thesis discusses the "Chronology of Organizational Communication at the Katolik University Library UPT Soegijapranata Semarang" purpose of this study was to determine whether the flow of communication in the Unit Library Katolik University of Semarang Soegijapranata working effectively or not to include: Communication to the bottom (downward communication), Communication to the top (upward communication), Horizontal Communication, Cross-Channel Communications, Informal Communication (rumor).

The method in this study using qualitative research methods deskriptif Informants who used as many as 6 (six) persons include: Head of the library, Head of Service Users, Head of Development, Head of Technical Services, and two staff who work at Katolik University Library UPT Soegijapranata Semarang.

Techniques of data collection in this study using in-depth interviews (In-depth interviews), Participatory Observation techniques (Participant Observation), Technical Study Document (Document Study). Data processing techniques in the study conducted by way of classifying or categorizing data based on several themes appropriate focus of his research. Techniques of data analysis in this study using Coding and Memoing.

The conclusions from the results of this study horizontal communication flow so effectively done. Meanwhile, informal communication is also quite effective because it is more often used to solve immediate problems. For upward communication and downward communication is effective because it is supported by assistive technology tools such as telephone and e-mail. Meanwhile, cross-channel communication has actually been going well too, but less effective, because it does not comply with a formal policy at the Katolik University Library UPT Soegijapranata

**Key words: communication in the organization, communication flows in the organization, communication flows in the library.**

### **1. PENDAHULUAN**

Perpustakaan merupakan suatu organisasi, berupa lembaga atau unit kerja yang bertugas menghimpun koleksi pustaka dan menyediakannya bagi masyarakat untuk

dimanfaatkan. Suatu organisasi perpustakaan memerlukan informasi untuk hidup karena tanpa informasi kegiatan di perpustakaan tidak dapat berjalan. Untuk mendapatkan informasi tersebut maka suatu perpustakaan harus melakukan komunikasi.

Komunikasi merupakan aktivitas dasar manusia, dengan berkomunikasi manusia dapat saling berhubungan satu sama lain baik dalam kehidupan sehari-hari di rumah tangga, ditempat kerja, dalam masyarakat atau dimana saja manusia berada tidak ada manusia yang tidak akan terlibat dalam komunikasi.

Pentingnya komunikasi bagi manusia tidaklah dapat dimungkiri begitu juga halnya bagi suatu organisasi. Dengan adanya komunikasi yang baik suatu organisasi dapat berjalan lancar dan berhasil. Komunikasi yang efektif penting bagi semua organisasi terutama perpustakaan, oleh karena itu para pemimpin organisasi dan para komunikator dalam organisasi perlu memahami dan menyempurnakan kemampuan komunikasi mereka (Kohler dalam muhammad 1981).

Informasi mengalami kemajuan yang sangat pesat seiring dengan meningkatnya kebutuhan masyarakat akan informasi. Adanya kemajuan informasi tidak akan ada artinya apabila informasi yang ada tidak dimanfaatkan. Oleh karena itu, informasi harus dikomunikasikan kepada orang lain atau masyarakat agar dapat dimanfaatkan sesuai dengan kebutuhan masing-masing.

Suatu perpustakaan memerlukan Sumber Daya Manusia (SDM) yang trampil dalam berkomunikasi di organisasi untuk meningkatkan kinerja perpustakaan, dengan mempunyai ketrampilan dalam berkomunikasi maka hubungan didalam organisasi akan berjalan secara baik sesuai dengan alur komunikasi yang

berdampak pada kinerja para pustakawan.

Informasi tidak hanya dibutuhkan oleh manusia tetapi suatu organisasi juga membutuhkan informasi untuk menjalankan usahanya. Hal ini dikarenakan di dalam suatu organisasi terdapat unsur manusia yang bertugas menjalankan kegiatan dalam organisasi tersebut.

Kemampuan berkomunikasi merupakan poin utama dalam memberikan layanan informasi. Segala aktivitas di perpustakaan berkaitan erat dengan kemampuan berkomunikasi, baik antar pimpinan bawahan maupun antara bawahan pimpinan, juga antar sesama tingkatan, lintas saluran dan komunikasi informal. Hubungan tersebut harus dipelihara mulai dari alur komunikasi antara pimpinan ke bawahan, alur komunikasi bawahan ke pimpinan, ataupun alur komunikasi antar orang-orang yang mempunyai tingkatan yang sama, alur komunikasi lintas saluran dan alur komunikasi informal. Proses komunikasi ini disebut dengan komunikasi dalam organisasi

Komunikasi organisasi yang baik harus diciptakan untuk menghasilkan penciptaan dan saling tukar pesan di perpustakaan. Komunikasi organisasi penting karena apabila komunikasi yang terjadi tidak baik, maka secara tidak langsung akan mempengaruhi iklim komunikasi yang akan memberikan dampak negatif terhadap kinerja pustakawan dan kelangsungan perpustakaan.

Organisasi mempunyai beberapa fungsi diantaranya adalah memenuhi

kebutuhan pokok organisasi, mengembangkan tugas dan tanggung jawab, memproduksi hasil produksi dan mempengaruhi orang. Secara garis besarnya komunikasi dan organisasi sangat berhubungan dan saling ketergantungan.

Organisasi merupakan suatu sistem mengkoordinasikan aktivitas dan mencapai tujuan bersama atau tujuan umum. Organisasi merupakan suatu sistem karena organisasi itu terdiri dari berbagai bagian yang saling tergantung satu sama lain. Apabila satu bagian terganggu maka akan ikut berpengaruh pada bagian lain. Misalnya kita melihat organisasi Perpustakaan. Di Perpustakaan ada beberapa komponen diantaranya Pustakawan, Pemimpin Perpustakaan, dan Fasilitas Perpustakaan. Misalnya, bagian pengolahan mempunyai masalah dalam mengolah bahan pustaka maka kinerja di bagian layanan akan terganggu oleh sebab itu peran pemimpin disini sangat dibutuhkan untuk menyelesaikan masalah yang ada di bagian pengolahan dengan memberi solusi yang tepat dalam persoalan tersebut.

Bertolak dari tulisan di atas maka penulis tertarik untuk mengambil judul penelitian “**Alur Komunikasi Organisasi di UPT Perpustakaan Universitas Katolik Soegijapranata Semarang**”.

## 2. TINJAUAN LITERATUR

### **Komunikasi Organisasi**

Menurut Wursarto (2005:153) komunikasi merupakan proses penyampaian informasi dari satu pihak kepada pihak lain untuk mendapatkan saling pengertian. Dalam kenyataannya masalah komunikasi senantiasa muncul dalam proses pengorganisasian. Komunikasi mempunyai andil membangun iklim organisasi, yang berdampak kepada membangun budaya organisasi, yaitu nilai dan kepercayaan yang menjadi titik pusat organisasi.

Tujuan komunikasi dalam proses organisasi tidak lain dalam rangka membentuk saling pengertian. Menurut Muhammad (2009:65-66) bermacam-macam persepsi para ahli tentang komunikasi organisasi seperti berikut:

- a. Redding dan Saborn  
Redding dan Saborn mengatakan bahwa komunikasi organisasi adalah pengiriman dan penerimaan informasi dalam organisasi yang kompleks, yang termasuk dalam bidang ini adalah komunikasi internal, komunikasi *downward* atau komunikasi dari atasan ke bawahan, komunikasi *upward* atau komunikasi dari bawahan ke atasan, komunikasi horizontal atau komunikasi dari orang-orang yang sesama level/tingkatan dalam organisasi.
- b. Katz dan Khan  
Katz dan Khan mengatakan bahwa komunikasi organisasi merupakan arus informasi,

pertukaran informasi dan pemindahan arti di dalam suatu organisasi.

c. Zelko dan Dance

Zelko dan Dance mengatakan bahwa komunikasi organisasi adalah suatu sistem yang saling tergantung yang mencakup komunikasi internal dan komunikasi eksternal.

Berdasarkan pengertian-pengertian tersebut maka penulis dapat menyimpulkan yang dimaksud komunikasi organisasi adalah suatu proses penyampaian informasi, ide-ide diantara para anggota organisasi secara timbal-balik dalam rangka mencapai tujuan yang ditetapkan.

Sementara itu, menurut Muhammad (2009:67) komunikasi organisasi dapat disimpulkan dalam beberapa hal yang umum yaitu komunikasi organisasi terjadi dalam suatu sistem terbuka yang kompleks dan dipengaruhi oleh lingkungannya sendiri baik internal maupun eksternal yang meliputi pesan dan arusnya, tujuan, arah dan media juga meliputi beberapa elemen didalamnya seperti sumber daya manusia dan ketrampilan/skill yang mempengaruhinya.

Persoalan publik anggota menjadi masalah tersendiri bagi organisasi. Oleh karena itu, masalah komunikasi dalam organisasi menyangkut dua segi, yaitu masalah komunikasi itu sendiri dan masalah organisasi. Misalnya masalah pengambilan keputusan, masalah pelimpahan wewenang, dan masalah pengawasan. Semua masalah yang

timbul dalam organisasi akan segera dapat diatasi apabila komunikasi yang berlangsung dalam organisasi dapat berjalan dengan baik. Komunikasi dalam organisasi akan berjalan dengan lancar apabila arus informasi dalam organisasi tidak menghadapi hambatan.

Komunikasi organisasi memegang peran yang sangat penting dalam pengintegrasian dan pengkoordinasian semua bagian dan aktivitas di dalam organisasi, salah satu fungsi penting struktur organisasi adalah membatasi aliran komunikasi. Hal ini akan mengurangi permasalahan yang diakibatkan oleh kelebihan informasi. Beberapa dari permasalahan organisasi dipecahkan dengan tidak meningkatkan tetapi justru membatasi aliran komunikasi dan merinci secara jelas informasi yang bagaimana yang harus dikumpulkan, diproses dan dianalisis

## **AKUR KOMUNIKASI KE BAWAH**

Komunikasi kebawah menunjukkan arus pesan yang mengalir dari para atasan atau para pimpinan kepada bawahannya. Kebanyakan komunikasi ke bawah digunakan untuk menyampaikan pesan-pesan yang bersifat tugas-tugas dan pemeliharaan. Pesan tersebut biasanya berhubungan dengan pengarahan, tujuan, disiplin, perintah, pertanyaan dan kebijaksanaan umum. Menurut Lewis (dalam Muhammad, 2009:108) komunikasi kebawah adalah untuk menyampaikan tujuan, untuk merubah

sikap, membentuk pendapat, mengurangi kekuatan dan kecurigaan yang timbul karena salah informasi, mencegah kesalahpahaman karena kurang informasi dalam mempersiapkan anggota organisasi untuk menyesuaikan diri dari perubahan.

a. Menurut Parwianto (2012) fungsi arus komunikasi dari atas ke bawah ini adalah:

1. Pembuatan instruksi kerja.
2. Penjelasan tentang mengapa suatu tugas perlu dilaksanakan.
3. Penyampaian informasi mengenai peraturan-peraturan yang berlaku.
4. Pemberian motivasi.

b. Menurut Muhammad (2009, 108-110), tipe komunikasi ke bawah secara umum diklasifikasikan atas lima tipe yaitu:

1. Instruksi tugas  
Instruksi tugas/pekerjaan yaitu pesan yang disampaikan kepada bawahan mengenai apa yang diharapkan dilakukan mereka dan bagaimana melakukannya. Pesan itu mungkin bervariasi seperti perintah langsung, diskripsi tugas, prosedur manual, program latihan tertentu, alat-alat bantu melihat dan mendengar yang berisi

pesan-pesan tugas dan sebagainya.

## 2. Rasional

Rasional pekerjaan adalah pesan yang menjelaskan mengenai tujuan aktivitas dan bagaimana kaitan aktivitas itu dengan aktivitas lain dalam organisasi atau obyektif organisasi. Kualitas dan kuantitas dari komunikasi rasional ditentukan oleh filosof dan asumsi pemimpin mengenai bawahannya. Bila pemimpin menganggap bawahannya pemalas, atau hanya mau bekerja apabila dipaksa terlebih dahulu maka pemimpin memberikan pesan yang bersifat rasional ini sedikit. Tetapi bila pemimpin menganggap bawahannya orang yang dapat memotivasi diri sendiri dan produktif, maka biasanya diberikan pesan rasional yang banyak.

## 3. Ideologi

Pesan mengenai ideologi merupakan perluasan dari pesan rasional. Pada pesan rasional penekanannya ada pada penjelasan tugas dan kaitan dengan perspektif organisasi. Sementara pada pesan ideologi sebaliknya mencari sokongan dan antusias dari anggota organisasi guna memperkuat loyalitas, moral dan motivasi

## 4. Informasi

Pesan informasi dimaksudkan untuk memperkenalkan

bawahan dengan praktik-praktik organisasi, peraturan-peraturan, peraturan keuntungan, kebiasaan dan data-data lain yang tidak berhubungan dengan instruksi dan rasional. Misalnya, buku *handbook* dari karyawan.

#### 5. Balikan

Balikan adalah pesan yang berisi informasi mengenai ketepatan informasi individu dalam melakukan pekerjaannya. Salah satu bentuk sederhana dari balikan ini adalah pembayaran gaji karyawan yang telah siap melakukan pekerjaannya atau apabila tidak ada informasi dari atasan yang mengkritik pekerjaannya, berarti pekerjaannya sudah memuaskan. Tetapi apabila pekerjaan karyawan kurang baik balikannya mungkin berupa kritikan atau peringatan terhadap karyawan tersebut.

Karyawan menginginkan informasi dari atasannya dan mencari instruksi dalam pekerjaannya, informasi yang berkenaan dengan hal-hal yang mempengaruhi mereka dan berita-berita yang terbaru. Walaupun informasi yang mereka peroleh bertambah mereka masih mencari informasi tambahan.

Pemimpin biasanya percaya bahwa pesannya sampai kepada bawahan dengan maksud yang benar. Akan tetapi tingkat pemahaman bawahan terhadap

pemimpin sangat sedikit karena tidak cocok dengan pelaksanaan tugas mereka.

#### c. Faktor yang mempengaruhi komunikasi bawahan

Arus komunikasi dari atasan kepada bawahan tidaklah selalu berjalan lancar, tetapi dipengaruhi oleh berbagai faktor. Menurut Muhammad (2009, 110-112) faktor-faktor tersebut antara lain:

##### 1. Keterbukaan

Kurangnya sifat terbuka diantara pimpinan dan karyawan akan menyebabkan pembelokan atau tidak mau menyampaikan pesan dan gangguan dalam pesan. Umumnya para pemimpin tidak begitu memperhatikan arus komunikasi ke bawah. Pemimpin mau memberikan informasi ke bawah bila mereka merasa bahwa pesan itu penting bagi penyelesaian tugas. Tetapi apabila suatu pesan tidak relevan dengan tugas maka pesan tersebut tetap dipegangnya. Misalnya seorang pimpinan akan mengirimkan pesan untuk memotivasi karyawan guna penyempurnaan produksi, tetapi tidak mau mendiskusikan kebijaksanaan baru dalam mengatasi masalah-masalah.

##### 2. Kepercayaan pada pesan tulisan

Kebanyakan para pemimpin lebih percaya pada pesan

tulisan dan metode difusi yang digunakan alat-alat elektronik daripada pesan yang disampaikan secara lisan dengan tatap muka langsung. Hal ini menjadikan pemimpin lebih banyak menyampaikan pesan tertulis berupa buklet, memo, dan film sebagai pengganti kontak personal secara tatap muka antara bawahan dan atasan. Sebenarnya pesan itu akan lebih defektif apabila dikirimkan dalam bentuk lisan dan tertulis. Jadi bukan hanya dalam bentuk tertulis saja karena komunikasi dengan bertatap muka lebih disenangi oleh karyawan daripada media cetak.

3. Pesan yang berlebihan  
Karena banyaknya pesan-pesan yang dikirimkan secara tertulis maka karyawan dibebani dengan memo-memo yang ada, sehingga banyak sekali pesan-pesan yang harus dibaca oleh karyawan. Reaksi karyawan terhadap pesan tersebut biasanya cenderung untuk tidak membacanya.
4. Ketepatan waktu (*Timing*)  
*Timing* atau ketepatan waktu pengiriman pesan mempengaruhi komunikasi ke bawah. Pemimpin hendaknya mempertimbangkan saat yang tepat bagi pengiriman pesan dan dampak potensial kepada tingkah laku karyawan. Pesan seharusnya dikirimkan kepada bawahan pada saat saling

menguntungkan kepada kedua belah pihak yaitu pemimpin dan karyawan. Namun demikian, bila pesan yang dikirimkan tersebut tidak pada saat dibutuhkan oleh karyawan maka mungkin akan mempengaruhi kepada efektifitasnya.

5. Penyaringan  
Pesan-pesan yang disampaikan kepada bawahan tidaklah semuanya diterima mereka. Penyaringan pesan ini dapat disebabkan oleh bermacam-macam faktor diantaranya perbedaan persepsi diantara karyawan.

Berdasarkan teori yang dikemukakan oleh Muhammad mengenai komunikasi kebawah, dapat penulis simpulkan bahwa informasi yang didapatkan tidak hanya dari pimpinan tetapi juga dari karyawan lain walaupun isi dari informasi tersebut sedikit berbeda dari aslinya dan kebanyakan karyawan tidak menerima cukup informasi dari pimpinan, seperti kebutuhan informasi yang berhubungan dengan pekerjaan mereka dan pengambilan keputusan pada saat-saat tertentu.

## **KOMUNIKASI KE ATAS**

Yang dimaksud dengan komunikasi ke atas adalah pesan yang mengalir dari bawahan kepada atasan atau dari tingkat yang lebih rendah kepada tingkat yang lebih tinggi. Semua karyawan dalam suatu organisasi kecuali yang berada pada tingkatan



yang paling atas mungkin berkomunikasi ke atas. Tujuan dari komunikasi ini adalah untuk memberikan balikan, memberikan saran dan mengajukan pertanyaan. Komunikasi ini mempunyai efek pada penyempurnaan moral dan sikap karyawan, tipe pesan adalah integrasi dan pembaruan.

a. Menurut Daft (2010:434-435) komunikasi ke atas mempunyai lima jenis komunikasi yaitu:

1. Masalah dan pengecualian.

Pesan-pesan ini bertujuan menggambarkan persoalan serius maupun pengecualian dalam kinerja rutin agar para pemimpin menyadari berbagai masalah yang ada dilapangan. Misalnya, kesalahan teknis terhadap fasilitas-fasilitas kerja dan membuat kerja para anggota/pustakawan menjadi terganggu.

2. Saran perbaikan

Pesan ini adalah ide-ide untuk memperbaiki prosedur-prosedur terkait tugas untuk meningkatkan kualitas dan efisiensi. Misalnya, para anggota mempunyai ide untuk mengembangkan perpustakaan tersebut dengan cara mengganti/mengurangi prosedur yang ada agar lebih efisien.

3. Laporan kinerja

Pesan ini meliputi laporan periodik yang menginformasikan kinerja individu dan departemen kepada pemimpin. Misalnya, Penyelesaian tugas bulanan yang diberikan kepada pemimpin untuk

mengetahui kinerja para anggotanya/pustakawan.

4. Keluhan dan perselisihan

Kedua pesan ini meliputi keluhan anggota/pustakawan dan konflik-konflik yang perlu diketahui oleh seluruh anggota organisasi agar didengar dan dimungkinkan untuk diselesaikan secara cepat agar tidak mengganggu kinerja anggota lain. Misalnya, Pustakawan tidak cocok dalam bidang yang diberikan kepada pemimpin disebabkan kurang harmonisnya komunikasi yang terjalin antar pustakawan alangkah bijaknya pemimpin memberi kebijakan untuk berpindah bagian agar kondisi lingkungan tetap kondusif.

5. Informasi keuangan dan akuntansi

Pesan-pesan ini berhubungan dengan biaya, pembelian, dan pelestarian yang menjadi kepentingan pemimpin yang harus dilaporkan anggota/pustakawan terhadap pemimpin. Misalnya, laporan pengadaan buku yang dilakukan setiap 1 tahun sekali.

b. Menurut Parwianto (2012) fungsi arus komunikasi dari bawah ke atas ini adalah:

1. Pelaporan tentang pekerjaan ataupun tugas yang sudah dilaksanakan.

2. Penyampaian informasi tentang persoalan-persoalan pekerjaan ataupun tugas

yang tidak dapat diselesaikan.

3. Penyampaian saran perbaikan.
  4. Penyampaian keluhan.
- c. Faktor penghambat mendapatkan informasi ke atas
- Menurut Sharma (dalam Muhammad, 2009:118) mengatakan bahwa kesulitan itu mungkin disebabkan oleh beberapa hal diantaranya:
1. Kecenderungan karyawan untuk menyembunyikan perasaan dan pikirannya.
  2. Pemimpin tidak merespon masalah-masalah pada mereka dan bahkan menahan beberapa komunikasi ke atas, karena akan membuat pemimpin kurang baik menurut pandangan atasan yang lebih tinggi
  3. Kurangnya *reward* atau penghargaan terhadap karyawan yang berkomunikasi ke atas.
  4. Perasaan karyawan bahwa pemimpin tidak dapat menerima dan berespon terhadap apa yang dikatakan oleh karyawan.
- d. Faktor yang mempengaruhi efektivitas komunikasi ke atas.
- Disamping sulitnya mendapatkan komunikasi ke atas, komunikasi yang disampaikan itu pun belum tentu efektif karena dipengaruhi oleh faktor-faktor lain. Menurut Muhammad (2009:119) faktor-faktor tersebut adalah sebagai berikut:

1. Komunikasi ke atas lebih mungkin digunakan pembuat keputusan pengolahan, apabila pesan itu disampaikan tepat pada waktunya dan sesuai dengan kebutuhan.
2. Komunikasi ke atas lebih mungkin diterima, jika komunikasi itu langsung mendukung kebijaksanaan yang baru.
3. Komunikasi ke atas memungkinkan lebih efektif, jika komunikasi itu langsung kepada penerima yang dapat berbuat mengenai hal itu/ masalah yang sedang dihadapi untuk menentukan solusi yang tepat.
4. Komunikasi ke atas akan lebih efektif apabila komunikasi itu mempunyai daya tarik secara intuitif bagi penerima. Pesan dari bawahan lebih siap diterima jika mereka setuju.

Komunikasi ke atas merupakan sumber informasi yang penting dalam membuat keputusan karena dengan adanya komunikasi ini pemimpin dapat mengetahui bagaimana pendapat bawahan mengenai atasan, mengenai pekerjaan mereka, mengenai teman-temannya yang sama bekerja dan mengenai organisasi. Pentingnya komunikasi ke atas maka organisasi perlu memprogramnya secara baik

## **KOMUNIKASI HORIZONTAL**

Komunikasi horizontal adalah pertukaran pesan diantara orang-orang yang sama tingkatan otoritasnya di dalam organisasi. Peran yang mengalir menurut fungsi dalam organisasi diarahkan secara horizontal. Pesan ini biasanya berhubungan dengan tugas-tugas atau tujuan kemanusiaan, seperti koordinasi, pemecahan masalah, penyelesaian konflik, dan saling memberikan informasi.

a. Menurut Daft (2010:435-436) komunikasi horizontal dibagi ke dalam tiga kategori yaitu:

1. Pemecahan masalah dalam departemen

Komunikasi ini dilakukan oleh para anggota/pustakawan yang sama dan menyangkut penyelesaian tugas. Misalnya: para pustakawan berkomunikasi untuk membantu menyelesaikan tugas dari atasan.

2. Inisiatif perubahan dan perbaikan

Komunikasi ini bertujuan untuk membagikan informasi kepada berbagai tim dalam departemen yang membantu organisasi berubah, berkembang, dan mengalami peningkatan. Misalnya: para pustakawan sedang berdiskusi untuk mengembangkan perpustakaan itu sendiri dari

kendala-kendala yang ada dilapangan.

3. Komunikasi antar departemen

Komunikasi antar departemen memfasilitasi penyelesaian proyek-proyek atau tugas-tugas gabungan yang ditujukan kepada anggotanya/pustakawan untuk pengembangan perpustakaan itu sendiri.

a. Menurut Parwianto (2012) fungsi arus komunikasi horizontal ini adalah:

1. Saling berbagi informasi.
2. Memperbaiki koordinasi.
3. Mencari pemecahan masalah.
4. Menjalin hubungan melalui kegiatan bersama.

b. Tujuan komunikasi Horizontal

Menurut Muhammad (2009:121) bahwa komunikasi horizontal mempunyai tujuan tertentu diantaranya adalah:

1. Mengkoordinasikan tugas-tugas. Kepala-kepala bagian dalam suatu organisasi kadang-kadang perlu mengadakan rapat atau pertemuan, untuk mendiskusikan bagaimana tiap-tiap bagian memberikan kontribusi dalam mencapai tujuan organisasi.

2. Saling membagi informasi untuk perencanaan dan aktivitas-aktivitas. Ide dari banyak orang biasanya itu lebih baik daripada ide satu orang. Oleh karena itu, komunikasi horizontal sangat diperlukan untuk mencari ide yang baik dalam merancang suatu program dalam organisasi.
3. Memecahkan masalah yang timbul diantara orang-orang yang berada dalam tingkat yang sama.
4. Menyelesaikan konflik diantara anggota yang ada dalam bagian organisasi.
5. Menjamin pemahaman yang sama. Apabila perubahan dalam suatu organisasi diusulkan maka perlu ada pemahaman yang sama antar anggota tentang perubahan itu.
6. Mengembangkan sokongan interpersonal, karena sebagian besar dari waktu kerja karyawan berinteraksi dengan temannya maka mereka memperoleh sokongan hubungan interpersonal dari temannya.

Komunikasi horizontal sangat penting untuk koordinasi pekerjaan antara anggota dalam organisasi. Hal ini dikarenakan struktur organisasi mempunyai lebih banyak bagian-bagian dan setiap individu semakin mempunyai spesialisasi tertentu, kebutuhan akan koordinasi bagian-

bagian menambah komunikasi horizontal. Komunikasi horizontal bertambah karena kekuasaan atau otoritas sentralisasi menjadi berkurang (Muhamad,2009:124).

Apabila anggota tidak mengajukan pertanyaan dalam pelaksanaan tugasnya dan tidak ada pula masalah yang akan dipecahkan maka pembicaraan mereka sambil bekerja tidaklah menyangkut hal-hal formal lagi, tetapi sudah beralih kepada pembicaraan yang tidak relevan dengan tugas-tugasnya.

## **KOMUNIKASI LINTAS SALURAN**

Komunikasi lintas saluran adalah tindak komunikasi untuk berbagi informasi melewati batas-batas fungsional. Staff khusus (*specialis staff*) biasanya paling aktif dalam berkomunikasi lintas saluran dan mereka bertanggung jawab biasanya berhubungan dengan jabatan fungsional (Wusarto,2002:163). Hal ini dikarenakan terdapat banyak komunikasi lintas saluran yang dilakukan oleh *spesialis staff* dan orang-orang lainnya yang berhubungan dalam rantai-rantai perintah lain. Dengan demikian diperlukan kebijakan organisasi untuk membimbing komunikasi lintas saluran.

## **KOMUNIKASI INFORMAL (DESAS-DESUS)**

Bila anggota dengan yang lainnya berkomunikasi tanpa memperhatikan posisi mereka dalam organisasi, maka pengarahannya bersifat pribadi. Informasi ini mengalir ke atas ke bawah ataupun secara horizontal tanpa memperhatikan hubungan posisi. Hal ini dikarenakan komunikasi informal ini menyebabkan informasi pribadi muncul dari interaksi di antara orang-orang dan mengalir keseluruh organisasi tanpa dapat dipikirkan maka informasi ini sering disebut dengan desas-desus (*grapevine*) atau kabar angin (Muhammad,2009:124). Dalam istilah komunikasi *grapevine* dikatakan sebagai metode untuk menyampaikan rahasia dari orang ke orang, yang tidak dapat diperoleh melalui jaringan komunikasi formal. Informasi yang diperoleh dari desas-desus (*grapevine*) adalah yang berkenaan dengan apa yang didengar atau apa yang dikatakan orang bukan apa yang diumumkan oleh yang berkuasa.

Walaupun *grapevine* membawa informasi yang informal tetapi ada manfaatnya bagi organisasi. *Grapevine* memberi balikan kepada pemimpin mengenai sentiment karyawan. Dengan adanya jaringan komunikasi informal karyawan dapat menyalurkan ekspresi emosional dari pesan-pesan yang dapat mempercepat permusuhan dan rasa ditekannya. *Grapevine* dapat membantu menerjemahkan pengarahannya ke dalam bahasa lain yang mudah dipahami oleh anggota.

Efek dari *grapevine* yang negatif dapat dikontrol oleh pemimpin dengan menjaga jaringan komunikasi formal yang bersifat terbuka, jujur, teliti, dan

sensitif terhadap komunikasi ke atas, ke bawah, dan horizontal (Muhammad,2009:127). Hubungan yang efektif antara atasan dan bawahan kelihatannya sangat krusial untuk mengontrol informasi informal. Pemimpin hendaknya membiarkan anggotanya mengetahui bahwa mereka menerima dan memahami informasi *grapevine*, khususnya yang berkenaan dengan pernyataan perasaan karyawan walaupun informasi itu tidak lengkap dan tidak benar.

### 3. METODE PENELITIAN

Dalam penelitian ini penulis menggunakan penelitian kualitatif dengan metode deskriptif. Penelitian kualitatif dengan metode deskriptif menurut Nawawi dalam Mayasari (2011: 44) adalah prosedur pemecahan masalah yang diselidiki dengan menggambarkan / melukiskan keadaan subjek / objek penelitian (seseorang, lembaga, masyarakat, dan lain lain) pada saat sekarang berdasarkan fakta-fakta yang tampak atau sebagaimana adanya. Pengertian lain mengenai penelitian kualitatif dijelaskan oleh Bodgan dan Taylor dalam Moleong (2011: 4) yaitu prosedur penelitian yang menghasilkan data deskriptif berupa kata-kata tertulis atau lisan dari orang-orang dan perilaku yang diamati

#### PEMILIHAN INFORMAN

Informan dalam penelitian ini ditentukan dengan *purposive sampling* yaitu teknik pemilihan informan berdasarkan pertimbangan tertentu. dengan menggunakan pertimbangan sesuai dengan jabatan sehingga sudah mengetahui bagaimana kondisi lingkungan di perpustakaan

#### METODE PENGUMPULAN DATA

Pada penelitian ini digunakan metode pengumpulan data melalui wawancara, observasi dan dokumentasi.

- a. Wawancara mendalam
- b. Observasi partisipatif
- c. Dokumentasi

#### TEKNIK ANALISIS DATA

Teknik analisis yang dilakukan dalam penelitian ini menggunakan model analisis, Usman dan Purnomo (2001:86-87) juga mengemukakan secara garis besar analisis data dapat dianalisis dengan beberapa langkah, antara lain:

- a. Reduksi data  
Data yang diperoleh di lapangan, dirangkum untuk kemudian dipilih hal yang pokok yang sesuai dengan tema penelitian. Data yang telah direduksi memberikan gambaran yang lebih tajam tentang hasil pengamatan dan mempermudah dalam pencarian informasi ketika sewaktu-waktu dibutuhkan.
- b. Display data

Display data adalah menyajikan data dalam bentuk matrik, chart atau grafik, tetapi dalam pendekatan kualitatif display data bersifat naratif atau uraian singkat.

- c. Pengambilan kesimpulan dan verifikasi.  
Pengambilan kesimpulan dilakukan pada saat penelitian dan sesudah penelitian selesai, karena data yang diperoleh semakin banyak dan mendukung. Verifikasi dapat dilakukan dengan singkat yaitu dengan cara mengumpulkan data baru.

Moleong (2007:28) mengatakan bahwa *grounded theory* (Teori Dari Dasar/TDD) adalah metode yang telah secara meluas digunakan dalam berbagai disiplin ilmupengetahuan. Hal mendasar dari pendekatan ini adalah bahwa suatu teori harus muncul dari data, atau dengan kata lain suatu teori harus daridasar/bawah. Oleh karena itu, pendekatan ini memanfaatkan cara induktif.

Teori Dari Dasar/TDD didefinisikan oleh para ahli sebagai pendekatan metode penelitian kualitatif yang menggunakan seperangkat prosedur sistematis untuk mengembangkan teori dari dasar yang diperoleh secara induktif tentang suatu fenomena. Teori Dari Dasar/TDD mempersyaratkan bahwa teori muncul dari data, namun tidak melihat hal itu sebagai bagian yang terpisah.

Teori Dari Dasar/TDD bermaksud untuk menjadi metode yang tuntas dengan jalan menyediakan

prosedur yang rinci dan sistematis untuk pengumpulan data, analisis, dan teoritisasi, namun hal itu jugadimaksudkan untuk menjaga kualitas dari teori yang muncul dari data.

Menurut Moleong (2007:30) ada empat (4) kriteria pokok untuk suatu Teori Dari Dasar/TDD, yaitu:

1. Harus sesuai dengan fenomena, diperoleh dari berbagai macam data dan dipercaya dari segi kenyataan sehari-hari dibidangnya.
2. Harus menyediakan pemahaman dan komprehensif terhadap orang-orang yang diteliti maupun lainnya yang terlibat.
3. Harus menyediakan kesimpulan umum, dengan catatan bahwa data itu komprehensif, interpretasinya konseptual dan luas, dan teori memasukkan variasi ekstensif dibidangnya.
4. Harus menyediakan pengawasan, dalam hal menyediakan kondisi di mana teori diaplikasikan dan menyediakan landasan untuk tindakan di bidangnya.

#### **4. HASIL ANALISIS DATA**

##### **Keefektifan alur komunikasi**

Alur komunikasi yang terjalin di UPT Perpustakaan Universitas Katolik Soegijapranata sudah berjalan secara efektif hal tersebut dapat dilihat dari hasil wawancara ke semua informan yang mengatakan bahwa alur komunikasi yang ada di UPT Perpustakaan Universitas Katolik Soegijapranata sudah berjalan secara

efektif dikarenakan penyampaian informasinya yang secara cepat dan tepat sesuai dengan sasaran.

Adanya *briefing* pagi yang setiap hari dilaksanakan sebelum kegiatan perpustakaan dimulai membantu penyampaian informasi. Informasi yang diberikan sangat membantu perkembangan perpustakaan dan menyelesaikan masalah-masalah yang dihadapi secara cepat untuk menemukan solusi terbaik bagi UPT Perpustakaan Universitas Katolik Soegijapranata. Keefektifan tersebut bisa dilihat juga saat penyampaian tugas yang dilakukan secara *face to face* atau melalui telepon, dan e-mail tanpa perantara orang lain yang mengakibatkan informasi yang diterima lebih akurat dan lebih tepat sasaran.

##### **Ketidakefektifan Alur Komunikasi**

Alur komunikasi yang ada di UPT Perpustakaan Universitas Katolik Soegijapranata tidak semuanya dilakukan secara efektif. Ada kegiatan penyampaian informasi yang dilakukan kurang efektif yaitu dengan cara melalui perantara orang lain. Misalnya, Kepala Perpustakaan menyampaikan instruksi kepada Kepala Bagian terlebih dahulu, sedangkan Kepala Bagian menyampaikan kepada Kepala Sub-Bagian terlebih dahulu, dan Kepala Sub-Bagian baru menyampaikan kepada staff. Alur komunikasi tersebut terlalu lama saat penyampaian informasi. Hal ini tidak terlalu efektif karena dengan Kepala Perpustakaan bertemu langsung kepada pihak yang

bersangkutan lebih cepat dan efektif sesuai dengan sasaran.

Sementara itu, alur komunikasi lintas saluran yang ada di UPT Perpustakaan Universitas Katolik Soegijapranata juga kurang efektif. Hal ini disebabkan alur komunikasi lintas saluran yang dilakukan tidak sesuai dengan kebijakan berkomunikasi. Misalnya: saat para staff melakukan komunikasi lintas saluran mereka tidak memberi tahu Kepala Bidang terlebih dahulu. Alur komunikasi seperti ini mengakibatkan komunikasi lintas saluran sulit untuk dikontrol pemimpin.

## 5. SIMPULAN

Berdasarkan hasil analisis data terhadap jawaban dari keseluruhan pertanyaan dalam wawancara mendalam yang telah dilakukan kepada 6 (enam) informan di UPT Perpustakaan Universitas Katolik Soegijapranata, maka dapat ditarik simpulan sebagai berikut:

Dari hasil wawancara yang dilakukan oleh penulis, dapat diketahui bahwa alur komunikasi secara keseluruhan yang ada di UPT Perpustakaan Universitas Katolik Soegijapranata sudah berjalan dengan lancar dengan bukti tidak adanya miss komunikasi antara pemimpin ke bawahan, bawahan ke pemimpin, antar staff, antar bidang kerja, dan komunikasi informal.

1. Komunikasi ke bawah sudah efektif dan dilakukan pemimpin dengan cara bertatap muka (*face to face*) secara langsung kepada

bawahannya, karena pemimpin beranggapan bahwa dengan komunikasi tatap muka bawahan dapat lebih memahami informasi yang disampaikan pemimpin tanpa ada miss komunikasi dikarenakan ruang lingkungannya yang kecil pemimpin lebih mudah untuk memberi intruksi/informasi secara langsung dan didukung dengan teknologi yang modern melalui HP, telepon dan e-mail maka informasi dapat diterima dengan cepat dan efisien.

2. Sama halnya dengan komunikasi ke atas yang dilakukan oleh bawahan ke pemimpin sudah efektif. Staff/pustakawan lebih senang melaporkan informasi ke pemimpin dengan cara bertatap muka secara langsung sehingga komunikasi yang mereka sampaikan langsung mendapat tanggapan dari pemimpin mengenai informasi yang mereka sampaikan. Hal tersebut didukung dengan teknologi yang modern melalui HP, telepon dan e-mail maka bawahan juga bisa memanfaatkan teknologi tersebut untuk melaporkan informasi yang bersifat segera, agar lebih cepat dan efisien.
3. Komunikasi horizontal lebih efektif daripada alur komunikasi yang lain karena komunikasi horizontal yang ada di Perpustakaan Universitas Katolik Soegijapranata sudah terjalin seperti kekeluargaan jadi saat staff memerlukan bantuan masalah pekerjaan, maka staff lain bersedia membantu pekerjaan staff yang



kesulitan menghadapi tugasnya. Para staff juga saling *back up* pekerjaan apabila salah satu staff harus meninggalkan pekerjaan disaat jam bekerja. Walaupun ada miss komunikasi diantara mereka yang menimbulkan perbedaan pendapat mereka bisa menanganinya secara demokratis.

4. Berbeda dengan komunikasi lintas saluran yang ada di Perpustakaan Universitas Katolik Soegijapranata, komunikasi ini terjalin tanpa ada kebijakan dari pemimpin. Komunikasi ini terjalin begitu saja apabila antar bidang bekerja sama otomatis komunikasi yang terjalin berjalan dengan harmonis, walaupun komunikasi lintas saluran tidak melibatkan pemimpin terlebih dahulu tetapi komunikasi tersebut berjalan secara harmonis.
5. Komunikasi informal sudah cukup efektif karena lebih sering digunakan di Perpustakaan Universitas Katolik Soegijapranata untuk menyelesaikan masalah-masalah yang tidak formal dan perlu diselesaikan segera, karena informasi informal yang dilakukan disini sangat fleksibel maka anggota Perpustakaan Universitas Katolik Soegijapranata lebih senang menyampaikan informasi dengan cara informal melalui briefing pagi, telepon, sms, maupun lewat e-mail.

Berdasarkan kelima alur komunikasi yang ada di UPT Perpustakaan Universitas Katolik Soegijapranata alur komunikasi

horizontallah yang begitu efektif dilakukan, karena komunikasi horizontal sudah terjalin seperti kekeluargaan jadi penyampaian informasi kepada staff/pustakawan lain lebih bebas dan bisa mengeksplorasi informasi yang didapat.

Sementara itu komunikasi yang juga cukup efektif dari kelima alur komunikasi tersebut yaitu alur komunikasi informal. Komunikasi informal lebih sering digunakan di UPT Perpustakaan Universitas Katolik Soegijapranata untuk menyelesaikan masalah daripada komunikasi formal, karena komunikasi informal dilakukan untuk menyelesaikan masalah-masalah yang bersifat segera tanpa harus menunggu terlalu lama untuk mengambil keputusan.

Berdasarkan kesimpulan di atas alur komunikasi ke bawah dan ke atas juga sudah efektif dengan didukung alat-alat bantu teknologi seperti telepon dan e-mail memudahkan penyampaian informasi dapat diterima dengan cepat dan mendapatkan respon yang cepat juga bagi komunikator. Komunikasi ke bawah dan ke atas lebih sering menggunakan cara *face to face* agar komunikasi yang disampaikan tepat sasaran dan dapat lebih dimengerti oleh penerima informasi.

Sementara itu komunikasi lintas saluran juga sebenarnya sudah berjalan dengan lancar tetapi kurang efektif karena tidak sesuai dengan kebijakan secara formal di UPT Perpustakaan Universitas Katolik Soegijapranata. Komunikasi lintas saluran biasanya dilakukan staff/pustakawan secara langsung

tanpa meminta ijin terlebih dahulu kepada Kepala Bidang atau Kepala Perpustakaan.

## SARAN

Hasil analisis data terhadap jawaban dari keseluruhan pertanyaan dalam wawancara mendalam yang dilakukan kepada 6 (enam) informan di UPT Perpustakaan Universitas Katolik Soegijapranata. berdasarkan pada hasil tersebut, maka penulis memberikan saran yang sekiranya dapat dijadikan sebagai bahan pertimbangan dalam rangka memperbaiki komunikasi organisasi di UPT Perpustakaan Universitas Katolik Soegijapranata. Adapun saran tersebut adalah sebagai berikut:

1. Setiap anggota perpustakaan di lingkungan UPT Perpustakaan Universitas Katolik Soegijapranata harus meningkatkan kemampuan dalam berkomunikasi, agar tercipta suasana kerja yang kondusif dan kinerja yang diinginkan dari staff
2. Kepala Perpustakaan harus lebih aktif memberikan motivasi yang membangun kepada staff UPT Perpustakaan Universitas Katolik Soegijapranata. Misalnya: pemberian *reward*/penghargaan bagi staff/pustakawan yang lebih produktif dalam bekerja bukan hanya menyampaikan informasi yang bersifat intruksi. Hal ini berguna agar staff bekerja lebih giat dan bersemangat, sehingga kinerja organisasi menjadi lebih baik.
3. Sebaiknya alur komunikasi formal lebih ditingkatkan. Misalnya: lebih sering mengadakan rapat struktural dan pemberian instruksi secara formal agar lebih seimbang penggunaan alur komunikasi formal dengan komunikasi informal.
4. Hendaknya alur komunikasi lintas saluran yang sudah terjalin lebih sesuai dengan kebijakan organisasi perpustakaan. Misalnya: komunikasi lintas saluran dilakukan dengan pemberitahuan terlebih dahulu kepada Kepala Perpustakaan/Kepala Bagian agar alur komunikasi tersebut lebih terstruktur dan informasi yang diberikan lebih mudah diketahui oleh semua anggota perpustakaan.
5. Setidaknya lebih baik meminimalisir penyampaian informasi dengan perantara orang lain. Hal ini dikarenakan berkomunikasi secara langsung akan lebih dimengerti oleh yang menerima informasi.

## DAFTAR PUSTAKA

- Aulianti, I.L. 2010. "Persepsi Pemustaka terhadap Layanan Deposit di Perpustakaan Jawa Tengah". *Skripsi*. Semarang: Universitas Diponegoro
- Bungin, B. 2009. *Penelitian Kualitatif*. Jakarta: Kencana.
- Devis, K dan Jhon W.N, 1985 *Perilaku dalam Organisasi jilid 1*. Jakarta: Erlangga.

- Effendy, O .U. 2002. *Dinamika Komunikasi*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya.
- \_\_\_\_\_. 2009. *Ilmu Komunikasi: Teori dan Praktek*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya
- Fakhlina, R. J. 2011 “*Alur Komunikasi di Perpustakaan Proklamator Bung Hatta (PPHB) Bukit Tinggi*”. Jurnal Berkala, Ilmu perpustakaan dan informasi. Volume VII.No.1 hal 10-17.
- Gibson L, dan James. 1985 *Organisasi Jilid 2: Perilaku, struktur, proses*. Jakarta: Erlangga
- Hanifa, W.2012 *Karakteristik Organisasi*. dalam [http://windakutu buku.blogdetik.com](http://windakutu.buku.blogdetik.com). [diakses Rabu,16 Mei 2012].
- Muhammad, A. 2009 *Komunikasi Organisasi*. Bandung: Bumi Aksara
- Mulyana, D. 2004, *Ilmu Komunikasi: Suatu Pengantar*, Bandung: Remaja Rosdakarya
- Sulistyo-Basuki. 2010. *Metode Penelitian*. Jakarta: Penaku.
- \_\_\_\_\_. 1993. *Pengantar Ilmu Perpustakaan*. Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama.
- Suyanto, B dan Sutinah. 2006. *Metode Penelitian Sosial: berbagai*
- Nawawi, H. 1993. *Metode Penelitian Bidang Sosial*. Yogyakarta: Gadjah Mada University Press.
- Panuju, R. 2001, *Komunikasi Organisasi*, Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Parwianto, H. 2012, *Perilaku Organisasi*, dalam [http://Herwanparwanto, staff.uns.ac.id](http://Herwanparwanto.staff.uns.ac.id). [diakses Rabu,18 april 2012].
- Perpustakaan Unika soegijapranata, 2012, dalam <http://library.unika.ac.id>. [diakses Rabu 20 Juni 2012].
- Sopiah,2008 *Perilaku Organisasi*. Yogyakarta: Andi.
- Subagyo, P. Joko. 1997. *Metode Penelitian: dalam teori dan praktek*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Sugiyono. 2005. *Memahami Penelitian Kualitatif*. Bandung: Alfabeta.
- \_\_\_\_\_. 2009. *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R & D*. Bandung: Alfabeta.
- alternatif pendekatan*. Jakarta: Kencana Prenada Media Group
- UPT Perpustakaan Universitas Katolik Soegijapranata. 2012. *Brosur UPT Perpustakaan UNIKA*. Semarang: UPT Perpustakaan Universitas Katolik Soegijapranata.

Usman, H dan Purnomo S.A.  
2001.*Metodologi Penelitian Sosial*.  
Jakarta: Bumi Aksara.

Winardi, J.,2007*Manajemen Perilaku  
Organisasi*, Edisi revisi, Jakarta:  
Kencana

Wursanto, 2002.*Dasar-Dasar Ilmu  
Organisasi*.Yogyakarta: Andi.