

**POLA KOMUNIKASI PIMPINAN PADA BADAN PEMBERDAYAAN
MASYARAKAT, PEREMPUAN DAN KELUARGA BERENCANA
KABUPATEN MAGELANG**



SKRIPSI

Diajukan kepada Fakultas Ilmu Sosial dan Humaniora
Universitas Islam Negeri Sunan Kalijaga Yogyakarta
untuk Memenuhi Sebagian Syarat Memperoleh
Gelar Sarjana Strata Satu Ilmu Komunikasi

Disusun Oleh:

TOMMY AJRUL NA'IM

NIM. 10730042

**PROGRAM STUDI ILMU KOMUNIKASI
FAKULTAS ILMU SOSIAL DAN HUMANIORA
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
YOGYAKARTA**

2015

SURAT PERNYATAAN

Yang bertanda tangan di bawah ini,

Nama Mahasiswa : Tommy Ajrul Naim

Nomor Induk : 10730042

Program Studi : Ilmu Komunikasi

Konsentrasi : *Advertising*

Menyatakan dengan sesungguhnya bahwa dalam skripsi saya ini tidak terdapat karya yang pernah diajukan untuk memperoleh gelar kesarjanaan di suatu perguruan tinggi, dan skripsi saya ini adalah asli hasil karya/ penelitian sendiri dan bukan plagiasi dari karya/ penelitian orang lain.

Demikian surat pernyataan ini saya buat dengan sesungguhnya agar dapat diketahui oleh anggota dewan penguji.

Yogyakarta, 5 Januari 2015

Yang menyatakan



Tommy Ajrul Naim

NIM. 10730042



NOTA DINAS PEMBIMBING

Hal : Skripsi

Kepada :
Yth. Dekan Fakultas Ilmu Sosial dan Humaniora
UIN Sunan Kalijaga
di Yogyakarta

Assalamu'alaikum Wr Wb.

Setelah memeriksa, mengarahkan dan mengadakan perbaikan seperlunya, maka selaku pembimbing saya mengatakan skripsi saudara:

Nama : Tommy Ajrul Naim

NIM : 10730042

Prodi : Ilmu Komunikasi

Judul : Pola Komunikasi Pimpinan Pada Badan Pemberdayaan Masyarakat,
Perempuan dan Keluarga Berencana Kabupaten Magelang

Telah dapat diajukan kepada Fakultas Ilmu Sosial Dan Humaniora Jurusan Program Studi Ilmu Komunikasi, UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta sebagai salah satu syarat memperoleh gelar Sarjana Strata Satu Ilmu Komunikasi.

Harapan saya semoga saudara tersebut segera dipanggil untuk mempertanggungjawabkan skripsinya dalam sidang munaqosyah.

Demikian atas perhatiannya diucapkan terima kasih.

Wassalamu'alaikum Wr Wb.

Yogyakarta, 6 Januari 2015

Pembimbing,

Yani Tri Wijayanti, S.Sos., M.Si

NIP. 19800326 200801 2 010



PENGESAHAN SKRIPSI

Nomor : UIN.02/DSH/PP.00.9/0193-C /2015

Skripsi/Tugas Akhir dengan judul : POLA KOMUNIKASI PIMPINAN PADA BADAN
PEMBERDAYAAN MASYARAKAT, PEREMPUAN
DAN KELUARGA BERENCANA KABUPATEN
MAGELANG

Yang dipersiapkan dan disusun oleh :

Nama : Tommy Ajrul Na'im
NIM : 10730042

Telah dimunaqosyahkan pada : Jum'at, tanggal: 23 Januari 2015
dengan nilai : 87 (A/B)

Dan dinyatakan telah diterima oleh Fakultas Ilmu Sosial dan Humaniora UIN Sunan Kalijaga

PANITIA UJIAN MUNAQOSYAH :

Ketua Sidang

Yani Tri Wijayanti, S.Sos.,M.Si
NIP. 19800326 200801 2 010

Penguji I

Alip Kunandar, S.Sos.,M.Si
NIP.19760626 200901 1 010

Penguji II

Drs. H. Bono Setyo, M.Si
NIP. 19690317 200801 1 013

Yogyakarta, 10 Februari 2015
UIN Sunan Kalijaga

Fakultas Ilmu Sosial dan Humaniora
DEKAN



Prof. Dr. H. Dudung Abdurahman, M.Hum
NIP.19630306 198903 1 010

MOTTO

Mengibarkan bendera putih tanda menyerah adalah hal yang memalukan, dan tak ada alasan untuk melakukan itu. Jika itu dilakukan, itu hanya akan membantu musuh mendapatkan kemenangan yang murah. Selama masih bernafas, masih ada segunung perlawanan yang tersisa, dan itulah yang harus dimanfaatkan.

(Joseph Goebbels)

Trough the imagination without boundaries, great ideas will always alive. Every masterpiece creations will appear and being creative is an opiate.

“Style is the message”

Permulaan di mulai dari saat ini juga, sang pejuang belum berakhir.

Berani laksana tunjung merah, suci bagaikan teratai putih

HALAMAN PERSEMBAHAN

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

KUPERSEMBAHKAN KARYAKU UNTUK

KEDUA ORANG TUAKU

DAN ALMAMATER TERCINTA

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI

SUNAN KALIJAGA

YOGYAKARTA

KATA PENGANTAR



Alhamdulillahirabbil'alamin. Puji syukur kehadiran Allah SWT atas limpahan karunia iman dan taqwa. Shalawat serta salam kepada Rasulullah SAW, pembawa risalah dan hidayah. Setelah melalui proses yang melelahkan, akhirnya pengerjaan skripsi ini dapat diselesaikan. Karunia kesehatan, semangat, serta dorongan senantiasa tercurah dari berbagai pihak kepada penulis guna kelancaran proses skripsi. Dengan segala ketulusan hati, penulis menyampaikan banyak terima kasih atas kepada pihak-pihak tersebut dalam penulisan skripsi.

1. Bapak Prof. Dr. H. Dudung Abdurahman, M.Hum selaku Dekan Fakultas Ilmu Sosial dan Humaniora, Universitas Islam Negeri Sunan Kalijaga Yogyakarta.
2. Bapak Drs. H. Bono Setyo, M.Si selaku Ketua Prodi Ilmu Komunikasi. Terima kasih atas bantuan dan kemudahan urusan yang diberikan kepada penulis.
3. Ibu Yani Tri Wijayanti, M.Si selaku Dosen Pembimbing Akademik dan selaku Dosen Pembimbing Skripsi penulis. Terima kasih atas bimbingan, arahan, dukungan, ilmu dan waktu selama ini dalam pengerjaan skripsi.
4. Seluruh dosen, staf Ilmu Komunikasi dan staff Tata Usaha Fakultas Ilmu Sosial dan Humaniora UIN Sunan Kalijaga. Terima kasih atas ilmu, bimbingan, beserta seluruh bantuan dan waktunya selama ini.
5. Kedua orang tuaku tercinta, Muhammad Tamami dan Peni Supadmi. Adikku Fenny Fithri Ramadhani. Terima kasih motivasi, dukungan dan doanya.

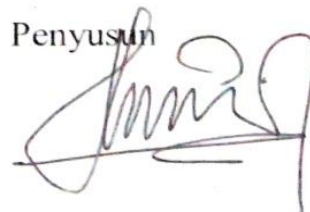
"None of this would ever be possible without the love, patience and tremendous support of all my families.."

6. Teman seperjuangan Mahendra, Taufik, Alfa, Hoicx, Mega, Dani, Ega, Nidya, Lidya, Ryan, Rintri, Tika dan lainnya. Terima kasih canda tawa bersamanya.
7. Sahabat IRO Music, Kelvin, Kelsa, Bagus dan Bowo. Pengalaman luar biasa. Kita bebas karena kita selalu berjalan, jadi biarkanlah hidup seperti musik.
8. Teman FRAME Photoworks, Satriyo, Idha dan juga semua teman Fotografer Jalanan Indonesia (FJI) yang telah memberikan banyak pengalaman kegiatan.
9. Seluruh keluarga besar Ilmu Komunikasi 2010, Advertising 2010, KKN 80 GK 9 tahun 2013 dan lainnya yang tidak bisa disebutkan satu persatu.
10. Tempat penelitian, Badan Pemberdayaan Masyarakat, Perempuan dan Keluarga Berencana, terima kasih kepada ibu Retno Indriastuti SK.M., M.Kes selaku Kepala, ibu Radiah Pujiastuti, S.H selaku Sekretaris dan semua pihak atas kesempatan dan bantuan yang diberikan kepada peneliti.

Demi kesempurnaan karya ini, penulis mengharapkan sumbangan kritik dan saran dari berbagai pihak. Penulis mohon maaf atas segala kesalahan dalam penulisan skripsi ini. Semoga karya ini dapat bermanfaat untuk semua pihak dan ilmu pengetahuan.

Yogyakarta, 5 Januari 2015

Penyusun



Tommy Ajrul Na'im

DAFTAR ISI

Halaman Judul	
Surat Pernyataan	ii
Nota Dinas	iii
Halaman Pengesahan	iv
Halaman Motto	v
Halaman Persembahan	vi
Kata Pengantar	vii
Daftar Isi	viii
Daftar Tabel	xi
Daftar Gambar	xii
Abstract	xiii

BAB I PENDAHULUAN

A. LATAR BELAKANG MASALAH	1
B. RUMUSAN MASALAH	8
C. TUJUAN DAN MANFAAT PENELITIAN	8
D. TINJAUAN PUSTAKA	9
E. LANDASAN TEORI	14
1. Komunikasi Organisasi	14
a) Teori X dan Teori Y	15
b) Teori Peniti Penyambung	17
c) Aliran Informasi dalam Komunikasi Organisasi	19
2. Pola Komunikasi Pimpinan	22
a) Gaya Kepemimpinan	23
b) Pengambilan Keputusan	27
F. KERANGKA PIKIRAN	29
G. METODE PENELITIAN	29
1. Jenis Penelitian	29
2. Subyek dan Obyek Penelitian	30
3. Jenis Data	32

4. Teknik Pengumpulan Data	32
5. Teknik Analisis Data	34
6. Metode Keabsahan Data	36

BAB II GAMBARAN UMUM LOKASI PENELITIAN

A. PERKEMBANGAN BAPERMAS KABUPATEN MAGELANG ..	37
1. Visi dan Misi Organisasi	40
2. Tujuan Organisasi	42
3. Sasaran Organisasi	42
4. Logo Organisasi	43
5. Struktur Organisasi	44
6. Tugas Pokok dan Fungsi Organisasi	44
7. Lokasi Organisasi	45
8. Sarana Prasarana Penunjang Program Organisasi	46
9. Bentuk-Bentuk Program Organisasi	46

BAB III ANALISIS HASIL DAN PEMBAHASAN

A. KOMUNIKASI ORGANISASI BAPERMAS KABUPATEN MAGELANG	48
1. Komunikasi ke Bawah	56
2. Komunikasi ke Atas	59
3. Komunikasi Horizontal	61
4. Komunikasi Lintas-Saluran	63
B. POLA KOMUNIKASI PIMPINAN PADA BAPERMAS KABUPATEN MAGELANG	66
1. Gaya Kepemimpinan	67
2. Pengambilan Keputusan	77
C. ANALISA HASIL PENELITIAN	81
1. Teori X dan Teori Y	82
2. Teori Peniti Penyambung	85

BAB IV PENUTUP

A. KESIMPULAN	89
B. SARAN	93
C. KATA PENUTUP	95

DAFTAR PUSTAKA	96
-----------------------------	-----------

LAMPIRAN

DAFTAR TABEL

Tabel 1 : Persamaan dan Perbedaan dengan Penelitian Terdahulu	13
Tabel 2 : Asumsi Teori X dan Y dari Douglas McGregor	16
Tabel 3 : Karakteristik Gaya Kepemimpinan	25
Tabel 4 : Model Keputusan Normatif	28



DAFTAR GAMBAR

Gambar 1 : Kerangka Pikiran Peneliti	29
Gambar 2 : Logo Pemerintah Kabupaten Magelang	43
Gambar 3 : Struktur Organisasi Bapermas Kabupaten Magelang	44
Gambar 4 : Lokasi Bapermas Kabupaten Magelang	45
Gambar 5 : Struktur Peniti Penyambung Pada Bapermas Kabupaten Magelang	49
Gambar 6 : Komunikasi Ke Bawah Pada Bapermas Kabupaten Magelang	57
Gambar 7 : Komunikasi Ke Atas Pada Bapermas Kabupaten Magelang	61
Gambar 8 : Komunikasi Horizontal Pada Bapermas Kabupaten Magelang	63
Gambar 9 : Komunikasi Lintas-Saluran Pada Bapermas Kabupaten Magelang ..	66

ABSTRACT

The purpose of this study is to describe and analyze the patterns of leadership in organizational communication. The study used a qualitative approach with descriptive methods. The technique used to collect the data were interviews, observation, literature and documentaries.

Leadership communication patterns is a form of connotation of strong imagery and dynamic individual who determines achievements in leading an organization. After the occurrence of regional autonomy in Indonesia, each region is given the authority to set their own region and development planning should be based on objective analysis in each region. This context leader of Badan Pemberdayaan Masyarakat, Perempuan dan Keluarga Berencana Kabupaten Magelang has the organizational task structure is divided into several units of work focus. Every employee organization has access to a high correlation, and the organizational structure has similarities with The Linking Pin Model by Likert and Theory X and Theory Y by McGregor with a human approach in organizational communication.

The conclusion of this study resulted in a democratic leadership style and leadership based on lattice theory leads to the middle-of-the-road leader style. Employees staff can work well based on Theory X is determined on the tendency of staff employee motivation is driven by material factors, safety and security. Employees can satisfy social needs, esteem and self-actualization with cross-channel communication. However, it raised the possibility that may interfere with control over the flow of information. The slow action group is a structured organization characteristic The Linking Pin Model that is meant to be balanced with the benefits of participation and positive contribution of each member of the organization.

Keywords: Organizational Communication, Leadership, Human Relations

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Manusia merupakan makhluk hidup yang dikaruniai oleh Allah SWT berupa akal fikiran, perasaan dan kehendak. Melalui potensi akal-fikirnya, manusia tidak henti-hentinya mempertanyakan sesuatu yang belum diketahuinya sehingga ada yang menamainya sebagai *Homo sapiens*. Melalui potensi perasaannya manusia tidak henti-hentinya melakukan aktivitas yang menyenangkan dan karenanya dinamai sebagai *Homo Ludens*. Melalui kehendak (berkeinginan), manusia tidak henti-hentinya untuk menemukan suatu kepuasan dalam sebuah prestasi baik dalam dunia politik dan ekonomi sehingga dinamai sebagai *Zoon Politicon* dan *Zoon Economicus*. Semua aktivitas itu tentunya dipengaruhi oleh lingkungannya, hingga menamai sebagai *Homo Mechanicus*. Itu artinya manusia beraktivitas dalam sebuah organisasi tidak semata-mata motif biologis tetapi dorongan kebutuhan yang sangat kompleks.

Sebuah peradaban *modern* dalam rangka mempertahankan hidup bersama menjadi penting menerapkan usaha untuk memelihara, mengurus dan mengendalikan agar tidak terjadi kekacauan publik. Guna mewujudkan kesejahteraan bersama maka dibentuklah sebuah sistem komunikasi tata pengelolaan melalui organisasi. Komunikasi organisasi menjadi landasan kuat bagi karier dalam manajemen, pengembangan

sumber daya manusia, komunikasi perusahaan dan tugas-tugas yang berorientasi manusia dalam organisasi.

Komunikasi pemimpin dalam hal ini merupakan bentuk konotasi dari citra individual yang kuat dan dinamis yang menentukan prestasi pencapaian memimpin sebuah organisasi. Bentuk citra individual yang kuat ditunjukkan sebagai kekuatan aspirasional, kekuatan semangat, dan kekuatan moral yang kreatif. Hal itu akan mampu mempengaruhi para anggota untuk mengubah sikap, sehingga setiap anggota menjadi bisa menyesuaikan diri dan memenuhi keinginan pemimpin.

Wilayah di Kabupaten Magelang memiliki luas 1.102,93 km² yang terdiri dari 21 Kecamatan. Dari jumlah Kecamatan tersebut terdapat 367 Desa atau 5 Kelurahan dan dengan jumlah penduduk 1.331.673 jiwa pada tahun 2013/2014 (<http://www.kemendagri.go.id/pages/profil-daerah/kabupaten/id/33/name/jawa-tengah/detail/3308/magelang>). Guna menunjang kelangsungan hidup penduduk, pemerintah daerah melalui Peraturan Bupati Magelang Nomor 12 Tahun 2009 membentuk tugas dan struktural organisasi pada Badan Pemberdayaan Masyarakat, Perempuan dan Keluarga Berencana Kabupaten Magelang yang selanjutnya disebut Bapermas.

Pasca terjadinya otonomi daerah, maka setiap daerah diberikan wewenang untuk mengatur daerahnya masing-masing. Ditetapkannya otonomi daerah telah membawa banyak perubahan yang berarti perencanaan pembangunan harus didasarkan pada analisa yang objektif di

masing-masing daerah. Setelah terbentuknya Bapermas tersebut maka struktur tugas organisasi terbagi dalam beberapa unit fokus diantaranya, bidang pemberdayaan kelembagaan desa, bidang pemberdayaan masyarakat, bidang keluarga berencana, dan bidang keluarga sejahtera, perlindungan anak dan perempuan. Diantara beberapa fokus kerja tersebut, pesan-pesan komunikasi dalam hal ini tentang program dalam Bapermas tetap berproses secara dinamik hingga berkesinambungan dapat diciptakan, ditampilkan dan diinterpretasikan. Maksudnya bahwa penyebaran pesan yang dilakukan secara bersama dan pesan tersebut harus tiba di beberapa tempat yang berbeda pada saat yang sama.

Berdasarkan hasil survei pada 1.080 organisasi tahun 2007 yang diselenggarakan DDI untuk mengetahui tentang kualitas pemimpin yang dapat membawa kesuksesan organisasi hingga faktor-faktor yang dapat menjadi penyebab kegagalan seorang pemimpin, menyatakan bahwa seorang pemimpin masih mendapatkan kepercayaan dan dianggap memiliki pengalaman untuk menghadapi isu dalam organisasi sehingga dapat menentukan arah dan keputusan yang tepat. Angka kepercayaan terhadap pemimpin di Indonesia relatif tinggi di bandingkan hasil rata-rata global yaitu sebesar 35% (<http://swa.co.id/listed-articles/ddi-selenggarakan-survei-kepemimpinan>).

Sebagaimana Allah SWT menjelaskan tentang kepemimpinan dalam Al-Quran surat An-Nisa ayat 59 yakni:

يَتَأْتِيهَا الَّذِينَ ءَامَنُوا أَطِيعُوا اللَّهَ وَأَطِيعُوا الرَّسُولَ وَأُولَى الْأَمْرِ مِنْكُمْ فَإِن تَنَزَعْتُمْ فِي شَيْءٍ فَرُدُّوهُ إِلَى اللَّهِ وَالرَّسُولِ إِن كُنتُمْ تُؤْمِنُونَ بِاللَّهِ وَالْيَوْمِ الْآخِرِ
ذَلِكَ خَيْرٌ وَأَحْسَنُ تَأْوِيلًا

Artinya: “Hai orang-orang yang beriman, taatilah Allah dan taatilah Rasul (Nya), dan ulil amri di antara kamu. Kemudian jika kamu berlainan pendapat tentang sesuatu, Maka kembalikanlah ia kepada Allah (Al Quran) dan Rasul (sunnahnya), jika kamu benar-benar beriman kepada Allah dan hari kemudian. yang demikian itu lebih utama (bagimu) dan lebih baik akibatnya”.

Ayat ini menunjukkan ketaatan kepada “ulil amri” (pemimpin) bahwa setiap anggota yang dipimpin harus menunjukkan ketaatan dalam rangka taat kepada Allah dan rasul-Nya. Begitu juga kajian dalam kata “al-amr” yang artinya meliputi urusan, masalah dan perintah. Hal ini menunjukkan bahwa tugas utama seorang pemimpin itu mengurus persoalan organisasinya, menyelesaikan problematika dan masalah yang terjadi di tengah-tengah anggota organisasi. Konteks tersebut menjelaskan bahwa kepemimpinan dalam mengatur dan mengelola sebuah organisasi harus mampu memunculkan komunikasi organisasi yang baik sehingga dapat mengotimalkan pencapaian organisasi. Kajian dalam kata “minkum” berarti pemimpin merupakan cermin dari para anggota organisasi yang dipimpinnya sehingga pemimpin harus selalu dekat dengan anggotanya dan selalu bersama dalam pencapaian baik dan buruknya di organisasi.

Berdasarkan rumus komunikasi Harold D. Laswell dalam West Turner (2009: 5) yang menyatakan bahwa siapa (*who*), mengatakan apa

(*says what*), melalui saluran apa (*in which channel*), kepada siapa (*to whom*), dengan efek yang bagaimana (*with what effect*) maka, penelitian ini akan berkonsentrasi mempelajari unsur “siapa” (*who*) yakni komunikator meneropong faktor yang memprakarsai dan membimbing kegiatan komunikasi, dalam hal ini pola komunikasi pimpinan pada Bapermas.

Pemimpin pada Bapermas melakukan komunikasi kepada para pegawai dari setiap program yang memiliki arah kebijakan yang tidak sama atau membutuhkan pola tersendiri dari setiap bagian program. Arah komunikasi yang terjadi membuat pemimpin menentukan pola komunikasi secara hierarki yang dalam hal ini pemimpin menghendaki jalur komunikasi formal melalui seseorang yang dianggap bisa meneruskan pesan. Pesan-pesan komunikasi yang berlangsung dari pemimpin di berikan pada sekretaris yang kemudian melanjutkan kebawah dan juga sebaliknya.

Bapermas merupakan ciri organisasi berstruktur peniti penyambung dari Likert yaitu berkaitan dengan kelompok-kelompok yang tumpang tindih. Setiap kepala bidang/bagian merupakan anggota dari dua kelompok: sebagai pemimpin unit yang lebih rendah dan anggota unit yang lebih tinggi. Kepala bidang/bagian berfungsi mengikat kelompok kerja satu dengan kelompok lainnya. Ciri tersebut memperlihatkan lambatnya tindakan kelompok, cenderung menghambat komunikasi ke atas (Masmuh, 2010: 153).

Pola komunikasi antara pimpinan, bawahan dan rekan sejawat pada setiap bagian program dalam hal perencanaan kegiatan sekaligus pengambilan keputusan dilakukan melalui forum rapat yang diatur secara tersendiri. Hal ini membuat forum rapat merupakan akses untuk setiap staff pegawai di Bapermas mendapatkan kebutuhan informasi dengan cara yang tertentu. Jika informasi pemimpin dapat dikomunikasikan secara konsisten maka staff pegawai akan mendapatkan kepuasan dengan komunikasi.

Pendekatan komunikasi organisasi dengan hubungan antar manusia oleh pemimpin yang diterapkan dalam Bapermas menggunakan komunikasi interpersonal dan komunikasi kelompok diharapkan dapat menjaga para staff pegawai akan terus merasa puas dan implikasinya dapat meningkatkan produktivitas kerja dan iklim organisasi yang baik. Pemimpin Bapermas mendorong para staff pegawainya untuk berpartisipasi dalam menjalankan organisasi dengan memberikan saran, umpan balik, menyelesaikan masalah dan keluhan mereka sendiri.

Praktik bagian program yang cukup berat pekerjaannya pada Bapermas disadari berada di bagian program Keluarga Berencana (KB). Hasil evaluasi terkait kinerja dalam program KB tingkat provinsi Jawa Tengah sampai dengan bulan April 2014, diketahui presentase pencapaian kabupaten Magelang berada pada 17.03% jauh berada pada posisi terbawah diantara daerah lainnya di provinsi Jawa Tengah. Hasil tersebut diperlihatkan dengan rapor warna merah yang menunjukkan kurang baik.

Hal ini membuat pemimpin Bapermas membuat kebijakan dengan menghendaki adanya saling membantu antar bagian program lainnya dan pegawai bagian program lainnya untuk tidak segan meminta secara pribadi untuk membantu karena SDM yang kurang mencukupi. Praktik tersebut merupakan upaya pemimpin memanfaatkan arah komunikasi organisasi untuk menjaga kepuasan staff pegawainya untuk mendapatkan kebutuhannya agar produktivitas dan iklim organisasi Bapermas tetap terjaga.

Penerapan transparansi informasi yang belum dikelola dengan baik menjadikan berbagai implementasi program belum diketahui secara baik oleh publik eksternal. Belum diterapkannya transparansi informasi yang baik ini tentunya sangat berkaitan dengan kebijakan pemimpin dan berpengaruh terhadap penerimaan informasi maupun keberlangsungan dalam proses sosialisasi program Bapermas di Kabupaten Magelang. Masyarakat juga menjadi tidak mempunyai akses berkomunikasi secara langsung yang bisa meringkas jarak dan bentuk pengawasan kinerja menjadi tidak berlaku untuk masyarakat.

Belum di implikasikannya teknologi informasi dengan baik dalam konteks transparansi Bapermas menciptakan kemungkinan bahwa arah informasi dapat berubah dan pola-pola komunikasi menjadi terbatas. Hal tersebut mengakibatkan terjadinya penurunan komunikasi ke atas dan ke bawah. Kondisi ini membuat pemimpin telah menentukan pola

komunikasi internal yang membuat agar pesan-pesan terus berlangsung dan mendapatkan pesan umpan-balik (*feedback*).

Atas dasar pemaparan tersebut munculah ketertarikan peneliti untuk mengetahui, menganalisis dan mendeskripsikan pola komunikasi pimpinan pada Bapermas Kabupaten Magelang. Kajian penelitian ini untuk melihat komunikasi yang sudah ada dalam organisasi formal antara pemimpin, bawahan dan rekan sejawat sehingga bisa untuk di jadikan evaluasi untuk organisasi.

B. Rumusan Masalah

Berdasarkan pemaparan permasalahan di atas, maka peneliti akan merumuskan masalahnya sebagai berikut:

Bagaimanakah pola komunikasi pemimpin pada Badan Pemberdayaan Masyarakat, Perempuan dan Keluarga Berencana Kabupaten Magelang?

C. Tujuan dan Manfaat Penelitian

1. Tujuan Penelitian

Tujuan yang ingin dicapai dalam penelitian ini adalah untuk mengetahui pola komunikasi pemimpin pada Bapermas Kabupaten Magelang. Lebih spesifik, obyek penelitian mengenai pola komunikasi pimpinan yakni (1) aliran informasi organisasi; (2) gaya kepemimpinan; (3) dan pengambilan keputusan.

2. Manfaat Penelitian

a) Manfaat Akademis

Penelitian ini bermanfaat guna memperkaya kualitas kajian ilmiah pada bidang ilmu komunikasi, khususnya tentang komunikasi organisasi dan kepemimpinan.

b) Manfaat Praktis

Hasil dari penelitian ini diharapkan dapat menjadi bahan *monitoring* bagi perusahaan/institusi terkait dan dapat dijadikan referensi untuk mengevaluasi pola komunikasi pemimpin yang sudah ada.

D. Tinjauan Pustaka

Setelah melalui observasi dan pengamatan dari berbagai literatur, penelitian mengenai pola komunikasi pimpinan pada sebuah perusahaan/institusi ada beberapa ditemukan dengan pokok bahasan yang beragam namun belum banyak di ulas. Guna mendukung penelitian tersebut, peneliti melihat hasil penelitian ilmiah dari thesis, skripsi dan jurnal pendukung guna dapat melakukan pengkritisan, penyesuaian dan pengembangan penelitian. Berikut beberapa hasil penelitian komunikasi yang terkait diantaranya yakni:

Pertama, penelitian thesis yang dilakukan oleh Rusdi Saleh (I34052631) mahasiswa jurusan Ilmu Komunikasi dan Pengembangan Masyarakat, Fakultas Ekologi Manusia, Institut Pertanian Bogor (IPB) angkatan 2009 dengan judul “Hubungan Gaya Kepemimpinan dan Pola

Komunikasi Organisasi dengan Pembentukan Modal Sosial”. Penelitian tersebut menghasilkan kesimpulan bahwa gaya kepemimpinan konsultatif yang diterapkan oleh pemimpin dengan pengarahan tugas dan informasi melalui media telfon dan sms. Sedangkan pola komunikasi yang terbentuk adalah pola komunikasi dari atas ke bawah dan keberlangsungan organisasi dihasilkan oleh modal sosial berupa kepercayaan antar anggota. Terdapat hubungan nyata antara kepemimpinan delegatif dengan pola komunikasi ke bawah. Terdapat juga hubungan nyata gaya kepemimpinan konsultatif dengan kepercayaan dan hubungan nyata dengan norma sosial anggota. Serta gaya kepemimpinan delegatif dengan pembentukan jaringan sosial. Kepemimpinan dalam organisasi membawa pengaruh pada pola komunikasi dalam organisasi. Penelitian tersebut dilakukan secara kuantitatif, dan obyek penelitian pada gaya kepemimpinan dan pembentukan modal sosial.

Kedua, skripsi penelitian yang dilakukan oleh Widyasari Prastyaningrum (10730049) mahasiswi Universitas Islam Negeri Sunan Kalijaga Yogyakarta, Fakultas Ilmu Sosial dan Humaniora, jurusan Ilmu Komunikasi tahun 2014 mengenai “Komunikasi Organisasi Dalam Upaya Membangun Iklim *Supportiveness*” studi pada Hotel Inna Garuda Yogyakarta. Penelitian ini mengungkapkan bahwa dalam komunikasi antar karyawan terdapat komunikasi interpersonal, komunikasi kelompok kecil dan komunikasi publik yang secara langsung membangun iklim *supportiveness*. Penelitian ini menggunakan komunikasi organisasi dengan

pendekatan hubungan manusiawi pada Teori Empat Sistem dari Rensis Likert. Berdasarkan teori tersebut target dan motivasi kerja karyawan akan berpengaruh sesuai dengan iklim kerja yang ada. Penelitian ini menghasilkan peristiwa-peristiwa dalam iklim *supportiveness* yaitu deskripsi dengan adanya komunikasi interpersonal, orientasi masalah pada saat pengambilan keputusan, spontanitas dengan adanya sikap membantu secara informal, emphatic dengan pemberian penghargaan, kesetaraan secara hierarkis dan profesionalitas dalam bekerja.

Ketiga, jurnal penelitian internasional yang dilakukan oleh S. Nauman dan A.M Khan tahun 2012 mengenai “*Patterns of Leadership for Effective Project Management*” dari *Center For Advanced Studies Of Engineering*, Islamabad, Pakistan. Jurnal tersebut menguji perilaku kepemimpinan dalam proyek yang belum dan telah mendunia. Penemuannya menghasilkan pemahaman akan pentingnya gaya kepemimpinan. Penelitian ini memiliki dua tujuan utama untuk mengeksplorasi gaya kepemimpinan yang umum di lingkungan proyek dan untuk mendapatkan manajemen proyek yang efektif. Pembahasan mengenai kepemimpinan menghasilkan beberapa prinsip dasar kepemimpinan yang mengarah pada manajemen terhadap proyek-proyek yang efektif, di antaranya (1) pemimpin harus mendorong pengambilan keputusan partisipatif; (2) akses aliran komunikasi terbuka dan kemudahan informasi; (3) pemimpin harus menjadi pendukung, advokasi dan pemberdayaan dengan pendelegasian otoritas; (4) pemimpin harus

menyelesaikan konflik dalam tim, mengenali daerah ketegangan antara individu dan menerapkan teknik revolusi konflik; (5) memberikan pembinaan pada tugas-tugas baru untuk meningkatkan kerja serta perilaku; (6) pemimpin dapat melakukan pemantauan tugas berdasarkan peringkat kepentingan; (7) pemimpin menjadi panutan dalam mengelola waktu, tujuan dan tugas; (8) dan pemimpin dapat memperkuat kinerja tim dengan menentukan peran serta tanggungjawab yang melibatkan tim.



Tabel 1
Persamaan dan Perbedaan dengan Penelitian Terdahulu

1	Nama	Rusdi Saleh	Widyasari Prastyaningrum	S. Nauman dan A.M Khan	Tommy Ajrul Naim
2	Judul	Hubungan Gaya Kepemimpinan dan Pola Komunikasi Organisasi dengan Pembentukan Modal Sosial (Kasus Organisasi Kemahasiswaan BEM IPB)	Komunikasi Organisasi Dalam Upaya Membangun Iklim <i>Supportiveness</i> (Studi Deskriptif pada Hotel Inna Garuda Yogyakarta)	<i>Patterns of Leadership for Effective Project Management</i>	Pola Komunikasi Pimpinan pada Badan Pemberdayaan Masyarakat, Perempuan dan Keluarga Berencana Kabupaten Magelang
2	Teori	Teori kepemimpinan dan komunikasi organisasi	Komunikasi Organisasi, Pendekatan Teori Empat Sistem dari Rensis Likert dan Iklim <i>Supportiveness</i>	Kepemimpinan, perilaku virtual kepemimpinan, instrumen gaya kepemimpinan	Komunikasi Organisasi, Pendekatan Teori X dan Y dari McGregor, dan pola komunikasi pimpinan
3	Metode	Pendekatan Kuantitatif dengan penelitian survei, teknik <i>quota sampling</i> . Metode pengumpulan data: kuesioner dan wawancara. Validitas dengan teknik uji korelasi <i>product moment</i> Pearson. Analisis data dengan <i>editing, coding, scoring, entering, cleaning dan analyzing</i> .	Studi deskriptif kualitatif	Menguji variable di tingkat individu, mengukur gaya kepemimpinan dengan skala Grid Manajerial, menggunakan T Test untuk membandingkan kepedulian terhadap orang lain dan perhatian untuk tugas	Pendekatan Kualitatif dengan metode pengumpulan data: wawancara mendalam, observasi dan dokumentasi. Metode analisis interaktif Miles dan Huberman. Keabsahan data dengan triangulasi sumber.
4	Hasil	Diperoleh gaya kepemimpinan konsultatif oleh pemimpin organisasi. Pola komunikasi yang sering diterapkan adalah pola komunikasi dari atas ke bawah dengan pemanfaatan teknologi.	Penelitian menghasilkan model manajemen proyek yang efektif dalam konteks kepemimpinan dan beberapa prinsip dasar kepemimpinan yang efektif	Penelitian menghasilkan model manajemen proyek yang efektif dalam konteks kepemimpinan dan beberapa prinsip dasar kepemimpinan yang efektif	Hasil penelitian ini akan memaparkan pola komunikasi pimpinan pada Bapermas Kabupaten Magelang yaitu yakni (1) aliran informasi organisasi; (2) gaya kepemimpinan; (3) dan pengambilan keputusan.
5	Persamaan	Pendekatan kepemimpinan untuk mengetahui aliran informasi dalam organisasi	Membahas komunikasi organisasi sebagai <i>grand theory</i> penelitian	Pola kepemimpinan dalam menerapkan manajemen proyek yang efektif	Kepemimpinan sebagai faktor yang memprakarsai dan membimbing kegiatan komunikasi dalam organisasi (Harold D Laswell)
6	Perbedaan	Penelitian kuantitatif dengan mengukur gaya kepemimpinan pada anggota, mengukur pola komunikasi dan mengukur modal sosial.	Menggunakan Teori Empat Sistem Rensis Likert dan Iklim <i>Supportiveness</i>	Sampel dengan 117 profesional dari perusahaan berbagai Negara, mengukur gaya kepemimpinan, metode analisis menggunakan T Test	Penelitian menggunakan metode kualitatif dengan menggunakan <i>grand theory</i> komunikasi organisasi dengan pendekatan hubungan manusiawi pada Teori X & Y dan Teori Peniti Penyambung untuk menjelaskan pola komunikasi pimpinan
7	Kritik	Jika pada penelitian tersebut, teknologi membawa pengaruh pada pola komunikasi akan lebih baik jika pemanfaatan teknologi informasi komunikasi organisasi dilakukan pengukuran secara kuantitatif.	Hasil penelitian belum begitu menunjukkan pendekatan integrasi interkoneksi islam, seharusnya bisa dimunculkan sebagai hasil untuk mendukung penelitian	Penelitian ini menggunakan laporan data diri yang sangat umum dalam penelitian manajemen. Hal ini memungkinkan untuk memasukkan anggota dari berbagai tim, organisasi dan negara, tetapi pada saat yang sama dapat menjadi bias	-

Sumber: Olahan peneliti

E. Landasan Teori

1. Komunikasi Organisasi

Komunikasi adalah proses sosial di mana individu-individu menggunakan simbol-simbol untuk menciptakan dan menginterpretasikan makna dalam lingkungan. Definisi kunci dalam perspektif ini meliputi sosial yakni komunikasi selalu melibatkan manusia serta interaksi, proses berarti komunikasi bersifat berkesinambungan dan tidak memiliki akhir, simbol merupakan representasi dari fenomena, dan lingkungan yakni situasi atau konteks di mana komunikasi itu terjadi (West & Turner, 2013: 5).

Komunikasi merupakan aktivitas dasar manusia yang dapat saling menghubungkan satu sama lain baik didalam kehidupan sehari-hari. Penjelasan mengenai definisi komunikasi diatas, peneliti dapat menyimpulkan bahwa komunikasi yang efektif merupakan proses penyampaian pesan dari komunikator kepada komunikan melalui media tertentu dan menimbulkan efek tertentu berupa umpan balik. Setelah mendefinisikan komunikasi maka untuk memahami organisasi maka peneliti akan mendefinisikan komunikasi organisasi.

Pace Faules (1998) dalam Masmuh (2010: 5) mengklasifikasikan definisi komunikasi organisasi menjadi dua, yakni definisi fungsional dan definisi interpretatif. Definisi fungsional komunikasi organisasi adalah sebagai pertunjukan dan penafsiran pesan di antara unit-unit komunikasi yang merupakan bagian dari

suatu organisasi tertentu. Suatu organisasi terdiri dari unit-unit komunikasi dalam hubungan-hubungan hierarkis antara satu dengan yang lainnya dan berfungsi dalam suatu lingkungan.

Definisi interpretatif komunikasi organisasi cenderung menekankan pada kegiatan penanganan pesan yang terkandung dalam suatu batas organisasional (*organizational boundary*). Kata lain definisi interpretatif komunikasi organisasi adalah proses penciptaan makna atas interaksi yang menciptakan, memelihara dan mengubah organisasi. Perspektif interpretatif menekankan peranan “orang-orang” dan “proses” dalam menciptakan makna. Makna tersebut tidak hanya pada orang, namun juga dalam “transaksi” itu sendiri. Sifat terpenting komunikasi organisasi adalah penciptaan pesan, penafsiran dan penanganan kegiatan anggota organisasi. Bagaimana komunikasi berlangsung dalam organisasi dan apa maknanya bergantung pada konsepsi seseorang mengenai organisasi.

a. Teori X dan Teori Y

Guna dapat memahami lebih mendalam mengenai hubungan antar manusia dalam organisasi, terdapat teori yang menjelaskan komunikasi dalam organisasi. Salah satu teori yang menjelaskan pola komunikasi pimpinan yaitu pendekatan hubungan manusiawi “Teori X dan Y” dari Douglas McGregor. Melalui Teori X dan Y, Douglas McGregor mengemukakan cara organisasi bekerja yang sebagian berdasarkan kepada asumsi mengenai hakikat manusia yang dipegang

pemimpin mengenai pekerja. Teori X dan Y membantu menggambarkan sikap mental suatu tipe ideal sehingga dapat memperoleh gambaran yang jelas mengenai pemikiran seseorang, yang mungkin memiliki kecenderungan mempunyai suatu arah tertentu (Pace Faules, 2010: 278). Asumsi mengenai Teori X dan Y dari Douglas McGregor dirangkum dalam tabel sebagai berikut:

Tabel 2
Asumsi Teori X dan Y dari Douglas McGregor

No	Teori X	Teori Y
1	Kebanyakan orang berpendapat bahwa pekerjaan adalah sesuatu yang tidak menyenangkan dan berusaha menghindarinya	Kebanyakan orang berpendapat bahwa kerja adalah sesuatu yang alamiah seperti bermain. Bila pekerjaan tidak menyenangkan, mungkin itu karena cara melakukan pekerjaan tersebut dalam organisasi
2	Kebanyakan orang lebih suka diperintah dan seringkali harus dipaksa untuk melakukan pekerjaan mereka	Kebanyakan orang merasa bahwa pengendalian diri sendiri amat diperlukan supaya pekerjaan dilakukan dengan baik
3	Kebanyakan orang tidak ambisius, tidak ingin maju dan tidak menginginkan tanggung jawab	Kebanyakan orang dimotivasi terutama oleh keinginan mereka untuk diterima lingkungan, mendapat pengakuan, dan merasa berprestasi, seperti juga oleh kebutuhan mereka akan uang untuk memenuhi kebutuhan pokok dan rasa aman
4	Kebanyakan orang dimotivasi terutama oleh keinginan mereka untuk memenuhi kebutuhan pokok dan kebutuhan akan rasa aman	Kebanyakan orang ingin menerima dan bahkan menginginkan sesuatu tanggung jawab bila mereka memperoleh bimbingan, pengelolaan dan kepemimpinan yang tepat
5	Kebanyakan orang harus dikendalikan dengan ketat dan tidak mampu menyelesaikan masalah dalam organisasi	Kebanyakan orang mempunyai kemampuan untuk menyelesaikan masalah secara kreatif dalam organisasi

Sumber: Pace Faules (2010: 278)

Seorang pemimpin yang berpegang pada Teori X akan menganggap orang sebagai suatu alat produksi, dimotivasikan oleh ketakutan akan hukuman atau oleh kebutuhannya akan uang dan rasa

aman. Pemimpin memandang pegawai dengan cara seperti itu cenderung mengawasi mereka dengan ketat, membuat dan menjalankan aturan dengan keras dan menggunakan ancaman hukuman sebagai alat untuk memotivasi mereka.

Sedangkan pemimpin yang mendasari tindakannya pada Teori Y beranggapan bahwa pegawai mempunyai kebutuhan yang beraneka ragam. Mereka percaya bahwa tugas mereka adalah mengatur dan mengelola sehingga baik organisasi maupun pegawai dapat memenuhi kebutuhannya. Melalui Teori Y, manajer berasumsi bahwa tujuan perorangan dan tujuan organisasi dapat berjalan selaras. Manajer yang menerima asumsi Teori Y bekerja bersama-sama pegawai untuk mencapai tujuan organisasi, mendorong pegawai untuk berperan serta dalam proses pengambilan keputusan dan mencoba mewujudkan peningkatan.

b. Teori Peniti Penyambung

Likert dalam Masmuh (2011: 192-194) menunjukkan peranan yang berguna dan sentral yang diperankan komunikasi dalam sistem-sistem ini. Komunikasi merupakan basis untuk hampir seluruh dimensi yang merupakan bagian dari profil organisasi. Ciri-ciri komunikasi kepemimpinan dapat berpusat di sekitar isu kepercayaan. Tingkat kepercayaan dan saling percaya antar atasan dengan bawahan sangat berkaitan dengan bagaimana kebebasan bawahan berbicara dengan atasan mengenai pekerjaannya. Selanjutnya mempengaruhi

jumlah dan keseksamaan informasi yang diperoleh atasan, jika mereka perlu mengambil keputusan atau melimpahkan wewenang pengambilan keputusan.

Komunikasi adalah basis untuk kerja-sama, interaksi, dan pengaruh di seluruh organisasi. Komunikasi mendorong pengembangan struktur yang memungkinkan sebagian dari organisasi mempengaruhi bagian-bagian lainnya. Komunikasi langsung mempengaruhi pengambilan keputusan dengan jalan: (1) mengambil keputusan dengan berdasarkan informasi yang akurat, (2) mendapatkan lokasi pengambilan keputusan dimana informasi yang dibutuhkan itu berada, atau (3) menyampaikan informasi yang perlu ke tempat pengambilan keputusan dalam organisasi. Komunikasi itu vital untuk menetapkan sasaran, karena itu mengatakan kepada para pegawai apa sasaran-sasaran itu dan menetapkan sasaran departemen atau sasaran pribadi mereka dengan melibatkan mereka melalui pembahasan kelompok. Komunikasi juga memegang peran vital dalam proses pengawasan; jika pengukuran dan informasi tidak akurat atau tidak lengkap, maka fungsi pengawasan tidak dapat dilaksanakan secara realistis.

Likert mengungkapkan bahwa komunikasi merupakan kekuatan yang mendorong penggunaan sebesar-besarnya sumber daya manusia yang berpengaruh besar terhadap prestasi dan efektivitas organisasi. Model Likert menekankan pentingnya fungsi komunikasi

dalam organisasi. Walaupun ada penekanan pada fungsi produksi, namun fungsi sosial dan pembaharuan dari komunikasi tidak diabaikan. Model peniti penyambung memberikan mekanisme untuk koordinasi berbagai aktivitas dan merangsang mengalirnya pesan-pesan sosial dan inovatif melalui organisasi.

Pendekatan hubungan manusiawi yang masih berkaitan dengan penelitian ini adalah Teori Peniti Penyambung oleh Likert (Pace Faules, 2010: 62). Konsep peniti penyambung berkaitan dengan kelompok-kelompok yang tumpang tindih. Setiap kepala bidang/bagian merupakan anggota dari dua kelompok: sebagai pemimpin unit yang lebih rendah dan anggota yang lebih tinggi. Kepala bidang/bagian berfungsi sebagai peniti penyambung, mengikat kelompok kerja yang satu dengan yang lainnya pada tingkat berikutnya. Struktur peniti penyambung menunjukkan hubungan antar kelompok alih-alih hubungan antar pribadi. Organisasi dengan peniti penyambung menggalakan orientasi ke atas dari pada orientasi ke bawah: komunikasi, pengaruh pengawasan, dan pencapaian tujuan diarahkan keatas dalam organisasi.

c. Aliran Informasi Dalam Komunikasi Organisasi

Komunikasi organisasi berbicara tentang informasi yang berpindah secara formal dari seseorang yang otoritasnya lebih tinggi kepada orang lain yang otoritasnya lebih rendah dan sebaliknya, informasi yang bergerak di antara orang-orang dan jabatan-jabatan

yang sama tingkat otoritasnya, informasi yang bergerak diantara orang-orang dan jabatan-jabatan yang tidak menjadi atasan atau bawahan satu dengan yang lainnya dan mereka menempati bagian fungsional yang berbeda serta informasi yang mengalir secara informal bersama-sama. Pace dan Faules (2010: 183) mengungkapkan arah aliran informasi dalam organisasi dibagi menjadi lima yakni:

a) Komunikasi ke Bawah

Komunikasi ke bawah dalam sebuah organisasi berarti bahwa informasi mengalir dari jabatan berotoritas lebih tinggi kepada yang berotoritas lebih rendah. Menurut Katz dan Kahn (1966) ada lima jenis informasi yang biasa dikomunikasikan dari atasan kepada bawahan yakni:

1. Informasi bagaimana melakukan pekerjaan,
2. Informasi mengenai dasar pemikiran untuk melakukan pekerjaan,
3. Informasi mengenai kebijakan dan praktik-praktik organisasi,
4. Informasi mengenai kinerja pegawai,
5. Informasi untuk mengembangkan rasa memiliki tugas (*sense of mission*).

b) Komunikasi ke Atas

Komunikasi ke atas dalam sebuah organisasi berarti bahwa informasi mengalir dari tingkat yang lebih rendah (bawahan) ke tingkat yang lebih tinggi (kepala bidang/bagian). Suatu

permohonan atau komentar yang diarahkan kepada individu yang otoritasnya lebih besar, lebih tinggi, atau lebih luas merupakan esensi komunikasi ke atas. Atasan dan manajer harus menerima informasi dari bawahan untuk:

1. Memberitahukan apa yang dilakukan bawahan, terkait pekerjaan, prestasi, kemajuan dan rencana-rencana yang akan datang.
2. Menjelaskan persoalan-persoalan kerja yang belum dipecahkan bawahan yang mungkin memerlukan beberapa macam bantuan.
3. Memberikan saran atau gagasan untuk perbaikan dalam unit-unitnya atau dalam organisasi sebagai suatu keseluruhan.
4. Mengungkapkan bagaimana pikiran dan perasaan bawahan tentang pekerjaannya, rekan kerjanya dan organisasi.

c) Komunikasi Horizontal

Komunikasi horizontal terdiri dari penyampaian informasi di antara rekan sejawat dalam unit kerja yang sama. Unit kerja meliputi individu-individu yang ditempatkan pada tingkat otoritas yang sama dalam organisasi dan mempunyai atasan yang sama.

Komunikasi horizontal muncul dengan enam alasan yakni:

1. Untuk mengkoordinasikan penugasan kerja,
2. Berbagi informasi mengenai rencana dan kegiatan,
3. Untuk memecahkan masalah,
4. Untuk memperoleh pemahaman bersama,

5. Untuk mendamaikan, berunding dan menengahi perbedaan,
6. Untuk menumbuhkan dukungan antarpersona.

d) **Komunikasi Lintas-Saluran**

Kebanyakan organisasi, muncul keinginan pegawai untuk berbagi informasi melewati batas-batas fungsional dengan individu yang tidak menduduki posisi atasan maupun bawahannya. Mobilitas tinggi yang dimiliki membuatnya dapat mengunjungi bagian lain atau meninggalkan kantor hanya untuk terlibat dalam komunikasi informal (Davis, 1967).

e) **Komunikasi Informal, Pribadi atau Selentingan**

Informasi informal/ personal ini muncul dari interaksi di antara orang-orang, informasi mengalir dengan arah yang tidak dapat diduga dan jaringannya digolongkan sebagai selentingan (*grapevine*). Istilah komunikasi, selentingan digambarkan sebagai metode penyampaian laporan rahasia dari orang ke orang yang tidak dapat diperoleh melalui saluran biasa (Stein, 1967).

2. Pola Komunikasi Pimpinan

Menurut Kamus Besar Bahasa Indonesia definisi pola adalah sebuah gambar yang dibuat contoh, model ataupun bentuk (struktur) yang tetap. Little John (2009: 281) menjelaskan bahwa pola merupakan bentuk dari interaksi yang terus berlanjut dan dapat berubah-ubah. Sebuah pola ada karena setiap perilaku bersifat komunikatif dan melakukan hubungan.

Kriyantono (2006: 4) memberikan penjelasan bahwa komunikasi efektif yaitu apabila terjadi pengertian, menimbulkan kesenangan, pengaruh pada sikap, hubungan yang semakin baik, dan perubahan perilaku. Jadi pola komunikasi pimpinan merupakan aktivitas penyampaian pesan, informasi, dan tugas (secara verbal dan non-verbal) berikut proses artikulasi visi dan nilai dari perilaku individu yang mempunyai struktur tetap, untuk mempengaruhi aktivitas kelompok yang terorganisir, untuk memahami dan setuju dengan apa yang perlu dilakukan, dan bagaimana tugas itu dilakukan secara efektif, serta proses untuk memfasilitas upaya individu dan kolektif untuk mencapai sasaran bersama.

a) Gaya Kepemimpinan

Gaya kepemimpinan merupakan norma perilaku yang digunakan oleh seseorang pada saat orang tersebut mencoba mempengaruhi perilaku orang lain seperti yang ia lihat. Seorang pemimpin ketika mengelola sumber daya manusia dalam organisasi untuk mau mengikuti perintahnya dan pada akhirnya bisa mencapai tujuan yang ingin dicapai tentu memiliki gaya kepemimpinan (*leadership styles*) yang berbeda antara satu dengan yang lain. Pemilihan gaya kepemimpinan yang benar disertai dengan motivasi eksternal yang tepat dapat mengarahkan pencapaian tujuan perseorangan maupun tujuan organisasi (Masmuh, 2010: 266).

Sebagaimana Allah SWT menjelaskan tentang pentingnya memelihara suasana dialogis dalam kepemimpinan di Al-Quran surat An-Nahl ayat 125 yakni:

أَدْعُ إِلَى سَبِيلِ رَبِّكَ بِالْحُكْمَةِ وَالْمَوْعِظَةِ الْحَسَنَةِ وَجَدِلْ لَهُم بِالَّتِي هِيَ
أَحْسَنُ إِنَّ رَبَّكَ هُوَ أَعْلَمُ بِمَنْ ضَلَّ عَنْ سَبِيلِهِ ۗ وَهُوَ أَعْلَمُ
بِالْمُهْتَدِينَ ﴿١٢٥﴾

Artinya: “Serulah (manusia) kepada jalan Tuhan-mu dengan hikmah dan pelajaran yang baik dan bantahlah mereka dengan cara yang baik. Sesungguhnya Tuhanmu dialah yang lebih mengetahui tentang siapa yang tersesat dari jalan-Nya dan dialah yang lebih mengetahui orang-orang yang mendapat petunjuk”.

Makna “hikmah” ialah perkataan yang tegas dan benar yang dapat membedakan antara yang hak dengan yang bathil. Pemimpin harus senantiasa mengedepankan suasana dialogis dengan bersedia bertukar pikiran melalui cara yang lebih baik dengan orang-orang yang dipimpinnya.

Masmuh (2010: 267) menambahkan bahwa gaya kepemimpinan menurut Lewis, Lippit dan White mengklasifikasikan menjadi tiga gaya kepemimpinan diantaranya: (1) otoriter, (2) demokratis atau partisipatif, (3) dan laissez-faire. Ketiga gaya ini memiliki karakteristik yang berbeda yang dirangkum dalam tabel sebagai berikut:

Tabel 3
Karakteristik Gaya Kepemimpinan

No	Otokratis	Demokratis	Laissez-Faire
1	Semua penentuan kebijaksanaan dilakukan oleh pemimpin	Semua kebijaksanaan terjadi pada kelompok diskusi dan keputusan diambil dengan dorongan dan bantuan dari pemimpin	Kebebasan penuh bagi keputusan kelompok atau individu, dengan partisipasi minimal dari pemimpin
2	Teknik-teknik dan langkah-langkah kegiatan di dekte oleh atasan setiap waktu, sehingga langkah-langkah yang akan datang selalu tidak pasti untuk tingkat yang luas	Kegiatan-kegiatan di diskusikan, langkah-langkah umum untuk tujuan kelompok dibuat dan bila dibutuhkan petunjuk-petunjuk teknis, pemimpin menyarankan dua atau lebih alternatif prosedur yang dapat dipilih	Bahan-bahan yang bermacam-macam disediakan oleh pemimpin yang membuat orang selalu siap bila dia akan memberikan informasi pada saat ditanya. Dia tidak mengambil bagian dalam diskusi kerja
3	Pemimpin biasanya mendekte tugas kerja bagian dan kerja bersama setiap anggota	Para anggota bebas bekerja dengan siapa saja yang mereka pilih dan pembagian tugas ditentukan oleh kelompok	Sama sekali tidak ada partisipasi dari pemimpin dalam penentuan tugas
4	Pemimpin cenderung menjadi "pribadi" dalam pujian dan kecemannya terhadap kerja setiap anggota; mengambil jarak dari partisipasi kelompok aktif kecuali bila menunjukkan keahliannya	Pemimpin adalah obyektif atau "fact-minded" dalam pujian dan kecemannya dan mencoba menjadi seseorang anggota kelompok biasa dalam jiwa dan semangat tanpa melakukan banyak pekerjaan	Kadang-kadang memberi komentar spontan terhadap kegiatan anggota atau pertanyaan dan tidak bermaksud menilai atau mengatur suatu kejadian

Sumber: Masmuh (2010: 267)

Selanjutnya, Blake dan Mouton (Masmuh, 2010: 268) mengemukakan teori kisi kepemimpinan dengan lima gaya diantaranya:

1. Gaya pemimpin pengalah (*impoverished leader style*)

Gaya ini ditandai oleh kurangnya perhatian terhadap produksi.

Pemimpin yang lemah cenderung menerima keputusan orang

lain, menyetujui pendapat, sikap dan gagasan-gagasan orang lain, serta menghindari sikap memihak. Bila terjadi konflik, pemimpin jenis ini tetap netral dan berdiri diluar masalah.

2. Gaya pemimpin pertengahan (*middle-of-the-road leader style*)

Gaya ini ditandai oleh perhatian yang seimbang terhadap produksi dan manusia. Pemimpin jenis ini mencari cara-cara yang dapat berguna, meskipun mungkin tidak sempurna untuk memecahkan masalah. Jika ada pendapat, gagasan dan sikap yang berbeda dengan yang dianutnya, pemimpin gaya pertengahan berusaha untuk jujur tetapi tegas dan mencari pemecahan yang tidak memihak.

3. Gaya pemimpin tim (*team leader style*)

Gaya ini ditandai oleh perhatian yang tinggi terhadap tugas dan manusia. Pemimpin tim amat menghargai keputusan yang logis dan kreatif sebagai hasil dari pengertian dan kesepakatan dalam organisasi. Pemimpin tim mendengarkan dan mencari gagasan, pendapat dan sikap yang berbeda dari yang dianutnya.

4. Gaya pemimpin santai (*country club leader style*)

Gaya ini ditandai oleh rendahnya perhatian terhadap tugas dan perhatian atas tugas dan perhatian yang tinggi terhadap manusia. Gaya pemimpin ini sangat menghargai hubungan baik diantara sesama orang. Pemimpin lebih suka menerima

pendapat, sikap dan gagasan orang lain dari pada memaksakan kehendaknya.

5. Gaya pemimpin kerja (*task leader style*)

Gaya ini ditandai oleh perhatian yang tinggi terhadap pelaksanaan kerja tetapi amat kurang memperhatikan manusianya. Pemimpin gaya kerja amat menghargai keputusan yang telah dibuat. Pemimpin gaya kerja adalah orang yang perhatian utamanya melaksanakan dan menyelesaikan pekerjaan secara efisien.

b) Pengambilan Keputusan

Gary Yukl (2010: 106) menyatakan bahwa prosedur pengambilan keputusan harus sesuai berdasarkan situasi. Tannenbaum dan Schmidt (1958) dalam mencatat bahwa pilihan pemimpin mengenai prosedur pengambilan keputusan mencerminkan kekuatan kepemimpinan tersebut, kekuatan pada bawahan, dan kekuatan situasi tertentu. Maier (1963) menunjuk perlunya pemimpin mempertimbangkan persyaratan kualitas keputusan serta kemungkinan penerimaan oleh bawahan sebelum memilih prosedur pengambilan keputusan.

Sebagaimana Allah SWT menjelaskan tentang pengambilan keputusan dalam Al-Quran surat Asy-Syura ayat 38 yakni:

فَجُمِعَ السَّحَرَةُ لِمِيقَاتِ يَوْمٍ مَّعْلُومٍ ﴿٣٨﴾

Artinya: “Lalu dikumpulkan ahli-ahli sihir pada waktu yang ditetapkan di hari yang ma'lum (yaitu di waktu pagi di hari yang dirayakan)”.

Peneliti menggunakan model keputusan normatif (dalam Yukl, 2010: 111) yang disederhanakan menjadi tiga prosedur keputusan yaitu otokratis, konsultasi dan keputusan bersama. Prosedur optimal jika prioritasnya adalah melindungi waktu, memperoleh penerimaan keputusan dan menghemat waktu. Model keputusan normatif dirangkum dalam tabel sebagai berikut:

Tabel 4

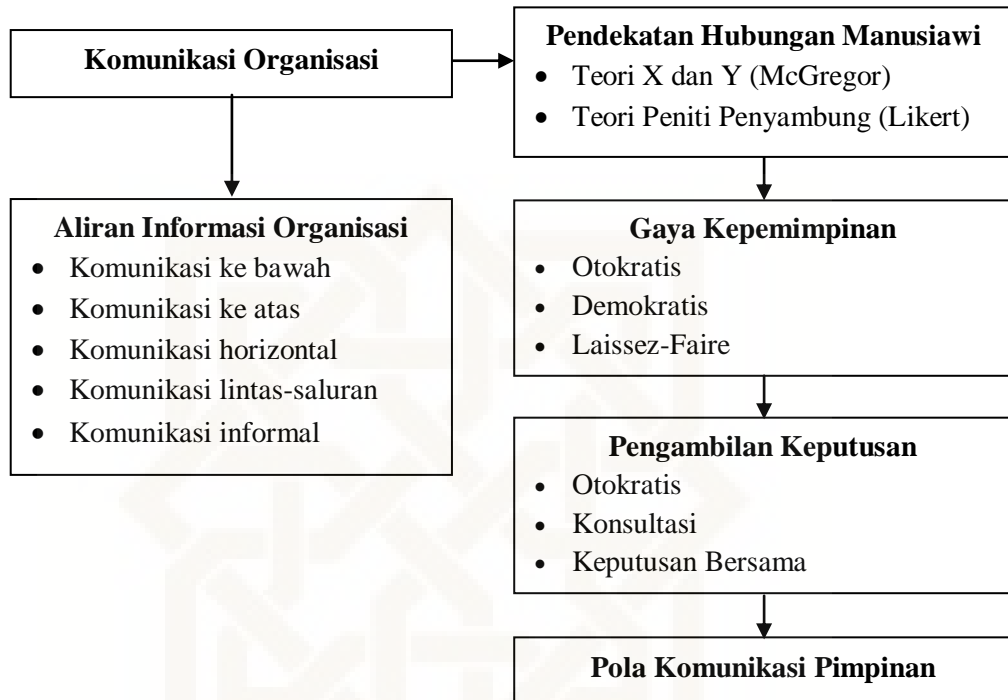
Model Keputusan Normatif

Kualitas Keputusan	Keputusan yang diterima oleh bawahan	
	Tidak penting atau Yakin dengan keputusan autokratis	Penting dan Tidak yakin dengan keputusan autokratis
Tidak penting	Autokratik	Grup
Penting, tetapi pemimpin memiliki informasi yang cukup; anggota memiliki sasaran yang sama dengan pemimpin	Autokratik	Grup
Penting, tetapi pemimpin memiliki informasi yang cukup; anggota tidak memiliki sasaran yang sama dengan pemimpin	Autokratik	Konsultasi
Penting, tetapi pemimpin tidak memiliki informasi yang penting; anggota memiliki sasaran yang sama dengan pemimpin	Konsultasi	Grup
Penting, tetapi pemimpin memiliki informasi yang penting; anggota memiliki sasaran yang tidak sama dengan pemimpin	Konsultasi	Konsultasi

Sumber: Yukl (2010: 112)

F. Kerangka Pikiran

Gambar 1
Kerangka Pikiran Peneliti



Sumber: Olahan Peneliti

G. Metode Penelitian

1. Jenis Penelitian

Penelitian yang akan dilakukan adalah jenis penelitian deskriptif kualitatif yang bertujuan untuk menjelaskan fenomena dengan sedalam-dalamnya melalui pengumpulan data secara sistematis, faktual dan akurat tentang fakta-fakta dan sifat-sifat populasi atau obyek. Riset mengutamakan populasi atau *sampling* dan bisa menjelaskan fenomena yang diteliti. Penelitian kualitatif lebih ditekankan pada kedalaman (kualitas) data dan bukan pada banyaknya (kuantitas) data (Kriyantono, 2006: 56).

Penelitian kualitatif lebih dimaksudkan untuk mengemukakan gambaran dan pemahaman (*understanding*) mengenai bagaimana dan mengapa suatu gejala atau realitas komunikasi terjadi (Pawito, 2007: 36). Dengan menggunakan metode deskriptif, peneliti menganalisa data yang dikumpulkan adalah berupa kata-kata, gambar, dan bukan angka-angka. Data tersebut mungkin berasal dari naskah wawancara, catatan lapangan, foto, *videotape*, dokumen pribadi, catatan atau memo, dan dokumen resmi lainnya (Moleong, 2010: 11).

2. Subyek dan Obyek Penelitian

a. Subyek Penelitian

Penelitian ini mengambil subyek pada pemimpin dan bawahan ataupun rekan sejawat pada Bapermas Kabupaten Magelang. Subjek penelitian pada dasarnya pola komunikasi pemimpin dan mengacu terhadap anggota struktur organisasi yang akan dikenai kesimpulan hasil penelitian.

Guna menentukan subyek penelitian, peneliti menentukan prosedur pemilihan sampel dengan menggunakan teknik *Purposive Sampling*. Teknik ini mencakup orang-orang yang diseleksi atas dasar kriteria-kriteria tertentu yang dibuat peneliti berdasarkan tujuan riset.

Informan dalam penelitian ini memiliki harus kriteria sebagai berikut :

- 1) Informan adalah seorang pemimpin (kepala Bapermas) yang menduduki hierarki sebagai atasan dan membawahi anggota lain.
- 2) Informan merupakan salah seorang pegawai pada bagian sekretariat Bapermas.
- 3) Informan merupakan pegawai pada Bapermas yang berada pada setiap bagian/bidang berbeda antara satu dengan yang lainnya.
- 4) Informan merupakan seorang yang aktif dalam LSM atau instansi dalam lingkungan kerja atau bidang terkait dan mengetahui keberlangsungan Bapermas.

b. Obyek Penelitian

Obyek penelitian ini adalah pola komunikasi pimpinan dalam komunikasi organisasi pada Bapermas Kabupaten Magelang. Kajian penelitian ini untuk melihat komunikasi yang sudah ada dalam organisasi formal antara pemimpin, bawahan dan rekan sejawat. Lebih spesifik, obyek penelitian mengenai pola komunikasi pimpinan dalam organisasi yakni (1) aliran informasi organisasi; (2) gaya kepemimpinan; (3) dan pengambilan keputusan.

3. Jenis Data

a. Data Primer

Data ini merupakan data yang diperoleh dari observasi yang dilakukan oleh peneliti di lapangan dengan cara melakukan wawancara mendalam dengan para informan dan subjek penelitian vital lainnya yang terkait dengan sasaran penelitian.

b. Data Sekunder

Data ini merupakan data yang diperoleh dari hasil studi pustaka, buku referensi, jurnal, artikel, majalah, internet dan sebagainya. Bertujuan sebagai pendukung informasi-informasi yang terkait dengan penelitian. Pertimbangan data tersebut mampu menjadi penunjang fakta dan realitas yang terjadi di lapangan sehingga memperoleh tingkat validitas data yang lebih baik.

4. Teknik Pengumpulan Data

Keperluan mengumpulkan data untuk kepentingan penelitian ini, peneliti menggunakan berbagai macam metode. Berikut ini metode yang digunakan.

a. Wawancara

Pemilihan penelitian ini wawancara akan dilakukan kepada pemimpin/kepala badan (Komunikator) di Bapermas Kabupaten Magelang dikarenakan:

- a) Pemimpin menunjukkan penyebab terjadinya sesuatu,
- b) Hubungan antara perilaku pemimpin dan pengaruhnya,

c) Perubahan-perubahan yang riil dalam perilaku anggota organisasi dan dalam hasil akhir sebagai konsekuensi (Tyson & Jackson, 1992: 84).

Selanjutnya wawancara akan dilakukan pada pegawai (komunikasikan) ataupun rekan sejawat sebagai pelaku yang menerima pesan dan memberikan umpan balik.

b. Observasi

Metode ini adalah proses langsung mengamati subjek dan objek penelitian secara langsung. Penggunaan metode ini, peneliti dimungkinkan melihat serta mengamati sendiri, kemudian mencatat perilaku serta kejadian yang telah terjadi sebenarnya.

Pertimbangan dasarnya, melalui metode ini memungkinkan peneliti merasakan apa yang dirasakan oleh objek penelitian pada waktu itu sehingga tidak menutup kemungkinan apabila peneliti menjadi sumber data. Memungkinkan pembentukan pengetahuan yang diketahui bersama, baik dari pihaknya maupun dari pihak subjek (Moleong, 2010: 175).

c. Dokumentasi

Melalui dokumentasi penelitian ini dapat mengungkapkan bagaimana subyek penelitian mendefinisikan dirinya sendiri, lingkungan dan situasi yang dihadapinya pada suatu saat dan bagaimana kaitan antara definisi diri tersebut dalam hubungannya

dengan orang-orang disekelilingnya dengan tindakan-tindakannya tersebut. Hal ini dokumentasi akan melampirkan:

- a) Bentuk-bentuk interaksi komunikasi dari pemimpin-bawahan-rekan sejawat,
- b) Kegiatan rapat yang di inisiasi,
- c) Bentuk interaksi kelompok dalam organisasi,
- d) Berbagai macam data dan teori yang dikumpulkan melalui berbagai pustaka dimanfaatkan sebagai data sekunder.

5. Teknik Analisis Data

Menurut Maleong (2000: 103) mendefinisikan analisis data sebagai proses mengasosiasikan dan mengurutkan data ke dalam pola, kategori dan satuan uraian dasar sehingga dapat ditemukan tema dan dapat dirumuskan hipotesis kerja seperti yang disarankan oleh data.

Penelitian ini teknik analisis data yang digunakan adalah teknik analisis interaktif Miles dan Huberman (Pawito, 2007: 104). Teknik analisis ini pada dasarnya terdiri dari tiga komponen meliputi:

a. Reduksi Data (*Data Reduction*)

Penggunaan reduksi data bukan asal membuang data yang tidak diperlukan, melainkan merupakan upaya yang dilakukan oleh peneliti selama analisis data dilakukan dan merupakan langkah yang tak terpisahkan dari analisis data.

Langkah-lagkah reduksi data melibatkan beberapa tahap diantaranya:

- 1) Langkah-langkah *editing*, pengelompokan dan meringkas data,
- 2) Penyusunan kode-kode dan catatan-catatan (memo) mengenai berbagai hal, termasuk yang berkenaan dengan aktivitas serta proses-proses sehingga peneliti dapat menemukan tema-tema, kelompok-kelompok dan pola-pola data,
- 3) Penyusunan rancangan konsep-konsep (mengupayakan konseptualisasi) serta penjelasan-penjelasan berkenaan dengan tema, pola atau kelompok-kelompok data bersangkutan.

b. Penyajian Data (*Data Display*)

Proses penyajian data melibatkan langkah-langkah mengorganisasikan data yakni menjalin (kelompok) data yang satu dengan (kelompok) data yang lain sehingga seluruh data yang dianalisis benar-benar dilibatkan dalam satu kesatuan. Hubungan ini, data yang tersaji berupa kelompok-kelompok atau gugusan-gugusan yang kemudian saling dikait-kaitkan sesuai dengan kerangka teori yang digunakan.

c. Penarikan dan Pengujian Kesimpulan (*Drawing and Verifying Conclusions*)

Pertimbangan dasarnya mengimplementasikan prinsip induktif dengan mempertimbangkan pola-pola data yang ada dan atau kecenderungan dari *display data* yang telah dibuat.

6. Metode Keabsahan Data

Metode keabsahan data penelitian ini menggunakan triangulasi dengan sumber, artinya membandingkan dan mengecek balik derajat kepercayaan suatu informasi yang diperoleh melalui waktu dan alat yang berbeda dalam penelitian kualitatif. Adapun untuk mencapai kepercayaan itu, maka ditempuh langkah sebagai berikut:

- a) Membandingkan data hasil pengamatan dengan data hasil wawancara,
- b) Membandingkan apa yang dikatakan orang di depan umum dengan apa yang dikatakan secara pribadi,
- c) Membandingkan apa yang dikatakan orang-orang tentang situasi penelitian dengan apa yang dikatakannya sepanjang waktu,
- d) Membandingkan keadaan dan perspektif seseorang dengan berbagai pendapat dan pandangan masyarakat dari berbagai kelas,
- e) Membandingkan hasil wawancara dengan isi suatu dokumen yang berkaitan (Moleong, 2010: 331).

BAB IV

PENUTUP

A. Kesimpulan

Ada sebuah aksioma komunikasi yang berbunyi “seseorang tidak dapat tidak berkomunikasi”, hal itu berarti bahwa seseorang tidak dapat menghindari “suatu pertunjukan pesan yang berjalan”. Komunikasi kepemimpinan dan organisasi merupakan dua konsep yang tidak bisa dipisahkan antara satu dengan yang lainnya. Kepemimpinan tanpa organisasi maka aktualisasi diri tidak bisa terekspresikan secara maksimal. Begitupun juga dengan komunikasi merupakan bagian terpenting yang perlu mendapat perhatian ekstra bagi pemimpin ketika ingin mempengaruhi orang lain untuk mau mengerjakan perintahnya ataupun dalam proses pengambilan keputusan.

Penelitian mengenai pola komunikasi pimpinan untuk melihat komunikasi dalam organisasi yang terjalin antara pemimpin dengan para staff pegawai Bapermas Kabupaten Magelang sebagai cerminan atas firman Allah SWT dalam Al-Quran surat An-Nahl ayat 59 atas ketaatan setiap pegawai kepada “*ulil amri*” (pemimpin), kemampuan pemimpin menyelesaikan persoalan organisasi, kemampuan berkomunikasi yang baik dalam organisasi, dan wibawa seorang pemimpin yang menjadi “*minkum*” panutan bagi semua pegawainya. Aliran informasi organisasi yang terjalin adalah komunikasi ke bawah, komunikasi ke atas, komunikasi horizontal, komunikasi lintas-saluran. Penerapan arah aliran informasi menjadikan para anggota organisasi merasa selalu diberitahu, merasa

ikut berperan dalam apa yang terjadi, merasa mengetahui apa yang mereka ketahui untuk mengambil keputusan, dan dengan demikian mereka dapat membuat keputusan yang lebih baik. Lebih banyak yang saling mempercayai diantara organisasi sebagai hasil dari praktek-praktek komunikasi.

Beberapa asumsi Teori X pada hasil penelitian ini menunjukkan bahwa staff pegawai bisa bekerja dalam Bapermas Kabupaten Magelang ternyata tidak semata-mata dipengaruhi oleh faktor-faktor sebagaimana yang diasumsikan oleh Teori Y, adanya kecenderungan motivasi staff pegawai digerakkan oleh faktor materi, keamanan dan rasa aman. Oleh karena itu staff pegawai sering kali harus selalu dikendalikan dan diarahkan oleh pimpinan Bapermas agar dapat mencapai sasarannya. Tidak efektifnya pelaksanaan Bapermas baik juga dalam hal pencapaiannya itu terletak pada sifat staff pegawai itu sendiri dan adanya juga keterbatasan sumber daya manusia dengan pengaturan komunikasi yang harus bekerja lebih keras.

Organisasi dengan struktur peniti penyanggung diungkapkan Likert menggalakan orientasi ke atas dari pada orientasi ke bawah; komunikasi, pengaruh pengawasan, dan pencapaian tujuan diserahkan ke atas dalam Bapermas Kabupaten Magelang. Cara yang efektif untuk mengintegrasikan sasaran kelompok kerja dan sasaran organisasi dilaksanakan dengan sarasehan masalah antara pemimpin badan dengan para staff pegawai. Kelompok-kelompok bagian dan bidang harus berjalan secara efektif dan didorong partisipasi maksimum dari para anggota kelompok, sehingga organisasi dapat berfungsi secara efektif. Namun pada hakikatnya gaya pengorganisasian yang dilakukan pemimpin

merupakan proses relatif dan pemimpin sudah dapat menyesuaikan gayanya terhadap kelompok yang dipimpinnya. Peningkatan produktifitas dan prestasi merupakan kebutuhan dan tuntutan bagi setiap organisasi untuk perbaikan kualitas sesuai tuntutan jaman.

Pola komunikasi pimpinan merupakan proses artikulasi visi dan nilai dari perilaku individu yang mempunyai struktur tetap untuk mempengaruhi aktivitas kelompok yang terorganisir, untuk memahami dan setuju dengan apa yang perlu dilakukan, dan bagaimana tugas itu dilakukan secara efektif, serta proses untuk memfasilitas upaya individu dan kolektif untuk mencapai sasaran bersama pada Bapermas Kabupaten Magelang.

Penelitian pola komunikasi pimpinan Bapermas Kabupaten Magelang menghasilkan gaya kepemimpinan demokratis yakni pemimpin dalam menentukan kebijakan melibatkan setiap staff pegawai yang berkaitan untuk dimintai masukan-masukan juga selalu mengedepankan suasana dialogis dalam kepemimpinannya yang dalam hal ini sesuai dengan Al-Quran surat An-Nahl ayat 125. Pelaksanaan tugas pemimpin terlihat tidak sebatas pengarahan akan tetapi juga mengizinkan kelompok untuk mengembangkan dan melaksanakan cara yang dikehendaki para staff pegawainya. Para staff bagian atau bidang didorong untuk menentukan sasaran dan prosedur. Pemimpin badan terlihat memberikan stimuli kepada staff setiap pegawai agar mampu mengarahkan diri dan mengaktualisasikan diri.

Gaya demokratis pimpinan Bapermas ditunjukkan dengan adanya kebijakan dan keputusan berdasarkan dorongan pimpinan dalam kelompok. Staff pegawai

Bapermas mendapatkan kebebasan untuk bekerja dengan staff pegawai lain yang dipilih dan adanya pembagian tugas ditentukan oleh kelompok. Pimpinan Bapermas mencoba menjadi seorang anggota kelompok biasa agar menghapus sekat pemisah antar jabatan dan adanya partisipasi yang mendorong semangat.

Gaya kepemimpinan berdasarkan klasifikasi teori kisi kepemimpinan pada Bapermas Kabupaten Magelang mengarah kepada gaya pemimpin pertengahan (*middle of the road leader style*). Gaya ini dilihat melalui perhatian yang seimbang terhadap produksi dan staff pegawai. Pemimpin gaya pertengahan mencari cara-cara yang dapat berguna meskipun mungkin tidak sempurna untuk memecahkan masalah. Jika ada pendapat, gagasan dan sikap yang berbeda dengan yang dianutnya, pimpinan akan berusaha jujur, tegas dan tidak memihak.

Sedangkan model pengambilan keputusan yang di terapkan oleh pemimpin Bapermas Kabupaten Magelang memiliki kecenderungan mengarah ke model keputusan konsultasi dan sesuai dengan firman Allah SWT dalam Al-Quran surat Asy-Syura ayat 38 bahwa seorang pemimpin harus selalu berkonsultasi kepada setiap pegawai yang bersangkutan sebelum mengambil keputusan. Informasi dalam organisasi berjalan baik ke atas maupun ke bawah tetapi pada sedikit penekanan pada gagasan-gagasan yang berasal dari atas. Pemimpin menaruh kepercayaan besar, meskipun tidak mutlak dan keyakinan kepada pegawai.

B. Saran

1. Bagi dalam organisasi

- a) Fungsi pembaruan dari komunikasi memperoleh perhatian dengan diusahakan dan didorongnya saran-saran dan ide-ide dari para anggota.
- b) Pola hierarkis atasan-bawahan sering mendorong komunikasi ke bawah, namun menghambat komunikasi ke atas dan ke samping. Lambatnya tindakan kelompok merupakan ciri organisasi berstruktur peniti penyambung, jadi harus diimbangi dengan manfaat partisipasi yang positif dalam struktur, dalam hal ini kontribusi kepada perencanaan, komunikasi yang lebih terbuka dan komitmen anggota.
- c) Komunikasi lintas saluran pada organisasi merupakan hal perlu pada suatu saat, namun ada kemungkinan mengganggu saluran otoritas dan kehilangan kendali atas aliran informasi. Guna mengkondisikan hal tersebut pegawai harus meminta izin langsung kepada pemimpin atau sesuai kebijakan yang membenarkan adanya komunikasi lintas saluran dan hasil dari komunikasi lintas saluran harus diberitahukan kepada kepala bidang/bagiannya. Hal tersebut untuk menyadarkan pentingnya peranan komunikasi mereka.

2. Bagi luar organisasi

- a) Menjaga pola komunikasi yang baik kepada masyarakat dan antar instansi merupakan suatu keharusan karena sebuah organisasi tidak akan bisa berjalan sendiri. Pendekatan komunikasi persuasif yang baik akan dapat menggerakkan seseorang atau kelompok dengan baik pula. Arus informasi

dua arah didorong bersifat inovasi yaitu adanya ide, gagasan atau bersifat baru bagi orang-orang tertentu.

- b) Perlu adanya pemahaman bahwa sebuah seseorang/instansi yang berperan sebagai komunikator dalam menyampaikan sebuah pesan baik itu melalui media tertentu kepada seseorang/kelompok (komunikan), seringkali menemui gangguan (*noise*) hingga sampai akhirnya akan mendapatkan respon atau *feedback* yang tepat. Hal ini, komunikator harus memiliki kepekaan untuk memonitoring dan mengevaluasi baik secara pribadi/kelompok, faktor-faktor yang menjadi gangguan terhadap keutuhan sebuah pesan.
- c) Perbaikan lebih baik lagi komunikasi yang terbuka kepada masyarakat dengan mendorong fungsi media informasi terbaru dalam penyebaran informasi secara cepat, tepat dan transparan.

3. Bagi peneliti lain

- a) Guna lebih memahami ke efektifan penerimaan informasi dalam komunikasi perlu dilakukan analisis jaringan komunikasi dengan tujuan untuk mengetahui bagaimana arus informasi terpolakan yang mengalir dalam individu-individu pada sebuah sistem.
- b) Setelah penelitian dilakukan pada komunikator sesuai rumus komunikasi Harrold D. Laswell, pengembangan penelitian dapat dilakukan pada unsur pesan, media/saluran, komunikan ataupun *effectnya*, untuk lebih jauh lebih memahami setiap faktor dan aspeknya.

C. Kata Penutup

Demikian dengan mengucapkan syukur *alhamdulillah* hasil dari penelitian ini telah dipaparkan oleh peneliti, semoga penelitian ini bermanfaat guna memperkaya kualitas kajian ilmiah pada bidang ilmu komunikasi, khususnya tentang komunikasi organisasi dan komunikasi kepemimpinan. Serta hasil dari penelitian ini diharapkan dapat menjadi bahan *monitoring* bagi institusi terkait dan dapat dijadikan referensi untuk mengevaluasi pola komunikasi pimpinan yang sudah ada. Tentunya dalam penelitian ini tidak ada yang sempurna dan masih banyak kekurangan, oleh karena itu peneliti memohon maaf atas kekurangannya. Terima kasih atas bantuan dari semua pihak terkait yang telah berkenan membantu peneliti dalam menyelesaikan hasil penelitian ini. *Jazakumullah khairan katsira.*

DAFTAR PUSTAKA

Kitab:

Departemen Agama RI. 2009. *Al- Qur'an dan Terjemahannya*. Bandung: PT Sygma Examedia Arkanleema.

Buku:

Krisyantono, Rachmat. 2009. *Teknis Praktis Riset Komunikasi : Disertai Contoh Praktis Riset Media, Public Relations, Advertising, Komunikasi Organisasi, Komunikasi Pemasaran*. Jakarta: Kencana

Littlejohn, Stephen W dan Foss, Karen A. 2009. *Teori Komunikasi: Theories Of Human Communication*. Jakarta: Salemba Humanika

Masmuh, Abdullah. 2010. *Komunikasi Organisasi Dalam Perspektif Teori dan Praktek*. Malang: UMM Press

Moleong, Lexy J. 2010. *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya

Muhammad, Arni. 2009. *Komunikasi Organisasi*. Jakarta: Bumi Aksara

Pace, R. Wayne dan F. Faules. 2013. *Komunikasi Organisasi Strategi Meningkatkan Kinerja Perusahaan*. Bandung: Remaja Rosdakarya

Pawito. 2007. *Penelitian Komunikasi Kualitatif*. Yogyakarta: LKIS Pelangi Aksara

Uchjana E, Onong. 1977. *Kepemimpinan dan Komunikasi*. Bandung: Penerbit Alumni

West, Richard dan Turner, Lynn H. 2009. *Pengantar Teori Komunikasi Analisis dan Praktis, Edisi 3 Buku 1*. Jakarta: Salemba Humanika

Yukl, Gary. 2010. *Kepemimpinan dalam Organisasi*. Jakarta: Indeks

Skripsi:

Prastyaningrum, Widyasari. 2014. *Komunikasi Organisasi dalam Upaya Membangun Iklim Suppotiveness*. Yogyakarta: Program Studi Ilmu Komunikasi, Fakultas Ilmu Sosial dan Humaniora, Universitas Islam Negeri Sunan Kalijaga Yogyakarta

Thesis:

Saleh, Rusdi. 2009. *Hubungan Gaya Kepemimpinan dan Pola Komunikasi Organisasi dengan Pembentukan Modal Sosial*. Bogor: Departemen Sains, Komunikasi dan Pengembangan Masyarakat, Fakultas Ekologi Manusia, Institut Pertanian Bogor

Jurnal:

Nauman, S dan A. M. Khan. 2012. *Patterns of Leadership for Effective Project Management*. Islamabad, Pakistan: *Center For Advanced Studies Of Engineering*

Susanto, Eko Harry. 2011. *Eksistensi Kepemimpinan dan Transparansi Informasi dalam Reformasi Birokrasi*. Jakarta: Fakultas Ilmu Komunikasi, Universitas Tarumanagara

Tri Wijayanti, Yani. 2012. *Mempelajari Pola Perilaku Kepemimpinan Islam dalam Organisasi*. Yogyakarta: Program Studi Ilmu Komunikasi, Fakultas Ilmu Sosial dan Humaniora, Universitas Islam Negeri Sunan Kalijaga

Internet:

<http://www.kemendagri.go.id/pages/profil-daerah/kabupaten/id/33/name/jawa-tengah/detail/3308/magelang> di akses pada tanggal 16 Oktober 2014 pukul 00.18 WIB

<http://swa.co.id/listed-articles/ddi-selenggarakan-survei-kepemimpinan> di akses pada tanggal 8 Oktober 2014 pukul 16.51 WIB

<http://www.antaraneews.com/berita/355348/survei-deloitte-pemimpin-generasi-berikut-mengatakan-organisasi-harus-mendorong-inovasi-untuk-merangsang-pertumbuhan-mempertahankan-bakat-dan-berdampak-positif-pada-masyarakat> di akses pada tanggal 24 September 2014 pukul 12.51 WIB

INTERVIEW GUIDE

A. Untuk diajukan ke pimpinan

1. Sebagai pimpinan, informasi apa saja yang sering disampaikan kepada setiap staff pegawai?
2. Dalam penyampaian sebuah informasi terkait program Bapermas melalui apa anda menyampaikan informasi kepada setiap pegawai?
3. Apakah anda merasa bahwa informasi yang disampaikan kepada para staff pegawai cukup jelas untuk di pahami?
4. Ketika berkomunikasi dengan staff pegawai, anda lebih sering menggunakan komunikasi lisan atau tertulis?
5. Apakah hambatan yang anda hadapi pada saat berkomunikasi dengan para staff pegawai?
6. Pernahkah staff pegawai dalam setiap bidang menyampaikan informasi tentang pekerjaan? Dan bagaimana anda menanggapi?
7. Pernahkah saat bekerja anda berkomunikasi dengan staff pegawai memanfaatkan media elektronik? Kenapa?
8. Bagaimana komunikasi yang anda lakukan pada saat terjadi kesalahpahaman komunikasi kepada staff pegawai?
9. Bagaimana bentuk pengambilan keputusan yang anda terapkan?
10. Apa yang anda lakukan ketika harus menyelesaikan suatu masalah atau memantau program kegiatan staff pegawai?
11. Apakah staff pegawai anda pernah menanyakan pikirannya terkait tentang pekerjaannya, antar rekan kerja atau organisasi terkait programnya?
12. Apakah anda pernah mengingatkan staff pegawai saat bekerja?
13. Bagaimana komunikasi yang anda lakukan kepada staff pegawai disaat ada yang melakukan hal melanggar peraturan atau belum bekerja semestinya?
14. Apakah pernah hasil kinerja pegawai disampaikan secara langsung?
15. Ketika anda ingin menyampaikan informasi terkait kebijakan program kepada staff pegawai, apakah anda bisa menyampaikannya secara langsung tanpa melalui forum rapat?
16. Dengan adanya berbagai unit kerja program, apakah penyampaian informasi atau koordinasi dilakukan secara bersamaan antar berbagai unit kerja atau hanya setiap unit kerja saja? Dan kenapa tujuannya?

17. Selama ini terdapatnya berbagai bagian kerja yang menjadi fokus, apakah anda merasa ada tumpang-tindih dalam organisasi sehingga tidak optimal pada satu tujuan program?
18. Apakah anda pernah meminta tanggapan dari seseorang di luar struktur Bapermas? Kenapa?
19. Pernahkah anda melakukan komunikasi tatap muka kepada staff pegawai yang bersifat personal/informal terkait pelaksanaan program kerja?
20. Apakah anda mempunyai visi misi personal terkait pelaksanaan program Bapermas di Magelang?
21. Apakah pencapaian berbagai program Bapermas tahun ini sudah cukup baik sesuai target? Dan bagaimana upaya meningkatkannya?
22. Terkait kepemimpinan, menurut anda apakah jiwa seorang pemimpin yang itu lahir dari bakat atau latar belakang pendidikan? Kenapa?
23. Sebagai pimpinan bagaimana orientasi yang paling anda ke depankan? Apakah orientasi tugas, orientasi hubungan kerja atau hasil yang efektif?
24. Apakah anda mengharapkan umpan balik atau kritik, masukan dari staff pegawai dan bersedia mendengarkan pada saat pengambilan keputusan?
25. Apakah anda merasa mempunyai kompetensi dalam menangani program-program Bapermas? Dan bagaimana pengalaman anda menjadi pemimpin?
26. Menurut anda bagaimana gaya kepemimpinan yang anda harapkan ketika berkomunikasi?
27. Apakah adanya formasi pengangkatan atau pemindahan kerja oleh pemerintah daerah yang dapat mengambil pegawai dari tempat lain memberatkan kerja dalam organisasi? Apakah anda setuju dengan kebijakan pemerintah daerah tersebut dapat mempengaruhi faktor kualitas SDM?
28. Apakah inovasi dalam sebuah organisasi khususnya terkait program Bapermas itu dibutuhkan? Bagaimana langkah anda ke depan?
29. Apakah anda merasa transparansi informasi dalam Bapermas dibutuhkan dalam upaya meningkatkan kualitas organisasi dan partisipasi masyarakat?

INTERVIEW GUIDE

B. Untuk diajukan ke staff pegawai

1. Bagaimana anda bisa memperoleh informasi terkait kebijakan program, apakah melalui pimpinan secara langsung atau melalui seseorang staff pegawai lain?
2. Apakah anda merasa pimpinan memberikan informasi penting mengenai bagaimana melakukan pekerjaan anda terkait pelaksanaan program anda? Informasi apa biasanya?
3. Ketika berkomunikasi dengan pimpinan, anda lebih sering menggunakan komunikasi lisan atau tertulis? Kenapa?
4. Pernahkah saat bekerja anda berkomunikasi kepada pimpinan dengan memanfaatkan media elektronik? Untuk apa alasannya?
5. Ketika anda ingin menyampaikan informasi terkait program anda kepada pimpinan, apakah anda bisa menyampaikannya secara langsung tanpa melalui forum rapat? Pernahkah berkomunikasi secara informal?
6. Pernahkah anda menyampaikan kepada pimpinan terkait persoalan mengenai pekerjaan? Sifatnya bertemu secara langsung atau tidak? Dan bagaimana pimpinan menanggapi?
7. Bagaimana komunikasi yang anda lakukan pada saat terjadi kesalah pahaman komunikasi kepada pimpinan?
8. Apakah anda pernah menyatakan pikiran terkait tentang pekerjaan anda, antar rekan kerja atau organisasi terkait program anda kepada pimpinan?
9. Apakah anda pernah diingatkan oleh pimpinan saat anda bekerja?
10. Pernahkah anda dilibatkan dalam pembuatan keputusan terkait pelaksanaan program anda sesuai dengan kewenangan yang anda miliki?
11. Apakah pimpinan cenderung lebih demokratis dalam pengambilan keputusan?
12. Apakah pimpinan anda mengharapkan umpan balik atau kritik, masukan dari staff pegawai dan bersedia mendengarkan pada saat pengambilan keputusan?
13. Apakah kantor ini menyediakan media untuk menampung ide dan gagasan demi kemajuan baik dari tiap pegawai atau masyarakat?
14. Selama ini pernahkan pimpinan menyediakan waktu untuk berkomunikasi secara tatap muka dengan anda?

15. Dalam forum rapat internal apakah anda terlibat aktif (memberi ide/gagasan)?
16. Apakah di dalam kantor sering terjadi informasi yang beredar dari mulut ke mulut (selentingan) terkait kebijakan pimpinan dalam pelaksanaan program anda?
17. Pernahkah pimpinan memberikan apresiasi baik berupa ucapan atau lainnya terkait pencapaian kerja program anda?
18. Apakah anda setuju bahwa pimpinan merupakan seseorang yang sangat berpengaruh terhadap pelaksanaan program anda di Magelang dan memungkinkan membawa perubahan?
19. Apakah pimpinan menciptakan suasana kekeluargaan dalam lingkungan organisasi? Dan bagaimana realisasinya?
20. Apakah anda merasa pimpinan mempunyai kompetensi dalam menangani program anda? Apakah anda tahu latar belakang pimpinan?
21. Perubahan baik apa yang anda rasakan pada saat kepemimpinan saat ini?
22. Apakah anda merasa puas terkait pembagian pekerjaan dengan staff pegawai lain?
23. Sejauh mana yang anda ketahui tentang inovasi dalam upaya meningkatkan pelaksanaan program anda?
24. Apakah anda merasa transparansi informasi dalam Bapermas dibutuhkan dalam upaya meningkatkan kualitas organisasi dan partisipasi masyarakat? Sejauh mana yang telah dilakukan?
25. Komunikasi apa yang anda harapkan antara pimpinan dan staff pegawai? Adakah masukan bagi pimpinan untuk kedepannya?

INTERVIEW GUIDE

C. Untuk diajukan ke pengamat atau instansi luar terkait

1. Apakah Anda mengetahui Bapermas?
2. Apakah Anda mengetahui program-program kerja dan pencapaian pada setiap bidang kerja Bapermas?
3. Bagaimana menurut Anda apakah pimpinan atau staff pegawai lain pada Bapermas selalu bersikap menyenangkan kepada orang lainnya? Bagaimana komunikasi yang terjadi antar pegawai?
4. Pernahkah Anda mengetahui bahwa ada pegawai Bapermas yang mengeluh tentang pekerjaan mereka?
5. Apakah staff pegawai Bapermas bekerja sering kali harus menunggu perintah pimpinan pada saat bekerja?
6. Apakah Anda mengetahui sejauh mana motivasi dan ambisi pimpinan atau staff pegawai Bapermas untuk mensukseskan program kerja mereka? Apakah mereka cukup bertanggungjawab atas pekerjaannya?
7. Menurut Anda apakah staff pegawai pada Bapermas cukup kreatif dalam menyelesaikan permasalahan organisasi?
8. Apakah Anda mengetahui sejauh mana penentuan kebijakan yang dilakukan oleh pimpinan?
9. Sejauh mana partisipasi pimpinan Bapermas dalam penentuan tugas pada program kerja tertentu?
10. Apakah pimpinan Bapermas cukup tegas dan mengatur kerja staff pegawainya setiap waktu?
11. Apakah yang Anda lihat selama ini komunikasi yang terjalin antara pimpinan dengan staff pegawai atau masyarakat berlangsung dengan baik?
12. Menurut Anda apakah faktor komunikasi mempengaruhi ketidakberhasilan sebuah program kerja di Bapermas?
13. Sejauh mana perhatian pegawai Bapermas atas permasalahan yang ada di Magelang?
14. Apakah pimpinan Bapermas cukup demokratis dalam kepemimpinannya dan menciptakan suasana kekeluargaan?
15. Adakah saran atau kritik membangun untuk meningkatkan komunikasi yang baik antara setiap pegawai Bapermas?