



**GAYA KOMUNIKASI PIMPINAN DAN BAWAHAN DI KANTOR  
URUSAN AGAMA (KUA) KECAMATAN X KOTO SINGKARAK  
KABUPATEN SOLOK**

**SKRIPSI**

*Ditulis sebagai Syarat untuk Penulisan Skripsi  
pada Program Studi Komunikasi dan Penyiaran Islam  
Fakultas Ushuluddin Adab dan Dakwah IAIN Batusangkar*

**Oleh:**

**Nelfa Melati**  
**NIM: 16 3030 2034**

**JURUSAN KOMUNIKASI DAN PENYIARAN ISLAM  
FAKULTAS USULUDDIN ADAB DAN DAKWAH  
INSTITUT AGAMA ISLAM NEGERI  
BATUSANGKAR  
2020**

## SURAT PERNYATAAN KEASLIAN

Saya yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Nelfa Melati  
Nim : 1630302034  
Fakultas : Ushuluddin Adab Dan Dakwah

Dengan ini menyatakan bahwa SKRIPSI yang berjudul “**GAYA KOMUNIKASI PIMPINAN DAN BAWAHAN DI KANTOR URUSAN AGAMA (KUA) KECAMATAN X KOTO SINGKARAK KABUPATEN SOLOK**” adalah benar hasil karya saya sendiri bukan plagiat, kecuali tercantum sumbernya.

Apabila dikemudian hari terbukti bahwa karya ilmiah ini plagiat, maka saya bersedia menerima sanksi sesuai ketentuan perundang-undangan yang berlaku. Demikian surat pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya untuk digunakan semestinya.

Batusangkar, September 2020

Saya yang Menyatakan



**NELFA MELATI**  
**NIM. 1630302034**

## PERSETUJUAN PEMBIMBING

Pembimbing Skripsi atas nama **Nelfa Melati**, NIM. 16 303020 34 dengan judul **"Gaya Komunikasi Pimpinan dan Bawahan di Kantor Urusan Agama (KUA) Kecamatan X Koto Singkarak Kabupaten Solok"** memandang bahwa skripsi yang bersangkutan telah memenuhi persyaratan ilmiah dapat disetujui dan dilanjutkan ke sidang *munaqasyah*.

Demikianlah persetujuan ini diberikan untuk dapat dipergunakan sebagaimana mestinya.

Batusangkar, 09 Juli 2020

**Pembimbing**





**Syafriwaldi, S.Sos.I.,MA**

Nip : -

#### PENGESAHAN TIM PENGUJI SKRIPSI

Skripsi yang ditulis oleh nama **NELFA MELATI**, NIM. 1630302034, dengan Judul "GAYA KOMUNIKASI PIMPINAN DAN BAWAHAN DI KANTOR URUSAN AGAMA (KUA) KECAMATAN X KOTO SINGKARAK KABUPATEN SOLOK" telah diujikan dalam sidang *Munqasyah* Skripsi Institut Agama Islam Negeri (IAIN) Batusangkar pada hari Selasa, tanggal 18 Agustus 2020 dan dinyatakan telah dapat diterima sebagai syarat memperoleh Sarjana Sosial (S.Sos) Strata (S.1) dalam Ilmu Komunikasi dan Penyiaran Islam.

No	Nama Penguji	Jabatan	Tanda Tangan	Tanggal
1	Syafriwaldi, S.Sos.I.,MA NIP.-	Ketua Sidang/ Pembimbing		15/10/20
2	Dra. Hj. Eliwatis, M.Ag NIP.19681111199403 2 004	Anggota/ Penguji		14/10/20

Batusangkar, Oktober 2020

Mengetahui,  
Dekan Fakultas Ushuluddin  
Adab dan Dakwah



  
D. Akhvar Hanif, M.Ag  
NIP. 196801201994031004

## ABSTRAK

**NELFA MELATI, NIM 16 3030 2034**, dengan judul skripsi “**GAYA KOMUNIKASI PIMPINAN DAN BAWAHAN DI KANTOR URUSAN AGAMA (KUA) KECAMATAN X KOTO SINGKARAK KABUPATEN SOLOK**”. Jurusan Komunikasi dan Penyiaran Islam Fakultas Ushuluddin Adab dan Dakwah Institut Agama Islam Negeri (IAIN) Batusangkar, tahun 2020/2021.

Permasalahan dalam skripsi ini adalah Gaya Komunikasi yang dipakai oleh Pimpinan dan Bawahan di Kantor Urusan Agama (KUA) Kecamatan X Koto Singkarak Kabupaten Solok. Tujuan pembahasan ini untuk mengetahui dan menjelaskan gaya komunikasi yang digunakan pimpinan dan bawahan di KUA Kecamatan X Koto Singkarak Kabupaten Solok.

Jenis penelitian yang penulis gunakan adalah penelitian deskriptif kualitatif. Teknik pengumpulan data yang penulis gunakan adalah melalui observasi, wawancara dan dokumentasi. Pengelolaan data yang dilakukan secara deskriptif kualitatif.

Hasil penelitian ini menunjukkan gaya komunikasi pimpinan dan bawahan yang digunakan di Kantor Urusan Agama (KUA) Kecamatan X Koto Singkarak Kabupaten Solok adalah Gaya Komunikasi *Friendly Style, Controlling Style, Equalitarian Style, Structuring Style*. *Pertama*, gaya komunikasi *friendly style* kedekatan dengan sesama rekan kerja yang diperlihatkan dengan komunikasi yang ramah, santai, tidak kaku, namun tetap memperhatikan aturan yang berlaku.

*Kedua*: gaya komunikasi *controlling style*, yaitu permintaan khusus dari kepala KUA kepada pegawainya untuk selalu aktif berdiskusi mengenai tugas dan mewujudkan tujuan bersama sesuai Visi dan Misi. Gaya komunikasi ini bersifat mengendalikan dan bertujuan agar bekerja dan bertindak seefektif mungkin. *Ketiga*: gaya komunikasi *equalitarian style*, keterbukaan dalam menyampaikan gagasan, menjamin berlangsungnya tindak berbagi informasi dan mencapai kesepakatan bersama, serta situasi komunikasi yang berjalan dengan santai dan informal. *Keempat*: gaya komunikasi *structuring style*, gaya komunikasi yang memanfaatkan pesan-pesan verbal secara tertulis maupun lisan, dimana kepala KUA lebih mempengaruhi bawahannya dengan jalan berbagi informasi tentang tujuan, prosedur kerja, jadwal kerja serta aturan yang berlaku.

**Kata Kunci:** *Gaya Komunikasi, Pimpinan, Bawahan.*

## DAFTAR ISI

<b>HALAMAN JUDUL</b>	
<b>SURAT PERNYATAAN KEASLIAN</b>	
<b>PERSETUJUAN PEMBIMBING</b>	
<b>PENGESAHAN TIM PENGUJI</b>	
<b>ABSTRAK .....</b>	<b>i</b>
<b>DAFTAR ISI.....</b>	<b>ii</b>
<b>BAB I PENDAHULUAN.....</b>	<b>1</b>
A. Latar Belakang.....	1
B. Fokus Penelitian .....	4
C. Sub Fokus .....	5
D. Tujuan Penelitian.....	5
E. Manfaat dan Luaran Penelitian.....	6
F. Definisi Istilah .....	6
<b>BAB II KAJIAN TEORI .....</b>	<b>8</b>
A. Komunikasi.....	8
1. Pengertian Komunikasi.....	8
2. Unsur - Unsur Komunikasi .....	10
3. Bentuk - Bentuk Komunikasi .....	11
4. Tujuan Komunikasi.....	13
5. Ciri-ciri Komunikasi .....	14
6. Dampak Komunikasi .....	14
7. Kendala Komunikasi.....	15
8. Komunikasi Dalam Pandangan Islam.....	16
B. Komunikasi Organisasi.....	17
1. Definisi Organisasi .....	17
2. Elemen Organisasi .....	18
3. Karakteristik Organisasi .....	19
4. Fungsi Organisasi .....	20
5. Komunikasi Organisasi.....	28

6. Tujuan Komunikasi Organisasi .....	28
7. Iklim Komunikasi .....	30
8. Jaringan Komunikasi Organisasi .....	32
C. Gaya Komunikasi .....	34
1. Pengertian Gaya Komunikasi .....	34
2. Macam-Macam Gaya Komunikasi .....	37
3. Esensi Gaya Komunikasi .....	41
4. Hambatan Gaya Komunikasi .....	41
D. Pemimpin.....	42
1. Pengertian Pemimpin.....	42
2. Fungsi Pemimpin Dalam Organisasi .....	43
3. Sifat-Sifat Pemimpin.....	44
E. Teori Komunikasi Organisasi.....	46
1. Teori Birokrasi.....	46
F. Penelitian yang Relevan .....	48
<b>BAB III METODE PENELITIAN .....</b>	<b>50</b>
A. Jenis Penelitian .....	50
B. Tempat dan Waktu Penelitian.....	50
C. Instrumen Penelitian.....	50
D. Sumber Data .....	51
E. Teknik Pengumpulan Data .....	51
F. Teknik Analisis Data .....	52
G. Teknik Penjamin Keabsahan Data.....	53
<b>BAB IV TEMUAN PENELITIAN DAN PEMBAHASAN .....</b>	<b>55</b>
A. Temuan Penelitian .....	56
B. Pembahasan .....	64
<b>BAB V PENUTUP .....</b>	<b>68</b>
A. Kesimpulan.....	68
B. Saran .....	69
<b>DAFTAR KEPUSTAKAAN .....</b>	<b>70</b>

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **A. Latar Belakang**

Komunikasi adalah aktivitas dasar manusia. Melalui komunikasi, manusia dapat saling berhubungan satu sama lain baik dalam kehidupan sehari-hari di tempat kerja, dipasar, maupun dalam masyarakat atau di mana kita berada. Pasti tidak ada manusia yang tidak terlibat dalam berkomunikasi.

Pada dasarnya manusia sebagai makhluk sosial sudah pasti melakukan komunikasi dengan manusia lainnya. Hal ini menunjukkan bahwa betapa pentingnya komunikasi dalam kehidupan manusia. Seperti yang diungkapkan oleh seorang pakar komunikasi yaitu Shannon dan Weaver bahwa komunikasi sebagai bentuk interaksi manusia yang saling pengaruh mempengaruhi satu sama lainnya. Sengaja atau tidak disengaja, tidak terbatas pada bentuk komunikasinya baik menggunakan bahasa verbal maupun nonverbal (Cangara:2007:21).

Pentingnya komunikasi bagi manusia tidaklah dapat dipungkiri, begitu juga halnya bagi suatu organisasi. Adanya komunikasi yang baik, suatu organisasi dapat berjalan dengan lancar dan berhasil, begitu pula sebaliknya, kurangnya atau tidak adanya komunikasi, organisasi dapat berjalan macet (Muhammad, 2000:1).

Pengetahuan mutakhir mengenai komunikasi organisasi telah berkembang, baik akademisi ataupun praktis dari berbagai perspektif telah menganalisis dan membuat teori mengenai organisasi dan komunikasi. Studi komunikasi organisasi adalah studi mengenai cara orang memandang objek-objek, juga mengenai objek-objek itu sendiri (Mulyana, 2006:3).

Istilah organisasi mengisyaratkan bahwa sesuatu yang nyata merangkum orang-orang, hubungan-hubungan, dan tujuan-tujuan. Sebagian orang menyebut pendekatan ini sebagai pandangan yang menganggap organisasi sebagai wadah (*container view of organisations*). Organisasi eksis



seperti sebuah keranjang, dan semua unsur yang membentuk organisasi tersebut ditempatkan dalam wadah itu (Mulyana, 2006:11).

Permasalahan-permasalahan yang lazim dihadapi organisasi pada umumnya adalah ketidakharmonisan hubungan antara pimpinan dan bawahan disebabkan antara lain karena kurangnya kepercayaan pimpinan terhadap bawahan atau sebaliknya, tidak adanya transparansi dalam pengambilan kebijakan, kurangnya ruang komunikasi yang tersedia dan lain sebagainya. Melalui komunikasi yang baik, suatu organisasi dapat berjalan dengan lancar dan berhasil begitu pula sebaliknya.

Suatu pendekatan subjektif memandang organisasi sebagai kegiatan yang dilakukan orang-orang terdiri dari tindakan-tindakan, interaksi, dan transaksi yang melibatkan orang-orang. Berdasarkan pandangan objektif, organisasi berarti struktur, berdasarkan pandangan subjektif, organisasi berarti proses. Penekanan pada perilaku atau struktur bergantung pada pandangan yang anda anut (Mulyana, 2006:11-12).

Schein yang dikutip oleh Arni Muhammad mengatakan bahwa organisasi adalah suatu koordinasi rasional kegiatan sejumlah orang untuk mencapai beberapa tujuan umum melalui pembagian pekerjaan dan fungsi tanggung jawab. Schein juga mengatakan bahwa organisasi mempunyai karakteristik tertentu yaitu mempunyai struktur, tujuan, saling berhubungan satu bagian dengan bagian lain dan tergantung kepada komunikasi manusia untuk aktivitas dalam organisasi tersebut. Sifat tergantung antara satu bagian dengan bagian lain menandakan bahwa organisasi yang dimaksud Schein ini adalah merupakan suatu sistem (Muhammad, 2000:23).

Proses komunikasi seseorang dipengaruhi oleh gaya komunikasi. Gaya komunikasi merupakan suatu kekhasan yang dimiliki setiap orang dan masing-masing antara orang yang satu dengan yang lain berbeda. Perbedaan tersebut berupa perbedaan ciri-ciri dan model dalam berkomunikasi, tata cara berkomunikasi, cara berekspresi dan tanggapan yang diberikan pada saat berkomunikasi.

Menurut Kohler yang dikutip oleh Arni Muhammad mengatakan bahwa komunikasi yang efektif sangat penting bagi semua organisasi. Karena itu, para pemimpin organisasi dan para komunikator dalam organisasi perlu memahami dan menyempurnakan kemampuan komunikasi mereka.

Kepemimpinan merupakan suatu proses ataupun gaya seseorang untuk mempengaruhi orang lain agar mau mengikuti apa yang diinginkan oleh seorang pemimpin. Penyampaian pesan dari seorang pemimpin dalam kepemimpinannya memerlukan gaya komunikasi yang tepat agar pesan yang disampaikan kepada bawahannya dapat diterima dengan baik oleh para pegawai. Seseorang yang menduduki jabatan sebagai seorang pemimpin memiliki kekuasaan atau kapasitas untuk membaca situasi yang dihadapi secara tepat dan menyesuaikan dengan gaya kepemimpinan yang dimiliki, sehingga terjadi kesesuaian dengan tuntutan situasi yang dihadapi.

Gaya komunikasi yang sukses pada umumnya menggunakan gaya komunikasi yang tegas dalam kegiatan sehari-hari juga dalam memimpin sebuah organisasi. Pemimpin pada umumnya memiliki kemampuan untuk melakukan komunikasi yang efektif, sehingga mampu merangsang partisipasi orang-orang yang dipimpinnya. Seorang pemimpin akan memiliki sekumpulan gaya yang digunakan untuk mempengaruhi bawahan agar sasaran organisasi tercapai. Gaya komunikasi yang digunakan oleh seorang pemimpin disini menggambarkan kombinasi perilaku antara gaya yang telah menjadi kepribadiannya dan gaya seorang pemimpin yang memiliki tiga pola dasar yakni mementingkan hubungan kerja sama, mementingkan pelaksanaan tugas dan hasil yang dapat dicapai, yang merupakan gaya dasar yang harus dilakukan oleh seorang pimpinan dalam suatu organisasi.

Keberadaan Kantor Urusan Agama merupakan bagian dari instansi pemerintahan daerah yang bertugas memberikan pelayanan prima kepada masyarakat. Kantor Urusan Agama di Kabupaten Solok, Kecamatan X Koto Singkarak memiliki fungsi dan peran terhadap masyarakat. Ada sembilan tufoksi KUA yang dimaksud dalam pembinaannya sesuai dengan Peraturan Menteri Agama Republik Indonesia Nomor : 34 Tahun 2016 pasal 3 yaitu

pertama, pelaksanaan pelayanan, pengawasan, pencatatan dan pelaporan nikah dan rujuk. Kedua adalah penyusunan statistik layanan dan bimbingan masyarakat Islam. Ketiga adalah pengelolaan dokumentasi dan system informasi manajemen KUA Kecamatan. Keempat adalah pelayanan bimbingan keluarga sakinah. Kelima adalah pelayanan bimbingan kemasjidan. Keenam adalah pelayanan bimbingan hisab ruyat dan pembinaan Syariah. Ketujuh adalah pelayanan bimbingan dan penerangan agama Islam. Kedelapan adalah pelayanan bimbingan zakat dan wakaf, dan terahir (kesembilan) adalah pelayanan ketatausahaan dan kerumahtanggaan KUA Kecamatan.

Ada banyak faktor yang dapat menjadikan Kantor Urusan Agama (KUA) Kecamatan X Koto Singkarak Kabupaten Solok berjalan dengan baik dan tercapai tujuannya. Untuk mewujudkan hal tersebut diperlukan kemampuan komunikasi yang baik dari pimpinan dan didukung oleh kinerja yang sangat baik dari karyawan yang ada di KUA Kecamatan X Koto Singkarak Kabupaten Solok.

Alasan penulis memilih gaya komunikasi pimpinan sebagai pembahasan karena pada kenyataannya pemimpin merupakan pusat kekuatan dan dinamisator bagi organisasi. Pemimpin harus selalu berkomunikasi dengan semua pihak, baik melalui hubungan formal maupun informal. Suksesnya pelaksanaan tugas pemimpin itu sebagian besar ditentukan oleh kemahirannya menjalin komunikasi yang tepat dengan semua pihak secara horizontal maupun vertikal.

Berdasarkan latar belakang yang telah diuraikan tersebut, peneliti tertarik untuk melakukan penelitian lebih lanjut terkait **GAYA KOMUNIKASI PIMPINAN DAN BAWAHAN DI KANTOR URUSAN AGAMA KECAMATAN X KOTO SINGKARAK KABUPATEN SOLOK.**

## **B. Fokus Penelitian**

Berdasarkan latar belakang yang dikemukakan diatas dan mengingat banyaknya teori tentang gaya komunikasi, maka dalam penelitian ini akan

mengidentifikasi gaya komunikasi yang dipakai oleh pimpinan dan bawahan di Kantor Urusan Agama Kecamatan X Koto Singkarak Kabupaten Solok.

### **C. Sub Fokus**

Berdasarkan fokus masalah di atas, untuk memperjelas dan mempermudah mencari data, maka dapat dirumuskan masalah penelitian yaitu:

1. Bagaimana gaya komunikasi *Friendly Style* yang digunakan oleh pimpinan dan bawahan di Kantor Urusan Agama Kecamatan X Koto Singkarak Kabupaten Solok?
2. Bagaimana gaya komunikasi *Controlling Style* yang digunakan oleh pimpinan dan bawahan di Kantor Urusan Agama Kecamatan X Koto Singkarak Kabupaten Solok?
3. Bagaimana gaya komunikasi *Equalitarian Style* yang digunakan oleh pimpinan dan bawahan di Kantor Urusan Agama Kecamatan X Koto Singkarak Kabupaten Solok?
4. Bagaimana gaya komunikasi *Structuring Style* yang digunakan oleh pimpinan dan bawahan di Kantor Urusan Agama Kecamatan X Koto Singkarak Kabupaten Solok?

### **D. Tujuan Penelitian**

Berdasarkan rumusan masalah di atas, maka penelitian ini bertujuan untuk:

1. Mengetahui gaya komunikasi *Friendly Style* yang digunakan oleh pimpinan dan bawahan di Kantor Urusan Agama Kecamatan X Koto Singkarak Kabupaten Solok.
2. Mengetahui gaya komunikasi *Controlling Style* yang digunakan oleh pimpinan dan bawahan di Kantor Urusan Agama Kecamatan X Koto Singkarak Kabupaten Solok.

3. Mengetahui gaya komunikasi *Equalitarian Style* yang digunakan oleh pimpinan dan bawahan di Kantor Urusan Agama Kecamatan X Koto Singkarak Kabupaten Solok.
4. Mengetahui gaya komunikasi *Structuring Style* yang digunakan oleh pimpinan dan bawahan di Kantor Urusan Agama Kecamatan X Koto Singkarak Kabupaten Solok

#### **E. Manfaat dan Luaran Penelitian**

Adapun manfaat yang diharapkan dari penelitian ini adalah:

1. Menjadi sumbangan konsep teoritis bagi ilmu-ilmu sosial, khususnya ilmu komunikasi yang berbasis pada pengembangan penelitian komunikasi organisasi.
2. Dapat dijadikan sebagai acuan bagi penelitian-penelitian sejenis untuk tahap selanjutnya.
3. Penelitian ini dapat menambah khazanah kepustakaan tentang komunikasi di Fakultas Ushuluddin Adab dan Dakwah IAIN Batusangkar.
4. Bagi peneliti sebagai salah satu syarat untuk mencapai gelar S.Sos pada Jurusan Komunikasi Penyiaran Islam Fakultas Ushuluddin Adab dan Dakwah IAIN Batusangkar.

Sedangkan luaran penelitian yang diharapkan adalah:

1. Dapat dijadikan sebagai sebuah pengetahuan.
2. Untuk diterbitkan di jurnal ilmiah oleh mahasiswa Jurusan Komunikasi dan Penyiaran Islam di Institut Agama Islam Negeri Batusangkar.

#### **F. Definisi Istilah**

1. Gaya Komunikasi

Gaya komunikasi yaitu campuran unsur-unsur komunikasi lisan yang dipakai untuk mendapatkan tanggapan tertentu. Gaya komunikasi yang penulis maksud disini adalah tata cara berkomunikasi yang digunakan oleh pimpinan KUA Kecamatan X Koto Singkarak Kabupaten Solok kepada bawahannya untuk mendapatkan respon.

## 2. Pimpinan

Pimpinan adalah jabatan atau posisi seseorang di dalam sebuah organisasi yang mengatur, memberikan arahan kepada seseorang atau sekelompok manusia untuk bersama-sama mencapai visi misi dan tujuan tertentu. Pimpinan yang penulis maksud disini ialah kepala KUA Kecamatan X Koto Singkarak Kabupaten Solok.

## 3. Bawahan

Bawahan adalah orang-orang yang diperintah atau dipengaruhi oleh seorang pimpinan. Bawahan yang penulis maksud disini adalah penghulu, penyuluh fungsional serta Jabatan Fungsional Umum (JFU).

## 4. Kantor Urusan Agama (KUA)

Kantor Urusan Agama (KUA) adalah kantor yang melaksanakan sebagian tugas kantor Kementerian Agama Indonesia di kabupaten dan kotamadya di bidang urusan agama Islam dalam wilayah kecamatan. Kantor Urusan Agama (KUA) yang penulis maksud disini yaitu KUA Kecamatan X Koto Singkarak Kabupaten Solok.

## **BAB II**

### **KAJIAN TEORI**

#### **A. Komunikasi**

##### **1. Pengertian Komunikasi**

Komunikasi pada hakikatnya adalah sebuah proses penyampaian pesan oleh komunikator kepada komunikan. Istilah komunikasi berpangkal pada perkataan lain *Communis* yang artinya membuat kebersamaan atau membangun kebersamaan antara dua orang atau lebih. Komunikasi juga berasal dari akar kata dalam bahasa latin *Communico* yang artinya membagi (Cangara, 2012: 20).

Menurut pendapat Harlod D. Lasswell komunikasi adalah bahwa cara yang tepat untuk menerangkan suatu tindakan komunikasi ialah menjawab pertanyaan, siapa yang menyampaikan, apa yang disampaikan, melalui saluran apa, kepada siapa dan apa pengaruhnya (Cangara, 2014:21).

Hovland (dalam Effendy, 2013:10) mengatakan bahwa komunikasi adalah proses mengubah perilaku orang lain, akan tetapi seseorang akan dapat mengubah sikap, pendapat, atau perilaku orang lain apabila komunikasinya sudah komunikatif.

Istilah komunikasi atau dalam bahasa inggris *communication* berasal dari bahasa latin *communicatio*, dan bersumber dari kata *communis* yang berarti sama, sama disini maksudnya adalah sama makna. Jadi, kalau dua orang terlibat dalam komunikasi, misalnya dalam bentuk percakapan, maka komunikasi akan terjadi atau berlangsung selama ada kesamaan makna mengenai apa yang dipercakapkan (Effendy, 2011:9).

Berbicara masalah komunikasi, maka sangat erat kaitannya dengan interaksi antara satu orang dengan orang lain. Karena di dalam komunikasi adanya pihak ke dua merupakan salah satu syarat terjadinya komunikasi. Seperti definisi komunikasi dari Bernatd Berelson dan Gerry Stener,

komunikasi adalah transmisi informasi, yaitu proses perpindahan informasi/pesan dari satu orang ke orang lain (Mulyana, 2007:54).

Menurut Harold Lasswell dalam karyanya *The Structure and Function of Communication in Society* yang dikutip oleh Onong Uchjana Effendy dalam buku *Ilmu Komunikasi Teori dan Praktek*. Lasswell mengatakan bahwa cara yang baik untuk menjelaskan komunikasi ialah menjawab pertanyaan sebagai berikut : *who says what in which channel to whom with what effect?*

Paradigma Lasswell di atas menunjukkan bahwa komunikasi meliputi 5 unsur sebagai jawaban dari pertanyaan yang diajukan itu, yakni :

- a. Komunikator (*communicator, source, sender*)
- b. Pesan (*message*)
- c. Media (*channel, media*)
- d. Komunikan (*communicant, communicatee, receiver, recipient*)
- e. Efek (*effect, impact, influence*)

Jadi berdasarkan paradigma Lasswell tersebut, komunikasi adalah proses penyampaian pesan oleh komunikator kepada komunikan melalui media yang menimbulkan efek tertentu (Vardiansyah, 2008:10). Komunikasi meliputi respons terhadap pesan yang diterima lalu menciptakan pesan baru, karena setiap orang berinteraksi dengan orang lain melalui proses penciptaan dan interpretasi pesan yang dikemas dalam bentuk simbol atau kumpulan simbol bermakna yang sangat berguna (Liliweri, 2014:35).

Dari penjelasan di atas dapat diartikan bahwa pemahaman komunikasi tidak semudah dan sesempit yang selama ini kita pahami. Komunikasi tidak hanya sebuah proses bicara ataupun memberikan informasi semata, tetapi juga adanya harapan dari seorang komunikator agar komunikannya dapat memahami secara jelas isi pesan dan mendapatkan kesamaan makna antara keduanya. Maka dari itu timbul sebuah istilah, semua orang (normal) bisa berbicara, namun tidak semuanya dapat berkomunikasi.



## 2. Unsur - Unsur Komunikasi

Dalam komunikasi terdapat beberapa unsur yang merupakan syarat, unsur- unsur kedalam lima bagian berikut :

### a. Komunikator

Komunikator adalah orang atau sekelompok orang yang menyampaikan pesan dengan tujuan untuk mempengaruhi sikap, pendapat dan perilaku orang lain, baik secara verbal maupun nonverbal.

### b. Komunikan

Komunikan adalah orang atau sekelompok orang yang menjadi tujuan penyampaian dan penyaluran pesan oleh komunikator baik secara verbal maupun nonverbal.

### c. Pesan

Pesan adalah segala sesuatu yang memberikan pengertian kepada penerima. Pesan bisa berbentuk verbal maupun nonverbal. Pesan verbal terdiri dari pesan verbal yang disengaja dan tidak disengaja. Pesan nonverbal juga terdiri dari pesan nonverbal disengaja dan tidak disengaja. Isi pesan merupakan kemampuan untuk menimbulkan rasa cemas ataupun rasa takut pada penerima pesan juga merupakan unsur yang tak kalah penting dalam komunikasi.

### d. Media

Media adalah alat yang digunakan untuk penyampaian pesan dari komunikator kepada komunikan.

### e. Efek

Efek atau pengaruh merupakan perbedaan antara apa yang dipikirkan, dirasakan, dan dilakukan oleh penerima sebelum dan sesudah penerima pesan. Efek dapat terjadi pada pengetahuan, sikap dan tingkah laku seseorang.

### f. Feedback/ Umpan balik

Umpan balik merupakan salah satu bentuk dari pengaruh yang berasal dari penerima pesan.

### 3. Bentuk - Bentuk Komunikasi

Berdasarkan konteks atau tingkatan analisisnya, teori – teori komunikasi secara umum dapat dibagi dalam lima konteks. Ada lima indikator yang paling umum untuk mengklasifikasikan konteksnya atau tingkatannya berdasarkan jumlah peserta yang terlibat dalam komunikasi, yaitu:

#### a. Komunikasi Intrapribadi (*Intrapersonal Communication*)

Komunikasi dengan diri sendiri adalah proses yang terjadi dalam diri seseorang. Yang menjadi pusat perhatian adalah bagaimana jalannya pesan pengolahan komunikasi yang dialami seseorang melalui system syaraf dan indranya.

Komunikasi dengan diri sendiri terjadi ketika seseorang dihadapkan pada pilihan *ya* atau *tidak*. Keadaan seperti ini yang membawa seseorang pada situasi berkomunikasi dengan dirinya sendiri dalam mengambil keputusan.

Beberapa kalangan menilai bahwa proses pemberian arti terhadap sesuatu yang terjadi dalam diri individu, belum dapat dinilai sebagai proses komunikasi melainkan suatu internal monolog. Mengakibatkan bahwa komunikasi dengan diri sendiri tidak terlalu mendapat perhatian dari sebahagian pakar ilmu komunikasi (Cangara, 2012:36).

#### b. Komunikasi Antarpribadi (*Interpersonal Communication*)

Komunikasi Antarpribadi adalah komunikasi antar perorangan dan bersifat pribadi, baik yang terjadi secara langsung ataupun tidak langsung. Komunikasi kelompok kecil oleh banyak kalangan dinilai sebaga tipe komunikasi antarpribadi karena, *pertama*, anggota komunikasi terlibat dalam proses komunikasi tatap muka, *kedua* pembicaraan berlangsung dalam kedudukan yang sama, dengan kata lain tidak ada pembicaraan lain yang bisa mempengaruhi situasi, *ketiga* sumber sulit untuk dideteksi (Cangara, 2014:37).

Jadi komunikasi antarpribadi sebagai proses komunikasi yang berlangsung antara dua orang atau lebih secara tatap muka. Dengan perkembangan teknologi komunikasi dan informasi serta media yang digunakann bisa dikategorikan kedalam komunikasi antar pribadi.

c. Komunikasi Kelompok

Komunikasi Kelompok adalah memfokuskan pembahasannya pada interaksi di antara orang – orang dalam kelompok –kelompok kecil. Komunikasi kelompok juga melibatkan komunikasi antarpribadi.

d. Komunikasi Organisasi

Komunikasi Organisasi adalah merujuk pada pola dan bentuk komunikasi yang terjadi dalam konteks dan jaringan organisasi.

e. Komunikasi Massa

Komunikasi massa adalah proses komunikasi yang berlangsung dimana pesannya dikirim dari sumber yang melembaga kepada khalayak yang sifatnya massal melalui alat-alat yang bersifat mekanis, seperti radio, televisi, surat kabar, dan film. Pesannya terbuka dengan khalayak yang variatif, baik dari segi usia, agama, suku, pekerjaan, maupun dari segi kebutuhan.

Pesan komunikasi massa berlangsung satu arah dan tanggapan baiknya lambat dan sangat terbatas. Akan tetapi, dengan perkembangan teknologi komunikasi yang begitu cepat, khususnya media massa elektroonik seperti radio dan televisi, maka umpan balik dari khalayak bisa dilakukan dengan cepat kepada penyiar, misalnya program interaktif.

Selain komunikasi melalui media massa begitu cepat dan luas. Ia mampu mengatasi jarak dan waktu serta lama bila di dokumentasikan. Dari segi ekonomi biaya produksi sangat mahal dan memerlukan dukungan dan tenaga kerja relatif banyak untuk mengelolanya (Cangara, 2014:41).

Komunikasi yang akan dilakukan oleh setiap individu bergantung kepada siapa yang akan melakukan komunikasi apa yang digunakan serta tujuan yang diinginkan tercapai.

f. Komunikasi Publik (*Public Communication*)

Komunikasi publik biasa disebut komunikasi pidato, komunikasi kolektif, komunikasi retorika. Komunikasi publik merupakan suatu proses komunikasi dimana pesan-pesan yang disampaikan oleh pembicaraan dalam tatap muka di depan khalayak yang lebih besar.

Dalam komunikasi publik penyampaian pesan terjadi secara kontiniu. Dapat diidentifikasi siapa pembicara dan siapa yang menerima pesan atau pendengarnya. Interaksi sumber terbatas serta tanggapan balik terbatas dan kita tidak dapat mengidentifikasi satu persatu pendengarnya.

Komunikasi publik biasanya disebut juga komunikasi massa, menurut pandangan sebahagian orang, komunikasi publik biasanya digunakan untuk menyampaikan pesan melalui mimbar yang memiliki waktu yang sangat terbatas (Cangara, 2012:38)

Jadi komunikasi publik adalah komunikasi yang dilakukan di lapangan, mimbar atau media yang bersifat tatap muka melalui pesan-pesan dalam mempengaruhi khalayak.

Dari bentuk komunikasi yang telah dikemukakan diatas, dalam hal ini peneliti hanya akan mengambil teori komunikasi organisasi karena dianggap sesuai dengan penelitian yang akan dilakukan.

#### **4. Tujuan Komunikasi**

Manusia merupakan makhluk sosial yang sangat membutuhkan orang lain dalam berkehidupan sehari-hari. Untuk itu perlulah sebuah komunikasi yang harus terjalin antara individu agar tidak terjadi kesalahan penafsiran dalam melakukan aktivitas. Menurut Suryanto (2015: 27) secara singkat dapat ditegaskan bahwa komunikasi bertujuan mengharapkan pengertian, dukungan, gagasan, dan tindakan.

Menurut Suryanto dalam hakekatnya komunikasi memiliki tujuan, sebagai berikut:

- a. Informasi yang disampaikan dapat dipahami orang lain. Menurut Deddy Mulyana dalam Suryanto komunikator yang baik pada komunikan (penerima) dengan sebaik-baiknya dan tuntas sehingga mereka dapat mengerti dan memahami hal-hal yang dimaksudkan
- b. Memahami orang lain. Komunikator harus mengerti aspirasi komunikan tentang hal-hal yang diinginkan, tidak menginginkan kemaunnya.
- c. Agar gagasan dapat diterima orang lain, komunikator harus berusaha menerima gagsan orang lain dengan pendekatan yang persuasif, bukan memaksakan kehendak.
- d. Menggerakkan orang lain untuk melakukan sesuatu, dengan kegiatan yang mendorong orang lain untuk melakukan sesuatu yang dilakukan denga cara yang baik (Suryanto, 2015: 27).

#### **5. Ciri-ciri Komunikasi**

Komunikasi yang baik dan efektif menurut Stewart L. Tubbs dan Silvia Mass dalam Rakhmat adalah:

- a. Pengertian: komunikator dapat memahami mengenai pesan-pesan yang disampaikan kepada komunikan.
- b. Kesenangan: menjadikan hubungan yang hangat dan akrab serta menyenangkan.
- c. Mempengaruhi sikap: dapat mengubah sikap orang lain sehingga bertindak sesuai dengan kehendak komunikator tanpa merasa terpaksa.
- d. Hubungan sosial yang baik: menumbuhkan dan mempertahankan hubungan yang memuaskan dengan orang lain dalam hal interaksi.
- e. Tindakan: membuat komunikan melakukan suatu tindakan yang sesuai dengan pesan yang diinginkan. (Rakhmat, 2000: 13-16).

#### **6. Dampak Komunikasi**

Hal yang paling penting dalam komunikasi adalah bagaimana caranya agar suatu pesan yang disampaikan komunikator itu menimbulkan

efek atau dampak tertentu pada komunikan. Dampak yang ditimbulkan dapat diklasifikasikan kadarnya, berdasarkan klasifikasi berikut ini:

- a. Dampak kognitif. Dampak yang timbul pada komunikan yang menyebabkan ia menjadi tahu meningkatnya intelektualnya pesan yang disampaikan komunikator ditunjukkan kepada pemikiran komunikan, tujuannya mengubah pikiran dari tidak tahu menjadi tahu.
- b. Dampak efektif. Dampak ini lebih tinggi keadaannya dibandingkan dengan dampak kognitif. Tujuan komunikasi disini bukan hanya sekedar untuk informasi dapat dimengerti, tetapi dapat menggerakkan hati si komunikan.
- c. Dampak behaviour. Dampak yang timbul pada komunikasi dalam bentuk perubahan perilaku, tindakan, atau kegiatan (Yulia, 2010:12-13).

Dalam hal ini, ketiga dampak tersebut menentukan bagaimana efek yang ditimbulkan oleh proses komunikasi. Untuk menentukan keberhasilan dari proses komunikasi, seorang komunikator harus menentukan apa tujuan akhir dari komunikasi yang dilakukan dan apa efek atau dampaj yang ingin dicapai dalam melakukan komunikasi kepada komunikan.

## **7. Kendala Komunikasi**

Jika melihat komunikasi bisa terjadi pada semua elemen atau unsur-unsur yang mendukungnya. menurut Shannon dan Weaver (1949) (dalam Cangara, 2012:167) gangguan komunikasi terjadi jika terdapat intervensi yang mengganggu salah satu elemen komunikasi, sehingga proses komunikasi tidak dapat berlangsung secara efektif. Menurut Cangara (2012) gangguan atau rintangan komunikasi dapat dibedakan menjadi tujuh, yakni:

- a) Gangguan teknis. Gangguan yang terjadi pada salah satu alat yang digunakan dalam berkomunikasi mengalami gangguan, sehingga informasi yang transmisiikan melalui saluran mengalami kerusakan (*channel noise*).
- b) Gangguan semantik. Gangguan semantik merupakan gangguan komunikasi yang disebabkan karena kesalahan pada bahasa yang digunakan.

- c) Gangguan psikologis. Gangguan psikologis merupakan gangguan yang terjadi dalam diri pribadi komunikator.
- d) Rintangan fisik. Rintangan yang disebabkan oleh kondisi geografis.
- e) Rintangan status. Rintangan yang disebabkan oleh jarak sosial antara peserta komunikasi.
- f) Rintangan kerangka berpikir. Rintangan yang disebabkan oleh adanya perbedaan persepsi antara komunikator dengan khalayak terhadap pesan yang digunakan dalam berkomunikasi.
- g) Rintangan budaya. Adanya perbedaan nilai budaya, norma-norma, kebiasaan dan nilai-nilai yang dianut oleh pihak-pihak yang terlibat dalam berkomunikasi (Cangara, 2012:167-170).

## **8. Komunikasi Dalam Pandangan Islam**

Komunikasi islam terbilang baru, sehingga beberapa pakar komunikasi yang memberikan definisi sangat terbatas. Secara universal komunikasi islam adalah penyampaian pesan-pesan keislaman dengan menggunakan prinsip-prinsip komunikasi dalam islam.

Pesan yakni risalah atau nilai-nilai islam dengan menggunakan retorika yang meliputi bahasa dan gaya bicara yang santun. Pesan keislaman yang disampaikan meliputi ajaran islam, aqidah, syariah, dan akhlaq, iman islam dan ihsan yang menjelaskan tentang segala yang diharuskan dalam islam (Wiryanto, 2006:36).

Muliadi (dalam Gimawati, 2012:6) makna komunikasi islami secara singkat dapat didefinisikan bahwa komunikasi islami adalah proses penyampaian pesan antara manusia yang didasarkan pada ajaran islam. Pengertian komunikasi yang bersifat alamiah adalah cara berkomunikasi yang bersifat islami (tidak bertentangan dengan ajaran islam).

Secara sederhana dapat dikatakan, bahwa semua macam komunikasi islam tersebut pada dasarnya tidak bertentangan dengan komunikasi non islam dalam hal mode, proses dan efeknya yang membedakannya lebih pada filosofinya. Landasan teori dan filosofinya tentu Al-Qur'an dan Hadist nabi. Dengan sendirinya komunikasi islam

terkait pada pesan khusus, yakni dakwah karena Al-Qur'an adalah petunjuk bagi seisi alam dan juga merupakan peringatan, *warning* dan *reward* bagi manusia yang beriman dan berbuat baik.

## **B. Komunikasi Organisasi**

### **1. Definisi Organisasi**

Organisasi merupakan struktur hubungan manusia. Struktur ini didesain oleh manusia dan arena itu tidak sempurna. Organisasi bertumbuh dan bertambah matang melalui skema yang didesain dan sebagian lagi melalui keadaan yang tidak diatur. Elemen pertumbuhan yang didesain adalah suatu respons rasional terhadap tekanan dari dalam untuk memperluas atau untuk membentuk hubungan kembali karena diperlukan secara fungsional. Pola pengelolaan organisasi didasarkan pada prinsip-prinsip kunci sebagai berikut (Tasruddin, 2014:27-28) :

- a. Organisasi ada terutama untuk menyelesaikan tujuan-tujuan yang telah ditetapkan.
- b. Bagi suatu organisasi, ada struktur yang tepat untuk tujuan, lingkungan, teknologi, dan partisipasinya.
- c. Pekerjaan organisasi paling efektif jika ada tantangan lingkungan dan kepentingan pribadi terhalang oleh norma-norma rasionalitas.
- d. Spesialisasi akan taraf keahlian dan performa individu.
- e. Koordinasi dan kontrol paling baik melalui praktik otoritas dan aturanaturan yang bersifat pribadi
- f. Struktur dapat dirancang secara sistematis dan tepat dilaks anakan.

Organisasi suatu sistem, mengkoordinasi aktivitas dan mencapai tujuan bersama atau tujuan umum. Dikatakan sistem karena organisasi itu terdiri atas berbagai bagian saling tergantung satu sama lain. Jika satu bagian terganggu maka akan ikut berpengaruh pada bagian lain.

Pengertian dasar tentang komunikasi saja belum memadai untuk dapat memahami komunikasi organisasi yang baik. Karena, komunikasi terjadi pada suatu lingkungan tertentu yang mempunyai struktur,



karakteristik, serta fungsi tertentu, yang mungkin mempengaruhi proses komunikasi. Dalam kehidupan organisasi, pencapaian tujuan dengan segala proses yang membutuhkan komunikasi yang efektif. Komunikasi memainkan perannya yang turut menentukan atau dominan, komunikasi efektif menunjukkan pengaruh yang sangat besar dan bahkan bersifat menentukan (P.Siagian, 1983:109).

Ada bermacam-macam pendapat mengenai apa yang dimaksud dengan organisasi. Schein dalam Arni Muhammad mengatakan bahwa organisasi adalah suatu koordinasi nasional dari kegiatan sejumlah orang untuk mencapai beberapa tujuan umum melalui pembagian pekerjaan dan fungsi melalui tanggung jawab. Selanjutnya Kochler seperti yang dikutip Arni Muhammad mengatakan bahwa organisasi adalah sistem hubungan yang terstruktur yang mengkoordinasi usaha suatu kelompok orang untuk mencapai tujuan tertentu. Lain lagi pendapat Wright dia mengatakan bahwa organisasi adalah suatu bentuk sistem terbuka dari aktivitas yang dikoordinasi oleh dua orang atau lebih untuk mencapai tujuan bersama (Muhammad, 2000:23-24).

## **2. Elemen Organisasi**

Organisasi adalah sangat bervariasi ada yang sangat sederhana dan ada yang kompleks. Untuk membantu kita untuk memahami organisasi tersebut, berikut ini adalah elemen organisasi dan saling berkaitan satu elemen dengan elemen lainnya (Tasruddin. 2014:30-33) :

### **a. Struktur Sosial**

Struktur sosial adalah pola atau aspek aturan hubungan yang ada antara partisipasi di dalam suatu organisasi.

### **b. Partisipan**

Partisipan organisasi adalah individu-individu yang memberikan kontribusi kepada organisasi. Semua individu berpartisipasi lebih dari pada suatu organisasi dan keterlibatannya pada setiap masing-masing organisasi tersebut sangat bervariasi.

c. Tujuan

Ahli analisis mengatakan bahwa tujuan sangat diperlukan dalam memahami organisasi; yang lainnya mempertanyakan apakah tujuan membentuk suatu fungsi lain dari pada membenarkan tindakan yang lalu. Kemudian ahli tingkah laku menjelaskan bahwa hanya individu-individu yang mempunyai tujuan, organisasi tidak.

d. Teknologi

Teknologi adalah penggunaan mesin atau perlengkapan mesin dan juga pengetahuan tehnik dan keterampilan partisipan. Tiap-tiap organisasi mempunyai teknologi dalam melakukan pekerjaannya.

e. Lingkungan

Organisasi berada pada keadaan fisik tertentu, teknologi, kebudayaan lingkungan sosial, terhadap mana organisasi tersebut harus menyesuaikan diri.

### 3. Karakteristik Organisasi

Tiap organisasi disamping mempunyai elemen yang umum juga mempunyai karakteristik yang umum diantara karakteristik tersebut adalah bersifat dinas, memerlukan informasi, mempunyai tujuan dan struktur (Tasruddin. 2014:34-35)

a. Dinamis

Faktor pertama sikap dinamis disebabkan karena adanya perubahan ekonomi dalam lingkungannya. Faktor kedua sikap dinamis yaitu adanya perubahan pasaran. Faktor ketiga yaitu perubahan kondisi sosial.

b. Memerlukan Informasi

Semua organisasi memerlukan informasi untuk hidup. Karna tanpa informasi organisasi tidak berjalan.

c. Mempunyai Tujuan

Setiap organisasi adalah beberapa kelompok orang bekerja sama mencapai tujuan tertentu.

d. Terstruktur

Organisasi dalam usaha mencapai tujuan biasanya membuat aturan-aturan, undang-undang dan hierarki hubungan dalam organisasi

#### 4. Fungsi Organisasi

Organisasi mempunyai beberapa fungsi diantaranya adalah memenuhi kebutuhan pokok organisasi, mengembangkan tugas dan tanggung jawab, memproduksi hasil produksi dan mempengaruhi orang (Tasruddin:2014:37-39) :

a. Memenuhi Kebutuhan Pokok Organisasi

Semua organisasi mempunyai kebutuhan pokok masing-masing dalam rangka kelangsungan hidup organisasi tersebut.

b. Mengembangkan Tugas dan Tanggung Jawab

Kebanyakan organisasi bekerja dengan bermacam-macam standar etis tertentu. Hal ini berarti organisasi harus hidup sesuai standar yang telah ditetapkan dalam organisasi maupun standar masyarakat dimana organisasi itu berada.

c. Memproduksi Barang atau Orang

Fungsi utama dari organisasi adalah memproduksi barang atau orang sesuai dengan jenis organisasinya.

d. Mempengaruhi dan Dipengaruhi Orang

Sesungguhnya organisasi digerakkan oleh orang. Orang yang membimbing, mengolah, mengarahkan dan menyebabkan pertumbuhan organisasi. Orang yang memberikan ide-ide baru, program baru dan arah yang baru.

Manusia adalah makhluk sosial yang cenderung untuk hidup bermasyarakat serta mengatur dan mengorganisasi kegiatannya dalam mencapai suatu tujuan di dalam suatu organisasi yang mereka kehendaki tetapi karena keterbatasan kemampuan menyebabkan mereka tidak mampu mewujudkan tujuan tanpa adanya komunikasi di dalam organisasi tersebut. Komunikasi tersebut berfungsi untuk menyatukan antara kedua belah

pihak atau lebih di dalam suatu organisasi tersebut agar fungsi-fungsi yang ada dalam organisasi tersebut bisa dijalankan dengan baik dan efektif.

Adanya interaksi atau hubungan antar individu-individu dan kelompok/tim dalam setiap organisasi akan memunculkan harapan-harapan. Harapan ini kemudian akan menimbulkan peranan-peranan tertentu yang harus diemban oleh masing-masing individu untuk mewujudkan visi, misi, dan tujuan organisasi/kelompok. Sebuah organisasi memang dibentuk sebagai wadah yang didalamnya berkumpul sejumlah orang yang menjalankan serangkaian aktivitas tertentu secara teratur guna tercapainya tujuan yang telah disepakati bersama. Terlebih dalam kehidupan masyarakat modern, manusia merasa bahwa selain mengatur dirinya sendiri, ia juga perlu mengatur lingkungannya, memelihara ketertiban, mengelola dan mengontrolnya lewat serangkaian aktifitas yang kita kenal dengan manajemen dan organisasi (Wiyono, 1996:30-31).

Komunikasi dalam organisasi yang berperan aktif dan memiliki pengaruh besar akan dilakukan pimpinan, baik dengan para anggota maupun dengan khalayak yang ada kaitannya dengan organisasi, dalam rangka pembinaan organisasi yang teratur untuk mencapai tujuan dan sasaran organisasi itu sendiri. Proses Komunikasi memungkinkan pemimpin untuk melaksanakan tugas-tugas para anggota mereka. Informasi harus dikomunikasikan kepada anggotanya agar mereka mempunyai dasar perencanaan, agar rencana-rencana itu dapat dilaksanakan. Pengorganisasian memerlukan komunikasi dengan anggota mereka tentang penugasan mereka. Pengarahan mengharuskan pemimpin untuk berkomunikasi dengan bawahannya agar tujuan suatu organisasi dapat tercapai. (Wiyono, 1996:32).

Korelasi antara ilmu komunikasi dengan organisasi terletak pada peninjauannya yang terfokus kepada manusia-manusia yang terlibat dalam mencapai tujuan organisasi itu. Ilmu komunikasi mempertanyakan bentuk komunikasi apa yang berlangsung dalam organisasi, metode dan teknik

apa yang dipergunakan, media apa yang dipakai, bagaimana prosesnya, faktor-faktor apa yang menjadi penghambat, dan sebagainya. Jawaban-jawaban bagi pertanyaan-pertanyaan tersebut adalah untuk bahan telaah untuk selanjutnya menyajikan suatu konsepsi komunikasi bagi suatu organisasi tertentu berdasarkan jenis organisasi, sifat organisasi, dan lingkup organisasi dengan memperhitungkan situasi tertentu pada saat komunikasi dilancarkan (Wiryanto, 2005:18).

Komunikasi organisasi adalah pengiriman dan penerimaan berbagai pesan organisasi di dalam kelompok formal maupun informal dari suatu organisasi. Komunikasi formal adalah komunikasi yang disetujui oleh organisasi itu sendiri dan sifatnya berorientasi kepentingan organisasi. Isinya berupa cara kerja di dalam organisasi, produktivitas, dan berbagai pekerjaan yang harus dilakukan dalam organisasi (Wiryanto, 2005:19).

Didalam organisasi itu selalu terdapat bentuk kepemimpinan yang merupakan masalah penting untuk kelangsungan hidup kelompok, yang terdiri dari pemimpin dan bawahan/karyawan. Di antara kedua belah pihak harus ada komunikasi dua arah untuk itu diperlukan adanya kerja sama yang diharapkan untuk mencapai cita-cita, baik cita-cita pribadi, maupun kelompok, untuk mencapai tujuan organisasi. Salah satu bentuk komunikasi tersebut adalah komunikasi atasan bawahan.

Secara umum saluran komunikasi dapat dibedakan kedalam saluran komunikasi formal dan saluran komunikasi nonformal.

#### 1. Saluran Komunikasi Formal

Saluran komunikasi formal merupakan proses penyampaian informasi dari pimpinan kepada bawahan ataupun dari manajer ke karyawan. Pola transformasi informasinya dapat berbentuk komunikasi dari atas kebawah, komunikasi dari bawah ke atas dan komunikasi horizontal.

a. Komunikasi dari atas ke bawah

Aliran komunikasi dari atas ke bawah umumnya terkait dengan tanggung jawab dan kewenangan dalam suatu organisasi. Seorang manajer yang menggunakan jalur komunikasi dari atas ke bawah memiliki tujuan untuk mengarahkan, mengkoordinasikan, memotivasi, memimpin dan mengendalikan berbagai kegiatan yang ada di level bawah.

Menurut Katz dan Kahn dalam Purwanto, komunikasi dari atas ke bawah mempunyai lima tujuan pokok, yaitu (Muhammad, 2004: 19):

- 1) Memberikan pengarahan atau instruksi kerja tertentu.
- 2) Memberikan informasi mengapa suatu pekerjaan harus dikerjakan.
- 3) Memberikan informasi tentang prosedur dan praktik organisasional.
- 4) Memberikan umpan balik pelaksanaan kerja kepada para karyawan.
- 5) Menyajikan informasi mengenai aspek ideologi dalam membangun organisasi menanamkan pengertian tentang tujuan yang ingin dicapai.

Salah satu kelemahan dari saluran komunikasi dari atas ke bawah ini adalah kemungkinan terjadi penyaringan informasi maupun sensor informasi penting yang ditunjukkan ke para bawahannya. Komunikasi yang dikirim ke bawah dari manajemen puncak pada bawahan, seperti Pemberian atau penyimpanan instruksi kerja (*job instruction*), Penjelasan dari pimpinan tentang mengapa suatu tugas perlu untuk dilaksanakan (*job rationnale*). Penyampaian informasi mengenai peraturan-peraturan yang berlaku (*procedures and practices*), dan Pemberian motivasi kepada karyawan untuk bekerja lebih baik.

b. Komunikasi dari bawah ke atas

Komunikasi dari bawah ke atas berarti alur informasi dari bawahan menuju ke atasan. Untuk mencapai keberhasilan komunikasi dari bawah ke atas, para manajer harus benar-benar memiliki rasa percaya kepada para bawahannya. Menurut Muhammad, tujuan komunikasi ke atas adalah untuk memberikan balikan, memberikan saran dan mengajukan pertanyaan. Sedangkan komunikasi ke atas mempunyai beberapa fungsi atau nilai tertentu. Menurut Pace *dalam* Muhammad, fungsi komunikasi ke atas adalah (Muhammad, 2004: 31-32).

- 1) Dengan adanya komunikasi ke atas, supervisor dapat mengetahui kapan bawahannya siap untuk diberi informasi dan bagaimana baiknya menerima apa yang disampaikan karyawan.
- 2) Arus komunikasi ke atas memberikan informasi yang berharga bagi pengambilan keputusan.
- 3) Komunikasi ke atas memperkuat apresiasi dan loyalitas karyawan terhadap organisasi dengan jalan memberikan kesempatan untuk menanyakan pertanyaan, mengajukan ide-ide dan saran-saran tentang jalannya organisasi.
- 4) Komunikasi ke atas membolehkan bahkan mendorong desas-desus muncul dan membiarkan supervisor mengetahuinya.
- 5) Komunikasi ke atas menjadikan supervisor dapat menentukan apakah bawahan menangkap arti seperti yang dimaksudkan dari arus informasi ke bawah.
- 6) Komunikasi ke atas membantu karyawan mengatasi masalah-masalah pekerjaannya dan memperkuat keterlibatannya dalam tugas-tugasnya di organisasi.

Salah satu kelemahan komunikasi dari bawah ke atas adalah adanya kemungkinan bawahan hanya menyampaikan informasi yang baik-baik saja. pesan yang dikirimkan dari tingkat bawah ke tingkat atas dalam hirarki komunikasi. Seperti

menyampaikan informasi tentang pekerjaan-pekerjaan ataupun tugas yang sudah dilaksanakan, penyampaian informasi tentang persoalan-persoalan pekerjaan ataupun tugas yang tidak dapat diselesaikan oleh bawahan, penyampaian saran-saran dari bawahan, penyampaian keluhan dari bawahan tentang dirinya sendiri maupun pekerjaannya.

Komunikasi ke atas menjadi terlalu rumit dan menyita waktu dan mungkin hanya segelintir kecil manajer organisasi yang mengetahui cara memperoleh informasi dari bawah. Sharma mengemukakan empat alasan mengapa komunikasi ke atas terlihat amat sulit yaitu kecenderungan bagi pegawai untuk menyembunyikan pikiran mereka, perasaan bahwa atasan mereka tidak tertarik pada masalah yang dialami pegawai, kurangnya penghargaan bagi komunikasi ke atas yang dilakukan pegawai, dan perasaan bahwa atasan tidak dapat dihubungi dan tidak tanggap pada apa yang disampaikan pegawai.

#### c. Komunikasi Horizontal

Komunikasi horizontal merupakan komunikasi yang terjadi antara bagianbagian yang memiliki posisi sejajar/sederajat dalam suatu organisasi. Tujuan komunikasi horizontal antara lain untuk melakukan persuasi, memperngaruhi dan memberikan informasi kepada bagian atau departemen yang memiliki kedudukan sejajar.

Komunikasi horizontal melibatkan satu dari tiga kategori yaitu pemecahan masalah intradepartenetal, yaitu pesan ini mengambil tempat diantara anggota dalam departemen yang sama dan menitikberatkan pada pemenuhan tugas, koordinasi interdepartemental, yaitu pesan interdepartemental memfasilitasi pemenuhan proyek dan tugas bersama, dan perubahan inisiatif dan perbaikan pesan ini di disain untuk berbagi informasi diantara tim dan departemen yang dapat membantu perubahan pertumbuhan, dan perbaikan organisasi (Muhammad, 1995:22-23).



## 2. Saluran Komunikasi Nonformal

Saluran komunikasi yang tidak memperhatikan jenjang hierarki, pangkat dan kedudukan/jabatan. Komunikasi nonformal ini biasanya terjadi diluar jam kerja atau kegiatan-kegiatan diluar pekerjaan.

Proses komunikasi yang terjadi didalam organisasi khususnya yang menyangkut komunikasi antara pimpinan dan karyawan merupakan faktor penting dalam menciptakan suatu organisasi yang efektif. Komunikasi efektif tergantung dari hubungan atasan dan bawahan yang memuaskan yang dibangun berdasarkan iklim atau kepercayaan atau suasana organisasi yang positif. Agar hubungan ini berhasil, harus ada kepercayaan dan keterbukaan antara atasan dan bawahan. Keterbukaan dan kepercayaan ini terbentuk dari proses komunikasi interpersonal yang efektif (Muhammad, 2004: 26-27).

Atasan dan bawahan harus terasah dalam hal berkomunikasi, Proses memberi dan menerima umpan balik itu musti dipelajari dan terus dilatih. Terkadang manajer merasa memberikan umpan balik tapi belum spesifik sehingga bawahan bingung. Manajer dan bawahan harus terasah komunikasinya dan mampu memberikan umpan balik secara spesifik. Hal yang sangat penting, manajer jangan hanya mengatakan, "Performa Anda baik" atau "Performa Anda buruk". Namun, ada baiknya sebagai atasan dapat memberikan komentar yang disertai dengan rincian bukti baik atau buruknya performa bawahannya tersebut secara spesifik dan obyektif.

Komunikasi dalam organisasi merupakan bentuk dari komunikasi interpersonal. Komunikasi interpersonal yang baik akan membentuk komunikasi atasan bawahan yang baik pula. Komunikasi di dalam suatu kelembagaan (instansi atau departemen pemerintah), organisasi atau perusahaan terdiri dari komunikasi ke atas dan komunikasi ke bawah. Dua arah komunikasi atas-bawah dan bawah-atas sangat penting untuk mencapai keberhasilan tujuan menyelesaikan persoalan yang menjadi perhatian organisasi (Efendy, 2006:9).

- a. Komunikasi ke bawah terjadi jika pimpinan melakukan kegiatan alih pesan kepada bawahan secara terstruktur dan tidak insidental. Tujuannya adalah membantu mengurangi terjadinya komunikasi desas-desus (rumor) agar dapat menumbuhkan suasana kerja yang menyenangkan, dan secara tidak langsung meningkatkan produktivitas dan keuntungan perusahaan. Jika komunikasi ke bawah berjalan lancar, biasanya motivasi bawahan untuk bekerja menjadi lebih baik dan efisien. Disinilah peran komunikasi dari atasan ke bawahan sangat penting tidak hanya dalam kegiatan menyampaikan penyoyaln bisnis yang dihadapi oleh perusahaan tetapi juga tentang keberhasilan usaha yang terkait dengan prestasi dan kontribusi bawahan dalam perusahaan.
- b. Komunikasi ke atas adalah komunikasi dari bawahan ke atasan. Komunikasi tipe ini umumnya bertujuan untuk melakukan kegiatan prosedural yang sudah merupakan bagian dari struktur organisasi atau perusahaan. Bentuknya antara lain dalam pelaporan kegiatan, penyampaian gagasan, dan penyampaian informasi yang menyangkut masalah-masalah pekerjaan. Bisa dilakukan secara langsung dan tak langsung atau secara tertulis. Dalam organisasi pembelajaran, model komunikasi seperti ini sudah biasa dilakukan. Kepada semua karyawan didorong untuk tidak segan-segan menyampaikan hal apapun kepada atasan sejauh dalam kerangka pengembangan perusahaan.

Keberhasilan komunikasi di dalam suatu organisasi akan ditentukan oleh kesamaan pemahaman antara-orang yang terlibat dalam kegiatan komunikasi. Kesamaan pemahaman ini dipengaruhi oleh kejelasan pesan, cara penyampaian pesan, perilaku komunikasi, dan situasi (tempat dan waktu) komunikasi. Komunikasi organisasi biasanya menggunakan kombinasi cara berkomunikasi (lisan, tertulis dan tayangan) yang memungkinkan terjadinya peyerapan informasi dengan lebih mudah dan jelas. Secara empiris, pemahaman orang

perihal sesuatu hal akan lebih mudah diserap dan dipahami jika sesuatu tersebut diperlihatkan dibanding hanya diperdengarkan atau dibacakan. Dan akan lebih baik lagi hasilnya jika sesuatu yang dikomunikasikan tersebut, selain diperlihatkan juga sekaligus dipraktikkan.

## **5. Komunikasi Organisasi**

Komunikasi organisasi merupakan materi bahasan yang penting dan aplikatif dimana fenomena perkembangannya dalam berbagai bidang sangat ditunjang oleh peran manajemen dan bisnis untuk itulah komunikasi di dalam organisasi berperan besar untuk menciptakan hasil yang baik dan maksimal. Artinya setiap individu yang terlibat dalam sebuah organisasi membutuhkan komunikasi yang efektif. Terlebih lagi bagi seorang pimpinan yang banyak menghabiskan waktunya untuk berkomunikasi dengan berbagai kalangan baik komunikasi keatas, kebawah, dan kesamping di dalam organisasinya. Dengan demikian dapat dibayangkan bilang komunikasi yang dilakukan sebuah organisasi tidak efektif, organisasi tersebut bukan hanya tidak berkembang tetapi menuju pintu kehancuran. Joseph Devito mengatakan, “komunikasi organisasi merupakan pengiriman dan penerimaan pesan baik dalam organisasi formal maupun informal”. (Suminar, 2007:13).

## **6. Tujuan Komunikasi Organisasi**

Dalam suatu organisasi, komunikasi dilaksanakan untuk menggerakkan aktivitasnya. Organisasi tidak akan berjalan tanpa adanya komunikasi. Seperti halnya kebutuhan oksigen bagi manusia, demikianlah kebutuhan organisasi komunikasi. Koehler mengatakan bahwa: *Communication, therefore is obviously vital to the life of the organization in such the same way that oxygen is vital to the life of an individual.* (Suminar, 2007:2-3).

Karyawan sesungguhnya merupakan unsur yang paling penting di dalam sebuah organisasi. Karyawan bukan sekedar alat tetapi suatu personalitas yang rumit yang berinteraksi dalam situasi kelompok. Pernyataan tersebut menjelaskan bahwa unsur manusia begitu penting

dalam berperan secara menonjol. Hal ini berdasarkan kenyataan bahwa yang bisa berkomunikasi adalah manusianya, bukan organisasi.

Menurut Udai Pareek, tujuan komunikasi antara lain:

- a. Memberikan informasi, yakni pengiriman informasi dari sumber kepada orang lain atau sekelompok orang yang dapat berupa kebijakan organisasi, peraturan, perkembangan organisasi dan sebagainya.
- b. Umpan balik (*feedback*), berguna untuk mengetahui prestasi kerja karyawan dan memperoleh langkah-langkah perbaikan yang diperlukan seklaigus memberikan motivasi kepada pihak organisasi untuk mengembangkan rencana-rencana yang menantang dan realistik.
- c. Pengendalian, yaitu mengontrol setiap pelaksanaan program agar sesuai dengan rencana yang telah ditentukan dan untuk memenuhi sasaran yang tepat dalam pelaksanaan serta menghindari adanya kesenjangan informasi.
- d. Pengaruh, yaitu bahwa komunikasi bertujuan untuk mempengaruhi orang lain. Seorang manajer berkomunikasi dengan para karyawannya untuk menciptakan suasana yang baik, sikap yang benar, dan hubungan yang menyenangkan.
- e. Pemecahan masalah (*problem solving*), yaitu komunikasi antara pihak pimpinan dan karyawan bertujuan untuk menemukan penyelesaian terhadap masalah yang dihadapi.
- f. Pengambilan keputusan, memerlukan berbagai macam komunikasi, misalnya pertukaran informasi, pendapat, dan pemikiran alternative pemecahan masalah.
- g. Mempermudah perubahan, yaitu komunikasi antarkaryawan dapat membantu kesulitan perubahan terhadap tindakan perbaikan dalam organisasi.
- h. Pembentukan kelompok, komunikasi merupakan sarana pelican agar kelompok dapat berfungsi dengan baik.
- i. Menjaga pintu, yaitu sebagai penyaring informasi, baik yang datang dari dalam organisasi ataupun dari luar organisasi, sehingga informasi

yang berkembang senantiasa relevan dengan kepentingan dan kebutuhan informasi. (Suminar, 2007:2-4).

Dengan demikian komunikasi dalam organisasi tidak hanya mengatur kehidupan pribadi tetapi juga meliputi kehidupan di antara organisasi tersebut. Dalam hal ini berarti, proses inti yang sebenarnya dalam organisasi adalah bagaimana menggerakkan orang-orang untuk mencapai tujuan, dan komunikasi merupakan alat untuk mencapai hal tersebut.

## **7. Iklim Komunikasi**

Iklim komunikasi berbeda dengan iklim organisasi dalam arti iklim komunikasi meliputi persepsi-persepsi mengenai pesan dan peristiwa yang berhubungan dengan pesan yang terjadi dalam organisasi. Iklim komunikasi sebuah organisasi mempengaruhi cara hidup kita. Iklim komunikasi organisasi jauh lebih penting daripada keterampilan atau teknik-teknik komunikasi semata-mata dalam menciptakan suatu organisasi yang efektif.

Iklim komunikasi organisasi telah melahirkan beberapa definisi, yakni:

### **a. Menurut Tagiuri**

Iklim Komunikasi Organisasi adalah kualitas yang relatif abadi dari lingkungan internal organisasi yang dialami oleh anggota-anggotanya, mempengaruhi tingkah laku mereka serta dapat diuraikan dalam istilah nilai-nilai suatu set karakteristik tertentu dari lingkungan.

### **b. Menurut Payne dan Pugh (1976)**

Iklim organisasi sebagai suatu konsep yang merefleksikan isi dan kekuatan dari nilai-nilai umum, norma, sikap, tingkah laku dan prasaan anggota terhadap suatu sistem sosial.

### **c. Menurut Redding**

Iklim komunikasi organisasi merupakan fungsi kegiatan yang terdapat dalam organisasi untuk menunjukkan kepada anggota organisasi bahwa organisasi tersebut mempercayai mereka dan

memberi mereka kebebasan dalam mengambil resiko, mendorong mereka dan memberi mereka tanggung jawab dalam mengerjakan tugas-tugas mereka dan menyediakan informasi yang terbuka dan cukup tentang organisasi, mendengarkan dengan penuh perhatian serta memperoleh informasi yang dapat dipercayai dan terus terang dari anggota organisasi; secara aktif memberi penyuluhan kepada pra anggota organisasi sehingga mereka dapat melihat bahwa keterlibatan mereka penting bagi keputusan-keputusan dalam organisasi, dan menaruh perhatian pada pekerjaan yang bermutu tinggi dan memberi tantangan.

d. Menurut Pace and Faules

Iklm komunikasi organisasi terdiri dari persepsi-persepsi atas unsur-unsur organisasi dan pengaruh unsur-unsur tersebut terhadap komunikasi.

e. Menurut Dennis

Iklm komunikasi organisasi sebagai kualitas pengalaman yang bersifat objektif mengenai lingkungan internal organisasi, yang mencakup persepsi anggota organisasi terhadap pesan dan hubungan pesan dengan kejadian yang terjadi di dalam organisasi (Muhammad,2009)

Iklm komunikasi di dalam sebuah organisasi itu penting karena secara tidak langsung iklim komunikasi organisasi dapat mempengaruhi cara hidup orang-orang di dalam sebuah organisasi. Kepada siapa orang-orang berbicara siapa saja yang disukai, bagaimana perasaan masing-masing orang, bagaimana kegiatan kerja berlangsung dan bagaimana perkembangan orang-orang di dalam organisasi. Iklm komunikasi tertentu memberi pedoman bagi keputusan dan perilaku individu.

Keputusan-keputusan yang diambil oleh anggota organisasi untuk melaksanakan pekerjaan mereka secara efektif, untuk mengikatkan diri mereka dengan organisasi, untuk bersikap jujur dalam bekerja, untuk meraih kesempatan dalam organisasi secara bersemangat, untuk

mendukung para rekan dan anggota organisasi lainnya, untuk melaksanakan tugas secara kreatif, dan untuk menawarkan gagasan-gagasan inovatif bagi penyempurnaan organisasi dan operasinya, semua ini dipengaruhi oleh iklim komunikasi. Iklim yang negatif dapat benar-benar merusak yang dibuat anggota organisasi mengenai bagaimana mereka akan bekerja dan berpartisipasi untuk organisasi.

Iklim komunikasi yang penuh rasa persaudaraan mendorong para anggota organisasi untuk berkomunikasi secara terbuka, rileks, ramah dengan anggota yang lain. Sedangkan iklim komunikasi yang negatif menjadikan anggota tidak berani berkomunikasi secara terbuka dan penuh rasa persaudaraan. Jadi, iklim komunikasi memainkan peranan sentral dalam mendorong anggota organisasi untuk mencurahkan usaha kepada pekerjaan mereka dalam organisasi.

## **8. Jaringan Komunikasi Organisasi**

Jaringan komunikasi dalam suatu organisasi ialah proses bagaimana suatu pesan termasuk arus informasi dan instruksi yang disampaikan secara rinci, artinya ditentukan oleh jenjang hierarki resmi organisasi dari atasan ke bawahan atau sebaliknya dan untuk melaksanakan fungsi-fungsi pekerjaan mereka. Pesan tersebut merupakan jaringan komunikasi formal.

Stephen P. Robbins menyatakan bahwa dalam organisasi dikenal lima jaringan komunikasi, yakni :

### **a. Struktur Lingkaran**

Dalam struktur lingkaran, sebuah organisasi tidak memiliki pemimpin, semua anggota posisinya sama, mereka memiliki wewenang atau kekuatan untuk mempengaruhi kelompok. Model jaringan komunikasi lingkaran ini, pada semua anggota bisa terjadi interaksi pada setiap tiga tingkatan hirarkinya tanpa ada kelanjutannya pada tingkat yang lebih tinggi, dan hanya terbatas pada setiap level, pada intinya setiap anggota bisa berkomunikasi dengan dua anggota lain disisinya.

b. Struktur Roda (*Wheel Network*)

Dalam struktur roda, sebuah organisasi memiliki pemimpin yang jelas, yaitu posisinya dipusat. Struktur ini memasukkan satu orang yang berkomunikasi dengan masing-masing orang dari sejumlah orang lainnya, satu orang tersebut adalah pemimpin. Orang (pemimpin) ini merupakan satu-satunya yang dapat mengirim dan menerima pesan dari semua anggota. Oleh karena itu, jika seorang anggota ini berkomunikasi dengan anggota lain maka pesannya harus disampaikan melalui pemimpinnya. Orang yang berada ditengah (pemimpin) mempunyai wewenang dan kekuasaan penuh untuk mempengaruhi anggotanya. Penyelesaian masalah dalam stuktur roda bisa dibilang cukup efektif tapi keefektifan itu hanya mencakup masalah yang sederhana saja.

c. Struktur “Y” (*Y Network*)

Dalam Struktur Y relative kurang tersentralisasi dibanding karakteristik individu dan perilaku komunikasi dalam struktur roda. Tetapi lebih tersentralisasi dibanding dengan pola lainnya. Jaringan Y memasukkan dua orang sentral yang menyampaikan informasi kepada yang lainnya pada batas luar suatu pengelompokan. Pada jaringan ini, seperti pada jaringan rantai, sejumlah saluran terbuka dibatasi, dan komunikasi bersifat disentralisasi atau dipusatkan. Orang hanya bisa secara resmi berkomunikasi dengan orang-orang tertentu saja. Dalam struktur Y juga terdapat pemimpin yang jelas, tetapi semua anggota lain berperan sebagai pemimpin kedua. Anggota ini dapat mengirim dan menerima pesan dari dua orang lainnya, sedangkan ketiga anggota lainnya terbatas hanya dengan satu orang saja.

d. Struktur Rantai (*Chain Network*)

Dalam struktur rantai dikenal komunikasi sistem arus ke atas (*upward*) dan ke bawah (*downward*), yang artinya menganut hubungan komunikasi garis langsung (komando) baik ke atas atau ke bawah tanpa terjadinya suatu penyimpangan. System komunikasi dalam struktur



rantai sama dengan struktur lingkaran kecuali bahwa para anggota yang paling ujung hanya dapat berkomunikasi dengan satu orang saja. Keadaan terpusat juga terjadi disini. Orang yang berada ditengah lebih berperan sebagai pemimpin dari pada mereka yang berada diposisi lain. Dalam struktur ini, Sejumlah saluran terbuka dibatasi, orang hanya bisa secara resmi berkomunikasi dengan orang-orang tertentu saja.

e. Saluran Bebas (*All Channel*)

Dalam Model jaringan komunikasi ini adalah pengembangan model lingkaran (*circle*) di mana dari semua tiga level tersebut dapat melakukan interaksi secara timbal balik tanpa menganut siapa yang menjadi tokoh sentralnya. semua saluran komunikasi antartingkatan jenjang hierarkinya tidak dibatasi dan setiap staf/bawahan bebas melakukan interaksi dengan berbagai pihak/pimpinan ( Muhammad, 1989:44).

Jaringan komunikasi organisasi merupakan suatu struktur saluran dimana informasi melewatinya dari individu yang satu ke individu lainnya. Jaringan tersebut mengandung alur informasi, dan ia mencerminkan interaksi formal antar anggota organisasi. Samping itu, jaringan komunikasi merupakan sebuah sistem dari garis komunikasi yang berhubungan dengan pengirim dan penerima di dalam sebuah fungsi sosial organisasi yang mempengaruhi perilaku individu yang bekerja di dalamnya dan posisi individu yang bekerja dalam jaringan tersebut serta memainkan peranan kunci dalam menentukan perilaku dan perilaku orang yang mereka pengaruhi.

## C. Gaya Komunikasi

### 1. Pengertian Gaya Komunikasi

Menurut kamus besar Bahasa Indonesia, gaya merupakan tenaga yang sanggup menggerakkan sesuatu, kekuatan, kesanggupan, sikap, gerak, gerik, lagak yang menandai ciri seseorang, gerakan tertentu yang diatur untuk menarik perhatian orang lain. Gaya komunikasi adalah

kekhasan, berbeda atau ciri-ciri mode, tata cara atau ekspresi dan tanggapan. Setiap sikap diri mencerminkan beberapa gaya komunikasi yang dapat dikenali.

Gaya komunikasi merupakan cara penyampaian dan gaya bahasa yang baik. Masing-masing gaya komunikasi terdiri dari sekumpulan perilaku komunikasi yang dipakai untuk mendapatkan respon atau tanggapan tertentu dalam situasi yang tertentu pula. Kesesuaian dari satu gaya komunikasi yang digunakan, bergantung pada maksud dari pengirim (*sender*) dan harapan dari penerima (*receiver*).

Gaya komunikasi dipengaruhi situasi, bukan kepada tipe seseorang, gaya komunikasi bukan tergantung pada tipe seseorang melainkan kepada situasi yang dihadapi. Setiap orang akan menggunakan gaya komunikasi yang berbeda-beda ketika mereka sedang gembira, sedih, marah, tertarik, atau bosan. Begitu juga dengan seseorang yang berbicara dengan sahabat baiknya, orang yang baru dikenal dan dengan anak-anak akan berbicara dengan gaya yang berbeda. Selain itu gaya yang digunakan dipengaruhi oleh banyak faktor, gaya komunikasi adalah sesuatu yang dinamis dan sangat sulit untuk ditebak.

Setiap orang mempunyai gaya komunikasi yang bersifat personal, yang merupakan gaya khas seseorang didalam berkomunikasi. Sehingga gaya komunikasi dapat dikatakan sebagai suatu kepribadian yang terdapat didalam diri setiap manusia yang sukar untuk diubah. Untuk memahami gaya berkomunikasi maka setiap orang harus berusaha menciptakan dan mempertahankan gaya komunikasi personal sebagai ciri khas pribadinya. Gaya itu sendiri merupakan suatu kepribadian yang terdapat pada setiap diri manusia. Sehingga sangat sulit untuk memaksa orang mengubah gaya komunikasi itu sendiri. Hal tersebut dikarenakan memaksa seseorang untuk mengubah gaya komunikasi yang dimilikinya tidaklah gampang karena gaya komunikasi itu sendiri telah melekat pada kepribadian seseorang (Liliweri, 2011:308).

Kesesuaian dari satu gaya komunikasi yang digunakan, tergantung pada maksud dari pengirim (*sender*) dan harapan dari penerima (*receiver*). Perilaku komunikasi adalah tindakan atau respon dalam lingkungan dari situasi komunikasi yang ada secara verbal maupun nonverbal, untuk melakukan tindakan yang dianut seseorang, keluarga atau masyarakat, dalam mencari dan menyampaikan informasi melalui berbagai pengaruh yang ada di dalam jaringan komunikasi masyarakat setempat (Mulyasa, 2002:165).

Gaya komunikasi dapat dipandang sebagai *meta-messages* yang mengkontekstualisasikan bagaimana pesan-pesan verbal diakui dan diinterpretasi (*communications style can also be viewed as a meta-message which contextualizes how verbal messages should be acknowledged and interpreted*), definisi ini menjelaskan mengapa seseorang berkomunikasi, tidak lain berkomunikasi sebagai upaya untuk merefleksikan identitas pribadinya yang dapat mempengaruhi persepsi orang lain terhadap identitas ini. Gaya komunikasi dapat juga diartikan sebagai campuran unsur-unsur komunikasi lisan dan ilustratif. Pesan-pesan verbal individu yang digunakan untuk berkomunikasi diungkapkan dalam kata-kata tertentu yang mencirikan gaya komunikasi. Ini termasuk nada, volume, atas semua pesan yang diucapkan (Liliweri, 2011:309).

Sedangkan gaya komunikasi pimpinan adalah perilaku komunikasi yang dilakukan oleh pimpinan terhadap bawahannya, dengan kata lain cara atau bagaimana seorang pimpinan/atasan berkomunikasi dalam suatu kelompok atau organisasi tertentu. Gaya komunikasi pimpinan pada satu kelompok tertentu dapat diterapkan dan bisa juga tidak dapat diterapkan pada kelompok yang lain tergantung pada karakteristik kelompok yang dipimpinya.

Seorang pemimpin akan memiliki sekumpulan gaya yang digunakan untuk mempengaruhi bawahan agar sasaran organisasi tercapai. Gaya komunikasi yang digunakan oleh seorang pemimpin disini menggambarkan kombinasi perilaku antara gaya yang telah menjadi

kepribadiannya. Gaya seorang pemimpin memiliki tiga pola dasar yakni mementingkan hubungan kerja sama, mementingkan pelaksanaan tugas dan hasil yang dapat dicapai, yang merupakan gaya dasar yang harus dilakukan oleh seorang pimpinan dalam suatu organisasi (Prasetya, Vol 1 No 2:504).

## 2. Macam-Macam Gaya Komunikasi

Gaya komunikasi atau *communication style* akan memberikan pengetahuan kepada kita tentang bagaimana perilaku organisasi ketika mereka melaksanakan tindakan berbagi informasi dan gagasan. Gaya komunikasi atau *communication style* didefinisikan sebagai seperangkat perilaku antar pribadi yang digunakan dalam situasi tertentu. Masing-masing gaya komunikasi terdiri dari sekumpulan perilaku komunikasi yang dipakai untuk mendapatkan respons atau tanggapan tertentu pula (Sendjaja, 2004:414).

Norton dalam Alo Liliweri mengelompokkan tipe atau kategori gaya komunikasi kedalam sepuluh jenis yaitu sebagai berikut:

- a. Gaya dominan (*dominant style*), gaya seseorang individu untuk mengontrol situasi sosial.
- b. Gaya dramatis (*dramatic style*), gaya seseorang individu yang selalu hidup ketika dia becakap-cakap.
- c. Gaya kontraversial (*controversial style*), gaya seseorang yang selalu berkomunikasi secara argumentatif atau cepat untuk menantang orang lain.
- d. Gaya animasi (*animated style*), gaya seseorang yang berkomunikasi secara aktif dengan memakai bahasa nonverbal.
- e. Gaya berkesan (*inpression style*), gaya berkomunikasi yang merangsang orang lain sehingga mudah diingat, gaya yang sangat mengesankan.
- f. Gaya santai (*relaxes style*), gaya seseorang yang berkomunikasi dengan tenang dan senang penuh senyum dan tawa.

- g. Gaya atentif (*attentive style*), gaya seseorang yang berkomunikasi dengan memberikan perhatian penuh kepada orang lain, bersikap simpati dan bahkan empati, mendengarkan orang lain dengan sungguh-sungguh.
- h. Gaya terbuka (*open style*), gaya seseorang yang berkomunikasi secara terbuka yang ditunjukkan dengan tampilan jujur dan mungkin saja blakblakan.
- i. Gaya bersahabat (*friendly style*), gaya komunikasi yang ditampilkan seseorang secara ramah, merasa dekat, selalu memberikan respon positif dan mendukung.
- j. Gaya yang tepat (*precise style*), gaya yang tepat dimana komunikator meminta untuk membicarakan suatu konten yang tepat dan akurat dalam komunikasi lisan (Liliweri, 2011:309-310).

Ada 6 gaya komunikasi menurut Sendjaja Djuarsa dalam buku *Teori Komunikasi* yaitu:

a. *The Controlling Style*.

Gaya komunikasi ini bersifat mengendalikan ditandai dengan adanya satu kehendak atau maksud untuk membatasi, memaksa dan mengatur perilaku, pikiran dan tanggapan orang lain. Orang-orang yang menggunakan gaya komunikasi ini dikenal dengan nama komunikator satu arah (*one way communication*).

Pihak-pihak yang memakai gaya komunikasi ini, lebih memusatkan perhatian kepada pengiriman pesan dibanding upaya mereka untuk berbagi pesan. Mereka tidak mempunyai rasa ketertarikan dan perhatian pada umpan balik, atau feedback tersebut digunakan untuk kepentingan pribadi mereka. Para komunikator satu arah tersebut tidak khawatir dengan pandangan negatif orang lain, tetapi justru berusaha menggunakan kewenangan dan kekuasaan untuk memaksa orang lain mematuhi pandangan-pandangannya.

Pesan-pesan yang berasal dari komunikator satu arah ini, tidak berusaha menjual gagasan agar dibicarakan bersama namun lebih pada

usaha menjelaskan kepada orang lain apa yang dilakukannya. Gaya komunikasi ini sering dipakai untuk mempersuasi orang lain supaya bekerja dan bertindak efektif pada umumnya dalam bentuk kritik. Namun demikian gaya komunikasi yang bersifat mengendalikan ini, tidak jarang bernada negatif sehingga menyebabkan orang lain memberi respons atau tanggapan yang negatif pula.

b. *The Equalitarian Style.*

Aspek penting komunikasi adalah adanya landasan kesamaan. Gaya komunikasi ini ditandai dengan berlakunya arus penyebaran pesan-pesan verbal secara lisan maupun tulisan yang bersifat dua arah (*two-way communication*). Gaya komunikasi ini, tindak komunikasi ini dilakukan secara terbuka. Artinya, setiap anggota organisasi dapat mengungkapkan gagasan ataupun pendapat dalam nuansa yang rileks, santai dan normal. Suasana yang demikian, memungkinkan setiap anggota organisasi mencapai kesepakatan dan pengertian bersama.

Orang-orang yang menggunakan gaya komunikasi ini adalah orang-orang yang memiliki sikap kepedulian yang tinggi serta kemampuan membina hubungan baik dengan orang lain baik dalam konteks pribadi maupun dalam ruang lingkup kerja. Gaya komunikasi ini akan lebih memudahkan tindak komunikasi dalam organisasi, sebab gaya ini efektif dalam memelihara empati dan kerjasama, khususnya dalam situasi untuk mengambil keputusan terhadap suatu permasalahan yang kompleks. Gaya komunikasi ini pula yang menjamin berlangsungnya tindak berbagi informasi diantara para anggota dalam suatu organisasi.

c. *The Structuring Style.*

Gaya komunikasi yang berstruktur ini, memanfaatkan pesan-pesan verbal secara tertulis maupun lisan guna memantapkan perintah yang harus dilaksanakan, penjadwalan tugas dan pekerjaan serta struktur organisasi. Pengirim pesan lebih memberi perhatian kepada keinginan untuk mempengaruhi orang lain dengan jalan berbagi

informasi tentang tujuan organisasi, jadwal kerja, aturan dan prosedur yang berlaku dalam organisasi tersebut

d. *The Dinamic Style*

Gaya komunikasi yang dinamis ini memiliki kecenderungan agresif, karena pengirim pesan atau sender memahami bahwa lingkungan pekerjaan berorientasi pada pekerjaan. Gaya komunikasi ini sering dipakai oleh juru kampanye atau supervisor yang membawahi para wiraniaga. Tujuan utama gaya komunikasi ini adalah menstimulasi atau merangsang pekerja/karyawan untuk bekerja dengan lebih cepat atau lebih baik. Gaya komunikasi cukup efektif digunakan dalam mengatasi persoalan-persoalan yang bersifat kritis, namun dengan persyaratan bahwa karyawan mempunyai kemampuan yang cukup untuk mengatasi masalah yang kritis tersebut.

e. *The Relinquishing Style.*

Gaya komunikasi ini lebih mencerminkan kesediaan untuk menerima saran, pendapat ataupun gagasan orang lain, dari pada keinginan memberikan perintah, meskipun pengirim pesan mempunyai hak memberi perintah dan mengontrol orang lain. Pesan-pesan dalam gaya komunikasi ini akan efektif ketika pengirim pesan atau sender akan bekerja sama dengan orang-orang yang berpengetahuan luas, berpengalaman, teliti serta bersedia untuk bertanggung jawab atas semua tugas atau pekerjaan yang dibebarkannya.

f. *The Withdrawal Style.*

Akibat yang muncul jika gaya ini digunakan melemahnya tindak komunikasi, artinya tidak ada keinginan dari orang-orang yang memakai gaya ini untuk berkomunikasi dengan orang lain, karena ada beberapa persoalan ataupun kesulitan antarpribadi yang dihadapi oleh orang-orang tersebut. Dalam deskripsi konkrit adalah ketika seseorang mengatakan “saya tidak ingin dilibatkan dalam persoalan ini”, pernyataan ini bermakna dia ingin melepaskan diri dari tanggung jawab, tetapi juga mengindikasikan suatu keinginan untuk menghindari

berkomunikasi dengan orang lain. Oleh karena itu, gaya komunikasi ini tidak layak dipakai dalam komunikasi organisasi (Djuarsa, 141-147).

### 3. Esensi Gaya Komunikasi

Dalam praktek komunikasi sehari-hari pada dasarnya terdapat banyak gaya komunikasi namun esensinya ada empat yang utama yaitu (Alo Liliweri, 2011:311):

#### a. *Emotive Style Traits*

Gaya komunikasi seseorang yang selalu aktif namun lembut, dia mengambil inisiatif sosial, merangkul orang dengan informal, menyatakan pendapat secara emosional.

#### b. *Director Style Traits*

Menyampaikan pendapatnya sebagai orang sibuk, kadang-kadang mengirimkan informasi tetapi tidak memandang orang lain, tampil dengan sikap serius dan suka mengawasi orang lain.

#### c. *Reflective Style Traits*

Suka mengontrol ekspresi emosi mereka, yang menunjukkan pilihan tertentu dan memerintah, cenderung menyatakan pendapat dengan terukur, dan melihat kesulitan yang harus kita ketahui.

#### d. *Supportive Style Traits*

Diam dan tenang penuh perhatian, melihat orang dengan perhatian penuh, cenderung menghindari kekuasaan, dan dia membuat keputusan dengan mempertimbangkan semua pihak.

### 4. Hambatan Gaya Komunikasi

Suryanto (2015:71) menerangkan empat macam hambatan yang dapat mengganggu dalam sistem komunikasi, yaitu sebagai berikut:

- a. Hambatan dalam proses (*process barriers*), yaitu hambatan yang muncul dari komunikator kesulitan dalam memahami pesan yang akan disampaikan akibat rendahnya tingkat pendidikan, kecerdasan serta penguasaan bahasa dan sebagainya.



- b. Hambatan secara fisik (*physical barrier*), yaitu hambatan yang muncul akibat dari saran fisik yang menghambat komunikasi yang efektif misalnya, pengeras suara atau gangguan pada pendengaran.
- c. Hambatan semantik (*semantic barriers*), hambatan ini menyangkut aspek bahasa yang digunakan komunikator sebagai penyalur pikiran dan perasaan yang akan disampaikan kepada komunikan. Gangguan semantis ini bisa berupa salah pengucapan misalnya, gagap, gugup saat berbicara dan terlalu cepat sehingga ketika perasaan dan fikiran belum mantap untuk di formulasikan, kata-kata tersebut sudah terlanjur diucapkan.
- d. Hambatan Psiko-Sosial (*Psychosocial Barriers*), yaitu hambatan yang timbul adanya perbedaan yang cukup lebar dan nilai-nilai yang dianut sehingga kecenderungan , kebutuhan, serta harapan dari kedua belah pihak yang berkomunikasi juga berbeda yang dapat membuat citra yang bersangkutan (komunikator) dapat menjadi turun karena adanya salah pengertian.

## **D. Pemimpin**

### **1. Pengertian Pemimpin**

Dalam bahasa Indonesia "pemimpin" sering disebut penghulu, pemuka, pelopor, pembina, panutan, pembimbing, pengurus, penggerak, ketua, kepala, penuntun, raja, tua-tua, dan sebagainya. Sedangkan istilah Memimpin digunakan dalam konteks hasil penggunaan peran seseorang berkaitan dengan kemampuannya mempengaruhi orang lain dengan berbagai cara (Wahjono, 2010:266).

Beberapa definisi pemimpin yang dikutip Kartini Kartono dalam bukunya Pemimpin dan Kepemimpinan yaitu sebagai berikut:

- a. Pemimpin adalah seorang pribadi yang memiliki kecakapan dan kelebihan, khususnya kecakapan kelebihan di satu bidang, sehingga dia mampu mempengaruhi orang-orang lain untuk bersama-sama

melakukan aktifitas-aktifitas tertentu, demi pencapaian satu atau beberapa tujuan.

- b. Henry Pratt Fairchild menyatakan pemimpin dalam pengertian luas ialah seorang yang memimpin dengan jalan memprakarsai tingkah laku sosial dengan mengatur, mengarahkan, mengorganisir atau mengontrol usaha/upaya orang lain atau melalui prestise, kekuasaan atau posisi.
- c. John Gage Allee menyatakan “*Leader a guide, a conductor, a commander*” (pemimpin itu ialah pemandu, penunjuk, penuntun, komandan) (Kartono, 2005:38-39).

Dalam kepemimpinan terdapat hubungan antara manusia yaitu hubungan mempengaruhi (dari pemimpin) dan hubungan kepatuhan-ketaatan para pengikut/bawahan karena dipengaruhi oleh kewibawaan pemimpin. Kepemimpinan adalah masalah relasi dan pengaruh antara pemimpin dan yang dipimpin. Kepemimpinan bisa berfungsi atas dasar kekuasaan pemimpin untuk mengajak, mempengaruhi dan menggerakkan orang lain guna melakukan sesuatu demi pencapaian tertentu.

Para pemimpin yang berhasil mempengaruhi hasil organisasi adalah para pemimpin yang berhasil mengantisipasi peluang-peluang secara luar biasa, memotivasi para pengikut mereka ke tingkat produktivitas lebih tinggi, memperbaiki kinerja yang jelek dan mengarahkan organisasi kesasarannya.

## **2. Fungsi Pemimpin Dalam Organisasi**

Sebagai pemimpin, manajer bertanggung jawab atas lancar-tidaknya pekerjaan yang dilakukan oleh bawahannya. Beberapa kegiatan bersangkutan langsung dengan kepemimpinannya pada semua tahap manajemen: penentuan kebijakan, perencanaan, pengorganisasian, penggerakan, pengawasan dan penilaian. Kalau seorang manajer ingin menjadi seorang pemimpin, ia harus dapat melaksanakan kepemimpinannya secara efektif. Untuk itu seorang pemimpin harus dapat melaksanakan kepemimpinannya secara efektif. Dalam konteks kepemimpinan, seorang pemimpin berkomunikasi efektif bila ia mampu

membuat para karyawan melakukan kegiatan tertentu dengan kesadaran, kegairahan dan kegembiraan. Dengan suasana kerja seperti itu akan dapat diharapkan hasil yang memuaskan.

Dalam kartini kartono terdapat beberapa fungsi pemimpin yaitu sebagai berikut :

- a. Memprakarsai struktur organisasi
- b. Menjaga adanya koordinasi dan integritas organisasi, supaya semuanya beroperasi secara efektif
- c. Merumuskan tujuan intitusional atau organisasional dan menentukan sarana serta cara-cara yang efisien untuk mencapai tujuan tersebut
- d. Menengahi pertentangan dan konflik-konflik yang muncul juga mengadakan evaluasi serta evaluasi-ulang
- e. Mengadakan revisi, perubahan, inovasi, pengembangan, dan penyempurnaan dalam organisasi (Kartono, 2005:60-61).

### 3. Sifat-Sifat Pemimpin

Upaya untuk menilai sukses atau gagalnya pemimpin itu antara lain dilakukan dengan mengamati dan mencatat sifat-sifat dan kualitas/mutu prilakunya, yang dipakai sebagai kriteria untuk menilai kepemimpinannya.

*Ordway Tead* dalam Kartini Kartono mengemukakan 10 sifat kepemimpinan yaitu sebagai berikut :

- a. Energi jasmaniah dan mental (*physical nerveous energi*). Daya tahan, keuletan, kekuatan atau tenaga, semangat juang, motivasi kerja, disiplin, kesabaran, ketahanan batin dan kemauan yang luar biasa untuk mengatasi semua permasalahan yang dihadapi.
- b. Kesadaran akan tujuan dan arah (*A sense of purpose and direction*) memiliki keyakinan yang teguh akan kebenaran dan kegunaan dari semua perilaku yang dikerjakan, dia tau persis kemana arah yang akan ditujunya serta memberikan kemamfaatan bagi diri sendiri maupun bagi kelompok yang dipimpinnya.
- c. Antusiasme (*enthusiasm*; semangat, kegairahan, kegembiraan yang besar). Pekerjaan yang dilakukan dan tujusn yang akan dicapai itu

- harus sehat, berarti, bernilai, memeberikan harapan-harapan yang menyenangkan, memberikan sukses dan menimbulkan semangat serta *esprit de corps* pada pribadi pemimpin maupun para anggota kelompok.
- d. Keramahan dan kecintaan (*friendliness and affection*). Kesenangan, cinta, simpati yang tulus, disertai kesedian berkorban bagi pribadi-pribadi yang disayangi. Kasih sayang dan dedikasi pemimpin bisa menjadi tenaga penggerak yang positif untuk melakukan perbuatan-perbuatan yang menyenangkan bagi semua pihak.
  - e. *Integritas* (*integrity*, keutuhan, kejujuran ketulusan kejujuran, ketulusan hati). Pemimpin itu harus bersifat terbuka, merasa utuh bersatu, sejiwa dan seperasaan dengan anak buahnya bahkan merasa senasip dan sepenanggungan dalam satu perjuangan yang sama. Dengan segala ketulusan hati dan kejujuran, pemimpin memberikan ketauladanan, agar dia dipatuhi dan diikuti oleh anggota kelompoknya.
  - f. Penguasaan teknis (*technical mastery*). Setiap pemimpin harus memiliki satu atau beberapa kemahiran teknis tertentu, agar ia mempunyai kewibawaan dan kekuasaan untuk memimpin kelompoknya. Terutama teknik untuk mengkoordinasikan tenaga manusia, agar tercapai maksimalisasi efektifitas kerja dan produktivitasnya.
  - g. Ketegasan dalam mengambil keputusan (*decisiveness*). Pemimpin yang berhasil itu pasti dapat mengambil keputusan secara tepat, sebagai hasil dari kearifan dan pengalamannya. Selanjutnya dia mampu menyakinkan para anggotanya akan kebenaran keputusannya. Ia harus menampilkan ketetapan hati dan tanggung jawab, agar dia selalu dipatuhi oleh bawahannya.
  - h. Kecerdasan (*intelligence*). Kemampuan untuk melihat dan memahami dengan baik, mengerti sebab dan akibat kejadian, menemukan hal-hal yang krusial dan cepat menemukan cara penyelesaiannya dalam waktu singkat. Kecerdasan dan orignalitas yang disertai dengan daya imajinasi tinggi dan rasa humor, dapat dengan cepat mengurangi ketegangan dan

kepedihan-kepedihan tertentu yang disebabkan oleh masalah-masalah sosial yang gawat dan konflik-konflik ditengah masyarakat.

- i. Keterampilan mengajar (*teaching skill*). Pemimpin yang baik itu adalah seorang guru yang mampu menuntun, mendidik, mengarahkan, mendorong (memotivir), dan menggerakkan anak buahnya untuk berbuat sesuatu. Dia juga menjadi pelaksana eksekutif untuk mengadakan latihan-latihan, mengawasi pekerjaan rutin setiap hari dan menilai gagal atau suksesnya satu proses atau *treatment*, selain itu ia juga harus mampu menjadi manajer yang baik.
- j. Kepercayaan (*faith*). Keberhasilan memimpin itu pada umumnya selalu didukung oleh kepercayaan anak buahnya. Ada kepercayaan bahwa pemimpin bersama-sama dengan anggota-anggota kelompoknya secara bersama-sama rela berjuang untuk mencapai tujuan yang bernilai (Kartono, 2005:43-47).

Dari uraian diatas dapat disimpulkan bahwa para pemimpin itu bersifat luwes, pemimpin yang sama dapat menampakkan salah satu atau semua perilaku diatas, hal itu tergantung pada situasi dan kondisi dari perusahaan yang dipimpin.

## **E. Teori Komunikasi Organisasi**

### **1. Teori Birokrasi**

Seorang sosiolog Jerman, menulis sebuah alasan yang menggambarkan bentuk birokrasi sebagai cara ideal mengatur organisasi pemerintahan melalui prinsip-prinsip bentuk birokrasi antara lain harus terdapat adanya (Ruliana, 2014:46) :

#### **a. Struktur hierarkis formal**

Pada setiap tingkat dan di bawah kontrol dan dikendalikan dalam sebuah hierarki formal atas dasar dari perencanaan pusat dan pengambilan keputusan.

b. Manajemen dengan aturan yang jelas

Adanya pengendalian melalui aturan yang memungkinkan agar keputusan yang dibuat pada tingkat atas akan dapat dilaksanakan secara konsisten oleh semua tingkat di bawahnya.

c. Organisasi dengan fungsional yang khusus

Pekerjaan yang harus dilaksanakan oleh mereka yang benar-benar ahli kemudian disusun dalam unit-unit berdasarkan jenis pekerjaan yang akan dilakukan berdasarkan keahlian.

d. Mempunyai sebuah target misi yang akan dituju atau yang sedang dilaksanakan.

Agar tujuan organisasi ini dapat melayani kepentingan yang akan diberdayakan termasuk dalam misi untuk melayani organisasi itu sendiri harus melalui perhitungan pada pencapaian tujuan.

e. Perlakuan secara impersonal

Memperlakukan semua pelaksanaan dan kepentingan diperlakukan secara sama-sama dan tidak boleh dipengaruhi oleh perbedaan individu

f. Bekerja berdasarkan kualifikasi teknis

Perlindungan bagi pelaksana agar dapat terhindar dari pemecatan sewenang-wenang dalam saat menjalankan tugasnya.

Birokrasi yang ideal menurut analisis dari karya Max Weber dalam Poppy Ruliana (2014: 46) di dalam buku *Komunikasi Organisasi*, yaitu:

- a. Suatu organisasi terdiri hubungan-hubungan yang ditetapkan antara jabatan-jabatan. Blok-blok bangunan dasar organisasi formal adalah jabatan-jabatannya.
- b. Tujuan atau rencana organisasi terbagi ke dalam tugas-tugas, tugas organisasi disalurkan di antara pelbagai jabatan sebagai kewajiban resmi.
- c. Kewenangan untuk melaksanakan kewajiban diberikan kepada jabatan (kewenangan legal).

- d. Garis-garis kewenangan dan jabatan diatur menurut suatu tatanan hierarkis.
- e. Suatu sistem aturan dan regulasi yaang umum, tetapi tegas yang ditetapkan secara formal, mengatur tindakan-tindakan dan fungsi-fungsi jabatan dalam organisasi.
- f. Prosedur dalam organisasi bersifat formal dan impersonal, yakni peraturan-peraturan organisasi berlaku bagi setiap orang.
- g. Suatu sikap dan prosedur untuk menerapkan suatu sistem disiplin merupakan bagian dari organisasi.
- h. Anggota organisasi harus memisahlan kehidupan pribadi dan kehidupan organisasi.
- i. Karyawan dipilih untuk bekerja dalam organisasi berdasarkan kualifikasi teknis, alih-alih koneksi politis, koneksi keluarga, atau koneksi lainnya.
- j. Meskipun pekerjaan dalam birokrasi berdasarkan kecakapan teknis, kenikan jabatan dilakukan berdasarkan senioritas dan prestasi kerja.

Ciri-ciri tersebut menghasilkan pengambilan keputusan yang rasional dan efesiensi administratif. Ahli-ahli yang berpengalaman adalah orang-orang yang paling cakap dalam mengambil suatu keputusan-keputusan teknis. Kinerja berdisiplin yang teratur dengan aturan-aturan, regulasi dan kebijakan-kebijakan abstrak dan dikoordinasikan dengan kewenangan hierarkis merupakan usaha rasional dan konsisten untuk mencapai tujuan organisasi (Ruliana, 2014:47).

## **F. Penelitian yang Relevan**

Skripsi Haddy Fitror Ruzi tahun 2012, dengan penelitian yang berjudul “Pengaruh Gaya Kepemimpinan Situasional Terhadap Kinerja Karyawan PT. TRANS Beringin Putih Pekanbaru”. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui bagaimana pengaruh gaya kepemimpinan situasional terhadap kinerja karyawan. Hasil penelitian menyimpulkan bahwa secara simultan variabel Gaya kepemimpinan situasional berpengaruh terhadap variabel

kinerja, hal itu dapat terlihat dengan tingkat signifikan dari variabel gaya kepemimpinan situasional (coaching dan delegating)  $0.000 < 0.05$ . Dari hasil penelitian juga diperoleh koefisien determinasi atau adjusted square dengan nilai 0,845 atau 84,50% yang berarti terdapat pengaruh variabel kepemimpinan situasional terhadap variabel kinerja sebesar 84,5% sedangkan 15,5% lainnya dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak diteliti dalam penelitian ini, sedangkan penelitian yang peneliti lakukan untuk mengetahui Gaya Komunikasi Pimpinan dan bawahan di Kantor Urusan Agama Kecamatan X Koto Singkarak Kabupaten Solok.

Skripsi Venti Vika Safitri tahun 2018, dengan penelitian yang berjudul “gaya kepemimpinan kepala kantor urusan agama dalam membina kedisiplinan pegawai di kantor urusan agama kecamatan panjang Bandar lampung”. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui Gaya Kepemimpinan Kepala Kantor Urusan Agama Dalam Membina Kedisiplinan Pegawai.. Hasil penelitian menyimpulkan bahwa gaya kepemimpinannya mengarah pada gaya kepemimpinan demokratis, sesuai yang didasari atas situasi dan kondisi yang ada di kantor. Dengan gaya tersebutlah upaya pembinaan kedisiplinan pegawai dapat terlaksana dengan baik. Adapun dalam pelaksanaan pembinaan kepala kantor urusan agama dalam membina pegawainya secara langsung melalui pendekatan kekeluargaan dan pegawai diikut sertakan dalam pelatihan-pelatihan yang ada, tujuannya adalah untuk mendapatkan pegawai yang baik dan berkualitas dalam melayani masyarakat. sedangkan penelitian yang penulis lakukan mengetahui Gaya Komunikasi Pimpinan dan Bawahan di Kantor Urusan Agama Kecamatan X Koto Singkarak Kabupaten Solok.

Berdasarkan penjelasan di atas, telah jelas perbedaan antara penelitian yang akan penulis lakukan dengan hasil penelitian-penelitian yang sudah dilakukan. Atas dasar itu, penelitian yang berjudul “Gaya Komunikasi Pimpinan dan Bawahan di Kantor Urusan Agama Kecamatan X Koto Singkarak Kabupaten Solok”, dapat dilakukan karena masalah yang akan diteliti bukan duplikasi dari penelitian-penelitian sebelumnya.



## **BAB III**

### **METODE PENELITIAN**

#### **A. Jenis Penelitian**

Jenis penelitian yang digunakan adalah penelitian deskriptif. Sedangkan pendekatan penelitian yang digunakan adalah kualitatif. Menurut Bog dan Taylor dalam Moleong (2016: 6) mendeskripsikan metode kualitatif sebagai prosedur penelitian yang menghasilkan data deskriptif berupa kata-kata tertulis maupun lisan dari orang-orang dan perilaku yang dapat diamati.

Menurut Moleong (2016: 6) penelitian kualitatif adalah penelitian yang dimaksudkan untuk memahami fenomena tentang apa yang dialami oleh subjek penelitian, misalnya perilaku, persepsi, motivasi, tindakan dan lain sebagainya secara holistik (menyeluruh).

Penelitian kualitatif di gunakan untuk mengetahui dan menganalisa bagaimana gaya komunikasi pimpinan dan bawahan. Selain itu, penelitian kualitatif juga digunakan untuk menggali informasi yang lebih mendalam tentang Kantor Urusan Agama Kecamatan X Koto Singkarak, Kabupaten Solok, khusus pada gaya komunikasi pimpinan KUA dan bawahannya.

#### **B. Tempat dan Waktu Penelitian**

Tempat penelitian ini dilaksanakan di Kantor Urusan Agama (KUA) Kecamatan X Koto Singkarak, Kabupaten Solok. Sedangkan waktu penelitiannya adalah pada bulan Mei-Juni 2020.

#### **C. Instrumen Penelitian**

Dalam penelitian kualitatif, yang menjadi instrumen kunci penelitian adalah peneliti itu sendiri. Menurut Sugiyono (2013: 22) instrumen utamanya adalah peneliti sendiri, namun setelah fokusnya jelas, maka kemungkinan akan dikembangkan instrumen penelitian sederhana, yang diharapkan dapat melengkapi data dan membandingkan dengan data yang ditemukan melalui observasi dan wawancara.

Sebagai instrumen kunci, peneliti akan melakukan pengumpulan data, pengecekan keabsahan data, dan analisis data. Dalam melakukan penelitian tersebut, peneliti perlu dibantu dengan instrumen pendukung. Adapun instrumen pendukung yang peneliti gunakan dalam penelitian ini adalah menggunakan handphone untuk merekam hasil wawancara, dan membuat dokumentasi saat pelaksanaan wawancara.

#### **D. Sumber Data**

Sumber data dalam penelitian berupa data yang diambil langsung dari objek penelitian antara lain: (1) Data Primer (*premier-sources*), mencari data langsung ke lapangan dengan sumber penelitian ini adalah kepala KUA, penghulu, penyuluh fungsional, dan jabatan fungsional umum di Kantor Urusan Agama Kecamatan X Koto Singkarak Kabupaten Solok. (2) Data Sekunder (*secondary-sources*), yaitu dengan mencari referensi berupa buku-buku dan jurnal yang berkaitan dengan Gaya Komunikasi Pimpinan dan Bawahan di Kantor Urusan Agama Kecamatan X Koto Singkarak Kabupaten Solok (Sugiyono, 2007: 103).

#### **E. Teknik Pengumpulan Data**

Penelitian ini, penulis menggunakan tiga teknik pengumpulan data, yaitu:

##### **1. Observasi**

Metode ini dilakukan dengan cara mengamati secara langsung tentang kondisi di lapangan, baik yang berupa keadaan fisik maupun perilaku yang terjadi selama berlangsungnya penelitian.

Pengamatan dilakukan untuk mengumpulkan data yang melibatkan interaksi sosial antara peneliti dengan subjek penelitian maupun informan secara sistematis dan berinteraksi secara timbal balik.

Pencatatan terhadap setiap permasalahan yang berkaitan dengan hasil observasi dilakukan agar diperoleh data penelitian yang lebih cepat. Observasi difokuskan pada gaya komunikasi pimpinan Kepala KUA dan bawahan di Kantor Urusan Agama Kecamatan X Koto Singkarak.

## 2. Wawancara Mendalam

Merupakan salah satu teknik pengumpulan data untuk mendapatkan informasi dengan cara bertanya langsung kepada informan. Wawancara dalam penelitian ini merupakan proses interaksi komunikasi antara peneliti dengan subjek penelitian informan dengan cara melakukan tanya jawab secara langsung untuk memperoleh data atau informasi.

Informan yang di wawancarai adalah Kepala KUA, Penghulu, Penyuluh Fungsional dan Jabatan Fungsional Umum (JFUU) di Kantor Urusan Agama Kecamatan X Koto Singkarak Kabupaten Solok.

## 3. Analisis Dokumen

Pengumpulan data melalui teknik ini dimaksudkan untuk melengkapi hasil data yang diperoleh melalui wawancara dan observasi. Melalui analisis dokumen ini di harapkan data yang diperlukan menjadi benar-benar valid. Dokumen yang dapat dijadikan sumber antara lain laporan penelitian, literatur dan buku-buku yang relevan dengan penelitian, internet, dan data tertulis lainnya.

## F. Teknik Analisis Data

Menurut Sugiyono (2013: 245), analisa data dalam penelitian kualitatif dilakukan sebelum peneliti memasuki lapangan, selama berada di lapangan, dan sesudah berda di lapangan. Dikatakan juga bahwa analisa data sebelum memasuki lapangan dilakukan terhadap data hasil studi pendahuluan, atau data sekunder yang akan digunakan menentukan fokus penelitian.

Sedangkan Miles dan Huberman menyebutkan bahwa aktifitas analisis dapat dilakukan dengan tiga cara, yaitu:

### 1. *Reduction*

Mereduksi data berarti merangkum, memilih hal-hal yang pokok, memfokuskan pada hal-hal yang penting, dicari tema dan polanya. Dalam hal ini, ketika peneliti memperoleh data dari lapangan dengan jumlah yang cukup banyak. Maka perlu segera dilakukan analisis data melalui reduksi data. Adapun hasil dari mereduksi data, peneliti telah memfokuskan pada

gaya komunikasi pimpinan dan bawahan di Kantor Urusan Agama Kecamatan X Koto Singkarak Kabupaten Solok.

## 2. *Display*

Setelah data reduksi, selanjutnya peneliti mendisplaykan data yang berarti mengorganisir data, menyusun data dalam suatu pola hubungan sehingga semakin mudah dipahami. Hal ini, peneliti memfokuskan pada gaya komunikasi pimpinan dan bawahan di Kantor Urusan Agama Kecamatan X Koto Singkarak Kabupaten Solok. Hasil dari data display ini mampu memudahkan peneliti dalam upaya pemaparan dan penegasan kesimpulan.

## 3. *Conclusions drawing/ verification*

Langkah ketiga dalam analisis kualitatif menurut Miles dan Huberman adalah penarikan kesimpulan. Hal ini, peneliti berusaha dan berharap kesimpulan yang dicapai mampu menjawab rumusan masalah yang telah dirumuskan sejak awal yaitu yang berkaitan dengan gaya komunikasi pimpinan dan bawahan di Kantor Urusan Agama Kecamatan X Koto Singkarak Kabupaten Solok.

## **G. Teknik Penjamin Keabsahan Data**

Penelitian ini, uji keabsahan data yang peneliti gunakan adalah dengan metode triangulasi. Triangulasi sendiri adalah teknik pemeriksaan atau menguji data yang memanfaatkan sesuatu yang lain di luar data itu untuk keperluan pengecekan atau sebagai pembandingan terhadap data itu. Menurut William Wiersa dalam Sugiyono (2007: 327) “*triangulation is qualitative cross validation it assesses to a sufficiency of the data according to the convergence of multiple data collection procedur*”.

Diartikan triangulasi diartikan sebagai pengecekan data dari berbagai sumber dengan berbagai cara dan waktu, sehingga triangulasi dapat dikelompokkan dalam 3 jenis yaitu:

### 1. Triangulasi Sumber

Triangulasi sumber untuk pengecekan data lebih dari satu sumber untuk memastikan apakah datanya benar atau tidak. Triangulasi ini

dilakukan dengan cara membandingkan hasil wawancara antar pihak. Hal ini untuk memastikan kebenaran dan ketepatan informasi yang di dapat. Hasil ini digunakan untuk menganalisis dan menjawab rumusan masalah.

## 2. Triangulasi Teknik

Triangulasi untuk pengecekan data dengan menggunakan berbagai cara secara bergantian untuk memastikan apakah datanya sesuai atau tidak dengan sebenarnya. Dilakukan dengan cara membandingkan dokumentasi hasil wawancara. Kegiatan ini penting untuk memastikan kebenaran dan ketepatan informasi yang didapat. Hasil ini digunakan untuk memastikan kebenaran dan ketepatan informasi yang di dapat. Hasil ini digunakan untuk menganalisa serta menjawab rumusan masalah.

## 3. Triangulasi Waktu

Triangulasi waktu untuk pengecekan data dengan memeriksa keterangan dari sumber yang sama pada waktu yang berbeda (pagi, siang, sore, dan malam). Juga berartimembandingkan penjelasan sumber ketika ia diajak berbicara berdua dengan peneliti dan saat ia berbicara di depan publik tentang topik yang sama.

Menurut Sugiyono (2013: 241) Peneliti menggunakan triangulasi sumber sebagai validitas data, yang mana triangulasi ini bertujuan untuk menguji dan menjamin keabsahan data yang diperoleh dari beberapa sumber data. Sugiyono mengatakan bahwa dalam pengumpulan data, triangulasi diartikan sebagai teknik pengumpulan data sekaligus menguji kredibilitas data melalui berbagai teknik pengumpulan data dan berbagai sumber.

## **BAB IV**

### **TEMUAN PENELITIAN DAN PEMBAHASAN**

Kantor Urusan Agama (KUA) Kecamatan X Koto Singkarak terletak di Jalan Lintas Sumatera-Singkarak, Kecamatan X Koto Singkarak, Kabupaten Solok, Provinsi Sumatera Barat. Kantor Urusan Agama Kecamatan X Koto Singkarak merupakan salah satu unit kerja dibawah ruangan Kementrian Agama Kabupaten Solok yang berfungsi melaksanakan kegiatan urusan keagamaan, yang selalu berpedoman kepada keputusan Menteri Agama RI No. 1 tahun 2020 tentang pelaksanaan KMA No. 168 tahun 2000, serta berpedoman kepada instruksi Menteri Agama RI No. 04 tahun 1998, dan tanggal 27 Agustus 1998 tentang peningkatan efisiensi dan upaya perbaikan pelayanan kepada masyarakat yaitu: Nagari Kacang, Nagari Tikalak, Nagari Tanjung Alai, Nagari Aripan, Nagari Singkarak, Nagari Sumani, Nagari Koto Sani, Nagari Saning Bakar.

Bangunan Kantor Urusan Agama (KUA) Kecamatan X Koto Singkarak dibangun pada tahun 1982 dengan luas bangunan 80 m<sup>2</sup>, luas tanah 550 m<sup>2</sup> dengan status tanah wakaf (sertifikat hak pakai) dan dibagi menjadi 5 ruangan.

Berdasarkan hasil wawancara peneliti dengan Bapak Irman S.Ag selaku Kepala KUA Kecamatan X Koto Singkarak dapat digambarkan beberapa hal mengenai Kantor Urusan Agama (KUA) Kecamatan X Koto Singkarak sebagai berikut:

a. Sarana Fisik

Pembagian ruangan di Kantor Urusan Agama (KUA) Kecamatan X Koto Singkarak sebagai berikut: 1) Ruangan Kepala KUA, 2) Ruangan Arsip dan Komputer, 3) Ruangan Penghulu dan Penyuluh Agama, 4) Ruangan Administrasi, 5) Ruangan Balai Nikah.

b. Sarana Non Fisik

Pada fasilitas keamanan bangunan Kantor Urusan Agama (KUA) Kecamatan X Koto Singkarak dikelilingi tembok tebal dan pagar besi. Kantor Urusan Agama (KUA) Kecamatan X Koto Singkarak didukung 10 orang

pegawai (3 laki-laki, 7 perempuan) terdiri dari 7 orang PNS, 1 orang CPNS, 2 orang staf honorer.

#### **A. Temuan Penelitian**

Penelitian deskriptif kualitatif merupakan penelitian yang hasil akhirnya berupa narasi tentang apa yang telah diteliti. Penelitian yang saat ini peneliti lakukan adalah jenis penelitian lapangan, yang nantinya mengungkap fenomena yang ada dilapangan dan hasilnya berupa deskripsi tentang apa yang terjadi di lapangan sesuai dengan pertanyaan penelitian.

Tujuan dari penelitian ini adalah mengetahui Gaya Komunikasi yang digunakan oleh Pimpinan dan Bawahan di Kantor Urusan Agama (KUA) Kecamatan X Koto Singkarak Kabupaten Solok, maka pada bab ini penulis akan memaparkan hasil dari penelitian yang telah penulis lakukan. Pada penelitian ini untuk memperoleh data dengan teknik wawancara dan dokumentasi.

Informan peneliti dalam penelitian ini adalah Kepala KUA, Pengulu, Penyuluh Fungsional dan Jabatan Fungsional Umum (JFU) KUA Kecamatan X Koto Singkarak. Pengumpulan data dengan metode wawancara dengan menggunakan pedoman wawancara sebagai panduan untuk menanyakan mengenai aspek yang akan diungkap terkait dengan Gaya Komunikasi Pimpinan dan Bawahan di Kantor Urusan Agama Kecamatan X Koto Singkarak Kabupaten Solok.

Berdasarkan keempat sub fokus penelitian yang sudah penulis kemukakan pada bab sebelumnya, temuan penelitian dapat diuraikan sebagai berikut:

##### **1. Gaya komunikasi *Friendly Style* yang digunakan oleh pimpinan dan bawahan di Kantor Urusan Agama Kecamatan X Koto Singkarak Kabupaten Solok?**

Berdasarkan wawancara yang peneliti lakukan terkait jenis gaya komunikasi yang digunakan oleh pimpinan dan bawahan di Kantor Urusan Agama Kecamatan X Koto Singkarak Kabupaten Solok. Peneliti

mendapatkan informasi dari kepala KUA, Penghulu, Penyuluh Agama dan Jabatan Fungsional Umum (JFU). Saat peneliti melakukan penelitian di KUA Kecamatan X Koto Singkarak, peneliti mengamati gaya komunikasi *friendly style* yang digunakan antara pimpinan dan bawahan, begitu pula sebaliknya.

Gaya komunikasi *friendly style* merupakan gaya komunikasi yang ditampilkan seseorang secara ramah, merasa dekat, selalu memberikan respon positif dan mendukung.

Pegawai KUA Kecamatan X Koto Singkarak menggunakan gaya komunikasi *friendly style*. Peneliti melihat, gaya komunikasi bersahabat ini tampak jelas seperti kedekatan dengan sesama rekan kerja yang diperlihatkan dengan komunikasi yang ramah, santai, tidak kaku, saling saut-sautan bercanda, namun tetap memperhatikan aturan yang berlaku. Mereka berkomunikasi menggunakan bahasa sehari-hari (Bahasa Minang), itulah yang memperlihatkan tampak jelas gaya komunikasi bersahabat yang digunakan membuat mereka terlihat sangat dekat dan akrab. Dengan menggunakan gaya komunikasi bersahabat ini dapat menciptakan situasi dan kondisi lebih santai.

Tak hanya itu, peneliti juga melihat seluruh staff pegawai KUA disaat jam kerja tidak selalu bersifat formal. Mereka sangat santai melakukan tugas dan tanggung jawab masing-masing, saling membantu dan mengingatkan. Mereka memperlihatkan kedekatannya seperti makan bersama, gotong royong membersihkan lingkungan kantor, saling bercanda serta tertawa ringan. Namun saat-saat tertentu seperti saat rapat, berdiskusi memecahkan masalah, mereka melakukannya dengan serius.

Untuk mengetahui gaya komunikasi *friendly style* oleh pimpinan dan bawahan di Kantor Urusan Agama (KUA) Kecamatan X Koto Singkarak. Peneliti menanyakan kepada informan tentang gaya komunikasi *friendly style* yang digunakan oleh pimpinan dan bawahan di Kantor Urusan Agama Kecamatan X Koto Singkarak. Adapun data dari informan sebagai berikut:



Informan I, II, III, VII, IX mengatakan, "Kami berkomunikasi tidak selalu formal. Terkadang hal kecil yang dapat membuat tertawa, kami semua bisa tertawa lepas. Terlebih ada diantara kami yang memiliki sifat yang humoris yang membuat pecah suasana dengan tawa. Tetapi kami turut sesuai aturan. Dihadapan masyarakat yang kami layanipun kami juga seperti itu, terlebih sebagian ada dari orang-orang yang kami kenal juga, dan ini masih lingkungan sekitar juga, dikarenakan menggunakan bahasa sehari-hari terlihat kami sangat dekat dengan sesama (pimpinan ke bawahan/sebaliknya, maupun staff pegawai KUA ke masyarakat). namun kami tetap mematuhi aturan, itu yang terpenting".

Selanjutnya, Informan IV, V, VI, X menyebutkan, "Bapak kepala KUA sangat loyal kepada kita, sehingga kita tidak sungkan untuk bertanya apabila ada permasalahan, selain komunikasi formal beliau juga menggunakan komunikasi informal, seperti beliau sering bercanda dengan kita. Tapi bukan berarti beliau tidak tegas, bapak itu disiplin orangnya. sesuai kondisi lah, saling memberikan dukungan, kamipun juga begitu. Saat berada di forum rapat misalnya, kami selalu serius agar yang dibahas dapat dicerna dengan baik dan tidak memecah belah konsentrasi saat rapat sehingga tujuan yang dimaksud tersebut dapat tercapai".

Berdasarkan data dari informan di atas, dapat dijelaskan bahwa pimpinan dan bawahan di Kantor Urusan Agama Kecamatan X Koto Singkarak Kabupaten Solok menggunakan gaya komunikasi *friendly style* (gaya komunikasi bersahabat) tampak jelas seperti kedekatan dengan sesama rekan kerja yang diperlihatkan dengan komunikasi yang ramah, santai, tidak kaku, saling saut-sautan bercanda, namun tetap memperhatikan aturan yang berlaku. Mereka berkomunikasi menggunakan bahasa sehari-hari (Bahasa Minang), itulah yang memperlihatkan tampak jelas gaya komunikasi bersahabat yang digunakan membuat mereka terlihat sangat dekat dan akrab. Dengan menggunakan gaya komunikasi bersahabat ini dapat menciptakan situasi dan kondisi lebih santai dan kondusif.

## **2. Bagaimana gaya komunikasi *Controlling Style* yang digunakan oleh pimpinan dan bawahan di Kantor Urusan Agama Kecamatan X Koto Singkarak Kabupaten Solok?**

Berdasarkan wawancara yang peneliti lakukan terkait Jenis gaya komunikasi yang digunakan oleh pimpinan dan bawahan di Kantor Urusan

Agama Kecamatan X Koto Singkarak Kabupaten Solok. Peneliti mendapatkan informasi dari kepala KUA, Penghulu, Penyuluh Agama dan Jabatan Fungsional Umum (JFU). Saat peneliti melakukan penelitian di KUA Kecamatan X Koto Singkarak, peneliti mengamati gaya komunikasi *controlling style* yang digunakan antara pimpinan dan bawahan, begitu pula sebaliknya.

Gaya komunikasi mengendalikan (*the controlling style*) ditandai dengan adanya satu kehendak atau maksud untuk membatasi, memaksa, dan mengatur perilaku, pikiran, dan tanggapan orang lain. Peneliti melihat gaya komunikasi *controlling style* yang digunakan kepala KUA dalam meningkatkan tentang permasalahan kerja, ini merupakan pilihan gaya komunikasi yang strategis untuk menyampaikan pesan yang sifatnya mengarahkan atau mengendalikan.

Peneliti juga melihat kepala KUA menggunakan gaya komunikasi *controlling style* yang ditandai dengan adanya permintaan khusus dari kepala KUA kepada pegawainya untuk selalu aktif berdiskusi mengenai tugas dan mewujudkan tujuan bersama sesuai Visi dan Misi KUA Kecamatan X Koto Singkarak. Tak hanya itu, penulis melihat kepala KUA juga sangat tanggap mengevaluasi hasil kerja semua pegawai, ini tampak saat beliau mengatasi masalah-masalah yang terdapat dalam lingkup kerja dan mengkomunikasikannya. Beliau mengatur dan mengendalikan sesuai prosedur aturan kerja.

Untuk mengetahui gaya komunikasi *controlling style* oleh pimpinan dan bawahan di Kantor Urusan Agama (KUA) Kecamatan X Koto Singkarak. Peneliti menanyakan kepada informan tentang gaya komunikasi *controlling style* yang digunakan oleh pimpinan dan bawahan di Kantor Urusan Agama Kecamatan X Koto Singkarak. Adapun data dari informan sebagai berikut

Informan III, VI, VII, IX, X mengungkapkan, “Kepala KUA dalam hal pekerjaan menghadapi persoalan dengan perorangan lebih cenderung membicarakan secara langsung kepada yang bersangkutan. Jika ada sesuatu permasalahan atau tugas dibicarakan secara pribadi kepada yang

bersangkutan, tidak dibicarakan secara bersama-sama atau terbuka. Misalnya kami dipanggil keruangan kepala KUA dibicarakan secara tertutup disana nantinya kami akan diarahkan sesuai yang beliau inginkan dan pastinya mengarahkan ke arah yang lebih baik untuk hasil kerja yang lebih maksimal”.

Selanjutnya, senada dengan informan III, VI, VII, IX, X, informan II, IV, VIII juga mengatakan hal yang hampir sama. Dikatakannya “Biasanya kepala KUA menggunakan gaya komunikasi *controlling style* (mengendalikan) ini digunakan saat adanya persoalan kerja yang menyangkut arahan tentang pekerjaan. Kami sering diarahkan dan dituntut supaya bekerja dan bertindak efektif. Biasanya ini melalui kritikan. Begitu pula sebaliknya, contohnya kami bisa memberikan kritikan terhadap keputusan yang beliau ambil, tentunya beliau menerima dengan baik kritikan yang kami berikan sesuai aturan kerja lalu kami bahas bersama nantinya dalam forum rapat”.

Berdasarkan data dari informan di atas, dapat dijelaskan bahwa pimpinan dan bawahan di Kantor Urusan Agama Kecamatan X Koto Singkarak Kabupaten Solok menggunakan gaya komunikasi *controlling style*, ini ditandai dengan adanya permintaan khusus dari kepala KUA meminta kepada pegawainya untuk selalu aktif berdiskusi mengenai tugas dan mewujudkan tujuan bersama sesuai Visi dan Misi KUA Kecamatan X Koto Singkarak. Gaya komunikasi ini bersifat mengendalikan dan bertujuan agar bekerja dan bertindak efektif mungkin.

### **3. Bagaimana gaya komunikasi *Equalitarian Style* yang digunakan oleh pimpinan dan bawahan di Kantor Urusan Agama Kecamatan X Koto Singkarak Kabupaten Solok?**

Berdasarkan wawancara yang peneliti lakukan terkait Jenis gaya komunikasi yang digunakan oleh pimpinan dan bawahan di Kantor Urusan Agama Kecamatan X Koto Singkarak Kabupaten Solok. Peneliti mendapatkan informasi dari kepala KUA, Penghulu, Penyuluh Agama dan Jabatan Fungsional Umum (JFU). Saat peneliti melakukan penelitian di KUA Kecamatan X Koto Singkarak, peneliti mengamati gaya komunikasi *equalitarian style* yang digunakan antara pimpinan dan bawahan, begitu pula sebaliknya.

Gaya komunikasi *equalitarian style* adalah bentuk gaya komunikasi dua arah yang melibatkan berbagai informasi secara terbuka. Gaya komunikasi ini ditandai dengan adanya penyebaran pesan-pesan verbal secara lisan maupun tulisan. Peneliti melihat dalam berkomunikasi, pimpinan maupun bawahan menggunakan komunikasi dua arah, dimana terjadi timbal balik atau respon terhadap pesan yang disampaikan kepala KUA ke bawahannya begitu pula sebaliknya. Kedua pihak saling berkesinambungan memberikan respon terhadap apa yang disampaikan. Kepala KUA dalam berkomunikasi juga tidak lepas dari komunikasi non verbal melalui nada penyampaian, ekspresi wajah dan gerak tubuhnya.

Fenomena ini juga peneliti temukan saat observasi ke lapangan bahwa kepala KUA Kecamatan X Koto Singkarak sudah melaksanakan komunikasi yang baik dengan pegawai, dalam berkomunikasi, beliau tidak selalu menggunakan komunikasi formal, kepala KUA menyesuaikan saja dengan keadaan. Kepala KUA juga melakukan komunikasi dengan pegawai melalui momentum apa saja baik melalui rapat-rapat yang telah dijadwalkan maupun melalui perbincangan-perbincangan ringan dengan para pegawai disaat sedang istirahat.

Untuk mengetahui gaya komunikasi *equalitarian style* oleh pimpinan dan bawahan di Kantor Urusan Agama (KUA) Kecamatan X Koto Singkarak. Peneliti menanyakan kepada informan tentang gaya komunikasi *equalitarian style* yang digunakan oleh pimpinan dan bawahan di Kantor Urusan Agama Kecamatan X Koto Singkarak. Adapun data dari informan sebagai berikut:

Informan I menjelaskan “Kita menggunakan komunikasi dua arah, dimana selalu mengharapkan saran dan pendapat dari pegawai lainnya. Termasuk dalam mengambil keputusan yang kiranya tidak bisa saya selesaikan sendiri, kita selalu musyawarahkan terlebih dahulu. Seperti dalam hal kedisiplinan pegawai, memberikan motivasi kerja, serta pegawai dituntut memberikan pelayanan yang prima kepada masyarakat. Itu semua harus kita sampaikan dengan baik”.

Selanjutnya, informan II, IV, VII, IX, X mengungkapkan, “Komunikasi kepala KUA dengan kita baik, ramah, walaupun terlihat santai bapak itu tegas orangnya. Dalam berkomunikasi kita paham dengan

apa yang beliau sampaikan. Kepala KUA juga memberi kesempatan kepada kita untuk memberi saran atau pendapat. Artinya tidak otoriterlah orangnya. Apalagi ketika rapat kita diberi kesempatan untuk menyampaikan saran dan pendapat. Kemudian saran dan pendapat tersebut akan dikembalikan ke forum untuk di tanggapi barulah bapak akan mengambil keputusan sesuai dengan saran dan pendapat kita tadi. Itu merupakan salah satu contoh komunikasi bapak dengan kita pegawai disini”.

Kemudian, informan III, V dan VIII menyebutkan, “Kepala KUA biasanya melakukan pendekatan kepada pegawai yang mengalami kesulitan atau masalah dalam pekerjaan biasanya melakukan komunikasi mendalam yaitu dengan mengajaknya bercerita, atau dipanggil keruangannya jika itu persoalan perorangan. Jika tidak, biasanya dikomunikasikan diruangan secara santai namun serius”.

Berdasarkan data dari informan di atas, dapat dijelaskan bahwa pimpinan dan bawahan di Kantor Urusan Agama Kecamatan X Koto Singkarak Kabupaten Solok menggunakan gaya komunikasi *equalitarian style*, ini ditandai dengan adanya keterbukaan dalam menyampaikan gagasan, menjamin berlangsungnya tindak berbagi informasi dan mencapai kesepakatan bersama, serta situasi komunikasi yang berjalan dengan santai dan informal, walaupun situasinya didalam perkantoran.

#### **4. Bagaimana gaya komunikasi *structuring style* yang digunakan oleh pimpinan dan bawahan di Kantor Urusan Agama Kecamatan X Koto Singkarak Kabupaten Solok?**

Berdasarkan wawancara yang peneliti lakukan terkait Jenis gaya komunikasi yang digunakan oleh pimpinan dan bawahan di Kantor Urusan Agama Kecamatan X Koto Singkarak Kabupaten Solok. Peneliti mendapatkan informasi dari kepala KUA, Penghulu, Penyuluh Agama dan Jabatan Fungsional Umum (JFU). Saat peneliti melakukan penelitian di KUA Kecamatan X Koto Singkarak, peneliti mengamati gaya komunikasi *structuring style* yang digunakan antara pimpinan dan bawahan, begitu pula sebaliknya.

Gaya *Structuring Style* merupakan Gaya komunikasi yang terstruktur, memanfaatkan pesan-pesan verbal secara tertulis maupun lisan guna memantapkan perintah yang harus dilaksanakan, penjadwalan tugas

dan pekerjaan serta struktur organisasi. Pengirim pesan lebih memberi perhatian kepada keinginan untuk mempengaruhi orang lain dengan jalan berbagi informasi tentang tujuan organisasi, jadwal kerja, aturan dan prosedur yang berlaku dalam organisasi tersebut.

Peneliti melihat Gaya komunikasi ini tercermin dalam komunikasi antara bapak Irman dengan pegawai KUA saat berkomunikasi dalam suasana formal seperti rapat dan kegiatan-kegiatan lain yang bersifat resmi. Bapak Irman menyampaikan pesannya berdasarkan data-data yang akurat, semua perintah jelas berdasarkan aturan yang telah ditetapkan. Jadi semua kegiatan terstruktur dan berjalan sesuai dengan jadwal yang telah ditetapkan.

Untuk mengetahui gaya komunikasi *structuring style* oleh pimpinan dan bawahan di Kantor Urusan Agama (KUA) Kecamatan X Koto Singkarak. Peneliti menanyakan kepada informan tentang gaya komunikasi *structuring style* yang digunakan oleh pimpinan dan bawahan di Kantor Urusan Agama Kecamatan X Koto Singkarak. Adapun data dari informan sebagai berikut:

Informan III, VII, VIII, IX mengatakan “Kepala KUA selalu mengingatkan kami tentang kedisiplinan kerja, aturan kerja, khususnya pelaksanaan kerja seperti bagaimana kami bisa memberikan pelayanan terbaik untuk masyarakat dalam pengurusan nikah/rujuk, tentang pengelolaan zakat dan wakaf. Itu semua merupakan tugas dan tanggung jawab kami”.

Senada dengan informan III, VII, VIII, IX, informan II, IV, V, VI, X juga mengatakan, “Kepala KUA selalu memberikan perhatian yang besar kepada aturan-aturan kerja sesuai SOP KUA Kecamatan X Koto Singkarak, baik itu disampaikan secara lisan maupun bentuk aturan secara tertulis. serta penjadwalan kerja selalu didiskusikan sesuai prosedur yang berlaku”.

Berdasarkan data dari informan di atas, dapat dijelaskan bahwa pimpinan dan bawahan di Kantor Urusan Agama Kecamatan X Koto Singkarak Kabupaten Solok menggunakan gaya komunikasi *structuring style*, dimana gaya komunikasi ini memanfaatkan pesan-pesan verbal secara tertulis maupun lisan. Kepala KUA lebih mempengaruhi

bawahannya dengan jalan berbagi informasi tentang tujuan, prosedur kerja, jadwal kerja serta aturan yang berlaku.

## **B. Pembahasan**

Berdasarkan hasil penelitian terkait dengan Gaya Komunikasi Pimpinan dan Bawahan di Kantor Urusan Agama Kecamatan X Koto Singkarak Kabupaten Solok. Peneliti menguraikannya sebagai berikut

1. Gaya Komunikasi *Friendly Style* yang digunakan oleh Pimpinan dan Bawahan di Kantor Urusan Agama Kecamatan X Koto Singkarak Kabupaten Solok.

Gaya komunikasi bersahabat ini tampak jelas seperti kedekatan dengan sesama rekan kerja yang diperlihatkan dengan komunikasi yang ramah, santai, tidak kaku, saling saut-sautan bercanda, namun tetap memperhatikan aturan yang berlaku. Mereka berkomunikasi menggunakan bahasa sehari-hari (Bahasa Minang), itulah yang memperlihatkan tampak jelas gaya komunikasi bersahabat yang membuat mereka terlihat sangat dekat dan akrab. Dengan menggunakan gaya komunikasi bersahabat ini dapat menciptakan situasi dan kondisi lebih santai dan kondusif. seluruh staff pegawai KUA disaat jam kerja tidak selalu bersifat formal. Mereka sangat santai melakukan tugas dan tanggung jawab masing-masing, saling membantu dan mengingatkan.

Sebagaimana yang dikatakan Norton gaya komunikasi bersahabat (*friendly style*) yang ditampilkan seseorang secara ramah, merasa dekat, selalu memberikan respon positif dan mendukung (Liliweri, 2011:310).

2. Gaya Komunikasi *Controlling Style* yang digunakan oleh Pimpinan dan Bawahan di Kantor Urusan Agama Kecamatan X Koto Singkarak Kabupaten Solok.

Gaya komunikasi mengendalikan ini diterapkan dalam disiplin kerja, karena kedisiplinan berkaitan dengan kinerja dalam sebuah organisasi. Kepala KUA juga sangat tanggap mengevaluasi hasil kerja semua pegawai, ini tampak saat mengatasi masalah-masalah yang terdapat

dalam lingkup kerja serta mengatur dan mengendalikan sesuai prosedur aturan kerja. Dalam hal pekerjaan menghadapi persoalan dengan perorangan lebih cenderung membicarakan secara langsung kepada yang bersangkutan. Jika ada sesuatu permasalahan atau tugas dibicarakan secara pribadi kepada yang bersangkutan.

Gaya komunikasi ini ditandai dengan adanya permintaan khusus dari kepala KUA meminta kepada pegawainya untuk selalu aktif berdiskusi mengenai tugas dan mewujudkan tujuan bersama sesuai Visi dan Misi KUA Kecamatan X Koto Singakarak. Gaya komunikasi ini bersifat mengendalikan dan bertujuan agar bekerja dan bertindak seefektif mungkin.

Sebagaimana yang dikatakan Sendjaja Djuarsa dalam buku *Teori Komunikasi*. Gaya komunikasi ini juga sering dipakai untuk mempersuasi orang lain supaya bekerja dan bertindak efektif pada umumnya dalam bentuk kritik (Djuarsa, 2004:416).

3. Gaya komunikasi *Equalitarian Style* yang digunakan oleh Pimpinan dan Bawahan di Kantor Urusan Agama Kecamatan X Koto Singakarak Kabupaten Solok

Gaya komunikasi dua arah yang melibatkan berbagai informasi secara terbuka. Gaya komunikasi ini ditandai dengan adanya penyebaran pesan-pesan verbal secara lisan maupun tulisan. Dalam berkomunikasi, pimpinan maupun bawahan menggunakan komunikasi dua arah, dimana terjadi timbal balik atau respon terhadap pesan yang disampaikan kepala KUA ke bawahannya begitu pula sebaliknya. Kedua pihak saling berkesinambungan memberikan respon terhadap apa yang disampaikan, dalam berkomunikasi juga tidak lepas dari komunikasi non verbal melalui nada penyampaian, ekspresi wajah dan gerak tubuhnya.

Gaya komunikasi ini juga ditandai dengan adanya keterbukaan dalam menyampaikan gagasan, menjamin berlangsungnya tindak berbagi informasi dan mencapai kesepakatan bersama, serta situasi komunikasi



yang berjalan dengan santai dan informal, walaupun situasinya didalam perkantoran.

Sebagaimana yang dikatakan Sendjaja Djuarsa dalam buku *Teori Komunikasi*. Gaya komunikasi *equalitarian style* ditandai dengan berlakunya arus penyebaran pesan-pesan verbal secara lisan maupun tulisan yang bersifat dua arah (*two-way commucation*). Dalam gaya komunikasi ini, tindak komunikasi ini dilakukan secara terbuka, akan lebih memudahkan tindak komunikasi dalam organisasi. Gaya komunikasi ini pula yang menjamin berlangsungnya tindak berbagi informasi diantara para anggota dalam suatu organisasi (Djuarsa, 2004:416).

4. Gaya komunikasi *Structuring Style* yang digunakan oleh Pimpinan dan Bawahan di Kantor Urusan Agama Kecamatan X Koto Singkarak Kabupaten Solok

Gaya komunikasi ini memanfaatkan pesan-pesan verbal secara tertulis maaupun lisan. Kepala KUA lebih mempengaruhi bawahannya dengan jalan berbagi informasi tentang tujuan, prosedur kerja, jadwal kerja serta aturan dan prosedur yang berlaku, terutama dengan adanya SOP dalam setiap kegiatan terutama dalam pelayanan.

Gaya komunikasi ini tercermin dalam komunikasi antara bapak Irman dengan pegawai KUA saat berkomunikasi dalam suasana formal seperti rapat dan kegiatan-kegiatan lain yang bersifat resmi. Bapak Irman menyampaikan pesannya berdasarkan data-data yang akurat, semua perintah jelas berdasarkan aturan yang telah ditetapkan. Jadi semua kegiatan terstruktur dan berjalan sesuai dengan jadwal yang telah ditetapkan.

Sebagaimana yang dikatakan Sendjaja Djuarsa dalam buku *Teori Komunikasi*. Gaya komunikasi berstruktur tersebut memanfaatkan pesan-pesan verbal secara tertulis maupun lisan guna memantapkan perintah yang harus dilaksanakan, penjadwalan tugas dan pekerjaan serta struktur organisasi. Pengirim pesan lebih memberi perhatian kepada keinginan untuk mempengaruhi orang lain dengan jalan berbagi informasi tentang

tujuan organisasi, jadwal kerja, aturan dan prosedur yang berlaku dalam organisasi tersebut (Djuarsa, 2004:417).

Gaya komunikasi merupakan suatu kepribadian yang terdapat didalam diri setiap manusia yang sukar untuk diubah. Kesesuaian dari satu gaya komunikasi yang digunakan tergantung pada maksud dari pengirim (*sender*) dan harapan dari penerima (*receiver*). Perilaku komunikasi adalah tindakan atau respon dalam lingkungan dari situasi komunikasi yang secara verbal maupun non verbal dalam mencari dan menyampaikan informasi.

Berbicara mengenai Gaya Komunikasi akan memberikan pengetahuan kepada kita tentang bagaimana perilaku organisasi ketika mereka melaksanakan tindakan berbagi informasi dan gagasan. Gaya komunikasi atau *communication style* didefinisikan sebagai seperangkat perilaku antar pribadi yang digunakan dalam situasi tertentu. Masing-masing gaya komunikasi terdiri dari sekumpulan perilaku komunikasi yang dipakai untuk mendapatkan respons atau tanggapan tertentu pula (Sendjaja, 2004:414).

Dari paparan diatas, ada 4 gaya komunikasi yang digunakan oleh pimpinan dan bawahan KUA Kecamatan X Koto Singkarak Kabupaten Solok yaitu: Gaya Komunikasi *Friendly Style*, *Controlling Style*, *Equalitarian Style*, *Structuring Style*.

## **BAB V**

### **PENUTUP**

#### **A. Kesimpulan**

Berdasarkan hasil penelitian mengenai “Gaya Komunikasi Pimpinan dan Bawahan di Kantor Urusan Agama Kecamatan X Koto Singkarak Kabupaten Solok “ dapat disimpulkan bahwa:

1. Gaya Komunikasi yang digunakan Pimpinan dan Bawahan KUA Kecamatan X Koto Singkarak Kabupaten Solok adalah gaya komunikasi *Friendly Style, Controlling Style, Equalitarian Style, Structuring Style*.
2. Gaya komunikasi *friendly style* (gaya komunikasi bersahabat) ini tampak jelas seperti kedekatan dengan sesama rekan kerja yang diperlihatkan dengan komunikasi yang ramah, santai, tidak kaku, saling saut-sautan bercanda, namun tetap memperhatikan aturan yang berlaku. Mereka berkomunikasi menggunakan bahasa sehari-hari (Bahasa Minang), itulah yang memperlihatkan tampak jelas gaya komunikasi bersahabat yang digunakan membuat mereka terlihat sangat dekat dan akrab. Dengan menggunakan gaya komunikasi bersahabat ini dapat menciptakan situasi dan kondisi lebih santai dan kondusif.
3. Gaya komunikasi *controlling style*, ini ditandai dengan adanya permintaan khusus dari kepala KUA meminta kepada pegawainya untuk selalu aktif berdiskusi mengenai tugas dan mewujudkan tujuan bersama sesuai Visi Misi KUA Kecamatan X Koto Singkarak. Gaya komunikasi ini bersifat mengendalikan dan bertujuan agar bekerja dan bertindak seefektif mungkin.
4. Gaya komunikasi *equalitarian style*, ini ditandai dengan adanya keterbukaan dalam menyampaikan gagasan, menjamin berlangsungnya tindak berbagi informasi dan mencapai kesepakatan bersama, serta situasi komunikasi yang berjalan dengan santai dan informal, walaupun situasinya didalam perkantoran.

5. Gaya komunikasi *structuring style*, dimana gaya komunikasi ini memanfaatkan pesan-pesan verbal secara tertulis maupun lisan. Ketua KUA lebih mempengaruhi bawahannya dengan jalan berbagi informasi tentang tujuan, prosedur kerja, jadwal kerja serta aturan dan prosedur yang berlaku.

## **B. Saran**

Bagi peneliti selanjutnya, penelitian ini dapat digunakan sebagai gambaran ataupun referensi tambahan untuk jenis penelitian yang terkait dengan Kantor Urusan Agama Kecamatan X Koto Singkarak Kabupaten Solok. Peneliti selanjutnya dapat melanjutkan penelitian terkait dengan Gaya Komunikasi Pimpinan dan Bawahan atau melakukan penelitian lainnya di Kantor Urusan Agama Kecamatan X Koto Singkarak Kabupaten Solok.

## DAFTAR KEPUSTAKAAN

- Cangara, Hafied. 2007. *Pengantar Ilmu Komunikasi*, Jakarta: PT Raja Grafindo Persada.
- Cangara, Hafied. 2011. *Pengantar Ilmu Komunikasi*, Jakarta: Kencana.
- Cangara, Hafied. 2014. *Perencanaan dan Strategi Komunikasi*. Cetakan 13. Jakarta: Rajawali Press.
- Djuarsa, Sendjaja. 2004. *Teori Komunikasi*, Jakarta: Kencana.
- Efendy, Uchjana Onong. 2006. *Ilmu Komunikasi Teori dan Praktek*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya.
- Gholi, E. M. 2019. Peran Gaya Komunikasi Pimpinan Dalam Meningkatkan Kinerja Pegawai. *Jurnal Ilmu Sosial dan Ilmu Politik* 8:(1).
- Institut Agama Islam Negeri Batusangkar. 2017. Pedoman Penulisan Skripsi IAIN Batusangkar.
- Kartono, Kartini. 2005. *Pemimpin dan Kepemimpinan*, Jakarta: PT Grafindo Persada.
- Liliweri, Alo. 2011. *Komunikasi Serba Ada Serba Makna*, Jakarta: Prenada Media Group.
- Moleong, J Lexy. 2006. *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya.
- Muhammad, Arni. 2000. *Komunikasi Organisasi*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Muhammad, Arni. 2017. *Komunikasi Organisasi*. Jakarta: Bumi Aksara
- Mulyana, Deddy. 2006. *Komunikasi Organisasi (Strategi Meningkatkan Kinerja Perusahaan)*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya.
- Mulyasa. 2002. *Pimpinan dan Kepemimpinan*, Jakarta: Raja Grafindo Perkasa.
- Nurina, Pitasari, D. 2015. Pengaruh Gaya Komunikasi Pimpinan Terhadap Kinerja Pegawai di Perpustakaan Teknologi Bandung. *Jurnal Kajian Informasi dan Perpustakaan* 3:(2).
- Prasetia, Hendra Gilang. 2013. Hubungan Gaya Komunikasi Pemimpin dengan Kinerja Pegawai di Biro Sosial Sekretariat Daerah Provinsi Kalimantan Timur, *Jurnal Ilmu Komunikasi*, 1:(2).
- Rakhmat, Jalaludiin. 20017. *Psikologi Komunikasi*, Bandung: PT Remaja Rosdakarya.
- Ruliana, Poppy. 2014. *Komunikasi Organisasi Teori dan Studi Kasus*. Depok: Raja Grafindo Persada.

- Siagian, P.Sondang. 1983. *Organisas Kepemimpinan dan Perilaku Administrasi*. Jakarta : PT Gunung Agung.
- Sugiyono. 2013. *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R & D. Cet. 18*. Bandung.
- Suryanto. 2015. *Pengantar Ilmu Komunikasi*. Bandung: CV Pustaka Setia.
- Tasruddin, Ramsiah. 2014. *Human Relations Dalam Organisasi*. Makassar: Alauddin University Press.
- Vardiansyah, Dani. 2008. *Filsafat Ilmu Komunikasi Suatu Pengantar*, Jakarta: Macana Jaya Cemerlang.
- Wahjono, Sentot Imam.2010. *Perilaku Organisasi*, Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Wiryanto. 2005. *Pengantar Ilmu Komunikas*. Jakarta: Gramedia Wiiasarana Indonesia.
- Wulandari, Putri. 2015. Gaya Komunikasi Pimpinan Dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan Pada PT. White and Blue di Pekanbaru. *Jurnal FSIP*. 2:(1).
- Yenny, R.S dan Soleh.S. 2007. *Komunikasi Organisasi*. Jakarta: Universitas Terbuka.