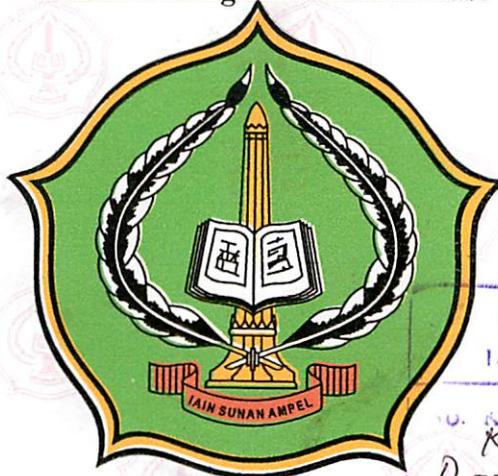


**POLA KOMUNIKASI KEPEMIMPINAN DI BANK TABUNGAN NEGARA
(BTN) CABANG PEMUDA SURABAYA
(Studi Kasus pada Divisi *General Branch Administration*)**

SKRIPSI

Diajukan Kepada Institut Agama Islam Negeri sunan Ampel Surabaya Guna
memenuhi Salah Satu Syarat Memperoleh Gelar Sarjana Satu Ilmu Sosial
Dalam Bidang Ilmu Komunikasi



Oleh :

Mahdiana Faiza Damayanti
B06304059

Dosen Pembimbing :

Dra. Hj. Luluk Fikri Zuhriyah. M.Ag
196912041997032007

PERPUSTAKAAN IAIN SUNAN AMPEL SURABAYA	
No. KLAS K D-2009 029 KOM	No REG : D-2009/KOM/029 ASAL BUKU : TANGGAL :



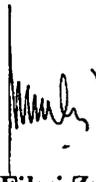
**PROGRAM STUDI ILMU KOMUNIKASI
INTITUT AGAMA ISLAM NEGERI SUNAN AMPEL
FAKULTAS DAKWAH
SURABAYA
2009**

PERSETUJUAN PEMBIMBING

Skripsi oleh Mahdiana Faiza damayanti ini Telah Diperiksa Dan Disetujui Untuk
Diuji

Surabaya, 03 Juli 2009

Pembimbing



Dra. Hj. Luluk Fikri Zuhriyah. M.Ag
196912041997032007

PENGESAHAN TIM PENGUJI

Skripsi oleh Mahdiana Faiza Damayanti ini telah dipertahankan di depan Tim
Penguji Skripsi

Surabaya,

Mengesahkan
Institut Agama Islam Negeri Sunan Ampel
Fakultas Dakwah

Dekan,



Prof. Dr. H. Shonhadji, Dip. IS
NIP. 194907281967121001

Ketua,



Dra Hj. Luluk Fikri Zuhriyah, M. Ag
NIP. 196912041997032007

Sekretaris,



Moch. Choirul Arief, S. Ag. M. Fil.I
NIP. 197110171998031001

Penguji I,



Drs. Yoyon Mudjiono, M.Si
NIP. 195409071982031003

Penguji II,



Ali Nurdin S.Ag, M.Si
NIP. 197106021998031001

utamanya karena motif pribadi yaitu agar mendapat gaji. Hal ini terjadi salah satunya karena pola komunikasi kepemimpinan yang kurang efektif, minimnya kepedulian dan upaya komunikasi pemimpin pada karyawannya (kurangnya komunikasi Atas-Bawah). Hal ini dapat menimbulkan sikap acuh tak acuh dan kurangnya kesadaran diri (*semau gue*) hal ini menjadikan para karyawan seandainya, sehingga mempengaruhi budaya kerja sekaligus kinerja pada perusahaan itu sendiri.

Selain itu daya tarik komunikator (pemimpin) dalam menyampaikan pesan juga mempunyai pengaruh yang besar, disini seorang pemimpin harus mempunyai kemampuan untuk meyakinkan komunikan dan memiliki daya tarik yang kuat, sehingga dapat menyampaikan pesan yang baik kepada komunikan dan komunikasi yang efektif dapat terwujud.

Seorang pemimpin harus memiliki kemampuan untuk menentukan tindakan-tindakan apa saja yang sebaiknya dilakukan agar dapat mencapai tujuan-tujuan kelompok. Hal tersebut mengharuskan adanya pengertian tentang bagaimana tindakan-tindakan sebagai seorang pemimpin akan mempengaruhi pekerjaan kelompok maupun anggota kelompok yang bersangkutan yang mencakup pembuatan keputusan yang efektif.

Maka bisa disimpulkan bahwa pola komunikasi kepemimpinan yang efektif adalah proses komunikasi yang terjadi antara pemimpin dan karyawan, karena adanya persamaan kepentingan, pemahaman, dan juga kebutuhan dalam bertukar informasi. Apabila sudah terdapat persamaan dalam mencapai tujuan serta sudah memanfaatkan unsur-unsur yang ada dalam komunikasi serta mempunyai tujuan menciptakan komunikasi yang baik dan transparan, maka komunikasi yang efektif dapat dilanjutkan.

- 2) John R. Schemerhorn, dalam bukunya yang berjudul *Managing Organizational Behaviour*, menyatakan bahwa komunikasi itu dapat diartikan sebagai proses antar pribadi dalam mengirim dan menerima simbol-simbol yang berarti bagi kepentingan mereka.
- 3) William F. Glueck, dalam bukunya *Manajemen*, menyatakan bahwa komunikasi dapat dibagi dalam dua bagian utama, yakni:
 - a) *Interpersonal Communications*, komunikasi antar pribadi yaitu proses pertukaran informasi serta pemindahan pengertian antara dua orang atau lebih di dalam suatu kelompok kecil manusia.
 - b) *Organizational Communications*, yaitu dimana pembicara secara sistematis memberikan informasi dan memindahkan pengertian kepada orang banyak di dalam organisasi dan kepada pribadi-pribadi dan lembaga-lembaga diluar yang ada hubungan.

Istilah komunikasi dalam bahasa inggrisnya disebut dengan *communication*, berasal dari kata *communicatio* atau dari kata *communis* yang dalam bahasa indonesia berarti 'sama' atau 'sama maknanya' atau 'pengertian bersama', dengan maksud untuk mengubah pikiran, sikap, perilaku, penerima dan melaksanakan apa yang diinginkan oleh komunikator.

- 1) Informasi: pengumpulan, penyimpanan, pemrosesan, penyebaran berita, data, gambar, fakta dan pesan opini dan komentar yang dibutuhkan agar dapat dimengerti dan beraksi secara jelas terhadap kondisi lingkungan dan orang lain agar dapat mengambil keputusan secara tepat.
- 2) Sosialisasi: penyediaan sumber ilmu pengetahuan yang memungkinkan orang bersikap dan bertindak sebagai anggota masyarakat yang efektif sehingga ia sadar akan fungsi sosialnya sehingga ia dapat aktif di dalam masyarakat.
- 3) Motivasi: menjelaskan tujuan setiap masyarakat jangka pendek maupun jangka panjang, mendorong orang menentukan pilihannya dan keinginannya, mendorong kegiatan individu dan kelompok berdasarkan tujuan bersama yang akan dikejar.
- 4) Perdebatan dan diskusi: menyediakan dan saling menukar fakta yang diperlukan untuk memungkinkan persetujuan atau menyelesaikan perbedaan pendapat mengenai masalah publik, menyediakan bukti-bukti yang relevan yang diperlukan untuk kepentingan umum agar masyarakat lebih melibatkan diri dalam masalah yang menyangkut kepentingan bersama ditingkat nasional dan lokal.
- 5) Pendidikan: pengalihan ilmu pengetahuan sehingga mendorong perkembangan intelektual, pembentuk watak

kepemimpinannya karena dia memiliki bakat bisa menguasai seni memimpin (seni kepemimpinan) yang khas menjadi miliknya sendiri.

Dalam perkembangan zaman, kepemimpinan itu secara ilmiah kemudian berkembang, bersamaan dengan pertumbuhan *scientific management* (manajemen ilmiah), yang dipelopori oleh ilmuwan Frederick W. Taylor pada awal abad ke-20; dan kemudian hari berkembang menjadi satu *ilmu kepemimpinan*.

Selanjutnya yang dapat dikemukakan mengenai kepemimpinan itu adalah sebagai berikut:

- 1) Kepemimpinan itu sifatnya spesifik, khas, diperlukan bagi satu situasi khusus. Sebab dalam satu kelompok yang melakukan aktivitas-aktivitas tertentu, dan punya tujuan serta peralatan khusus, pemimpin kelompok dengan ciri-ciri karakteristiknya itu merupakan fungsi dari situasi khusus tadi. Jelasnya, sifat-sifat utama dari pemimpin dan kepemimpinannya harus sesuai dan bisa diterima oleh kelompoknya; juga bersangkutan, serta cocok-pas dengan situasi dan jamannya.
- 2) Pada umumnya pemimpin itu juga memiliki beberapa sifat-sifat superior, melebihi kawan-kawan lainnya atau melebihi para pengikutnya. Paling sedikit dia harus memiliki superioritas dalam satu atau dua

Birokrasi itu sendiri berasal dari gabungan kata *biro* (bureau) yang artinya kantor, tempat kerja, office desk dan *krasi* (kratia/kratos) yang artinya kekuatan atau peraturan. Sebagai teori struktural klasik, konsep Max Weber mengenai prinsip organisasi ideal dan birokrasi memberikan pondasi bagi munculnya pemikiran-pemikiran baru perihal desain organisasi. Sayangnya, birokrasi kini identik dengan ketidakefisienan, kaku, dan sikap malas sehingga istilah birokrasi selalu dikonotasikan negatif. Padahal, birokrasi bukan masalah baik atau buruk. Bukan pula positif-negatif. Ia hanyalah sebuah desain organisasi yang melalui perlakuan tertentu bisa berjalan efisien.

Dalam perspektif Max Weber, terdapat 7 prinsip dasar yang perlu diterapkan dalam membangun organisasi agar dapat mencapai tujuannya. Ketujuh prinsip tersebut adalah :

1. Pembagian Kerja. Pekerjaan dipecah-pecah sehingga jelas pembagian masing-masing anggota.
2. Hirarki kewenangan yang jelas. Struktur organisasi disusun bertingkat dan memastikan jabatan yang lebih rendah berada di bawah supervisi dan kontrol dari yang lebih tinggi. Garis komando dan garis koordinasi diciptakan untuk meperjelas alur pelaporan diantara anggota organisasi.
3. Formalisasi yang tinggi. Untuk mengatur perilaku anggota organisasi, perlu disusun peraturan dan prosedur formal sebagai sebuah sistem. Poin ini sangat relevan dengan besaran organisasi. Semakin organisasi tumbuh besar, maka perlu ada formalisasi agar semua hal berjalan standar

4. Impersonal. Tindakan dan keputusan yang berlaku di dalam organisasi tidak melibatkan perasaan pribadi. Tidak diperbolehkan konflik kepentingan berperan dalam pengambilan keputusan
5. Keputusan personalia berdasarkan kemampuan. Keputusan tentang promosi, seleksi, didasarkan atas kualifikasi, keberhasilan atau prestasi. Organisasi harus menciptakan merit sistem berjalan secara sesuai.
6. Jenjang karir bagi anggota organisasi. Prinsip ini mengasumsikan bahwa keanggotaan organisasi seseorang adalah seterusnya (continuous basis). Dengan jenjang karir diharapkan anggota dapat mengejar karir dan menjaga komitmen terhadap organisasi.
7. Pemisahan yang jelas kehidupan pribadi dan organisasi. Dalam organisasi ideal, pengambilan keputusan dilakukan semaksimal mungkin berjalan rasional. Artinya, anggota organisasi harus dapat memisahkan kehidupan organisasi dan kehidupan organisasi.

Relevansi teori ini dengan fokus penelitian adalah pentingnya untuk mengenal dan mengetahui sistem birokrasi yang terdapat di BTN Surabaya sehingga akan lebih mudah untuk menganalisa pola komunikasi kepemimpinan yang diterapkan di Bank Tabungan Negara (BTN) cabang Surabaya.

C. Penelitian Terdahulu Yang Relevan

Kepemimpinan adalah subyek penelitian yang sering kali di bahas, karena banyak sekali penelitian yang mengangkat tema kepemimpinan, hal ini disebabkan selain manajemen yang terorganisir dengan baik, kepemimpinan yang efektif juga sangat diperlukan dalam proses keberhasilan sebuah organisasi.

Telah ada beberapa penelitian terdahulu yang membahas mengenai kepemimpinan yang dijadikan sebagai acuan penelitian peneliti kali ini sebagai penelitian terdahulu yang relevan.

Pertama, sebuah skripsi karya Rahmita mahasiswa jurusan komunikasi, Universitas Kristen Petra Surabaya, Jawa Timur tahun 2004 dengan judul “Pengaruh Pelatihan, Kompensasi Dan *Pola Komunikasi* Terhadap Kinerja. Karyawan Di Starbucks Coffee.”. Penelitian yang menggunakan metode penelitian deskriptif dengan teknik statistika analisis jalur ini bertujuan untuk mengetahui seberapa besar pengaruh pelatihan, kompensasi dan pola komunikasi yang diterapkan oleh starbuck terhadap kinerja para pegawainya, dimana obyek penelitiannya adalah karyawan di Starbucks Tunjungan Plaza Surabaya.

Perbedaannya dengan penelitian peneliti kali ini adalah terletak pada metode penelitiannya yang menggunakan metode penelitian kualitatif yang hanya bertujuan untuk mengetahui Pola Komunikasi Kepemimpinan yang diterapkan oleh Bank Tabungan Negara cabang Pemuda Surabaya.

Kedua, penelitian berupa Skripsi yang dilakukan oleh Diandra Mahadewi, mahasiswa Jurusan fakultas Ilmu Sosial Dan Ilmu Politik

Universitas Sebelas Maret (UNS) Solo tahun 2004 yang berjudul “Pola Komunikasi Masyarakat Osing”.

Terdapat persamaan penelitian tersebut dengan penelitian peneliti kali ini yaitu sama-sama menggunakan metode penelitian kualitatif hal ini disebabkan peneliti sama-sama ingin mengetahui pola komunikasi yang diterapkan oleh subyek yang diteliti. Sedangkan perbedaannya terletak pada obyek penelitiannya. Penelitian tersebut lebih mengkaji menekankan isi pembahasan mengenai relevansi pola komunikasi di lingkungan Masyarakat (suku) Osing. Sedangkan penelitian kali ini hanya mengenai pola komunikasi kepemimpinan yang terdapat di bank Tabungan Negara cabang pemuda Surabaya.

Ketiga, penelitian berupa skripsi yang dilakukan oleh Istiqomah, mahasiswa Fakultas Dakwah Prodi Komunikasi Institut Agama Islam Negeri Sunan Ampel Surabaya, tahun 2008 yang berjudul Respon Organisasi Otonom pada Gaya Komunikasi Pimpinan (Studi Persyarikatan Muhammadiyah Daerah Sidoarjo). Kesamaan penelitian tersebut dengan penelitian kali ini adalah sama-sama menggunakan metode penelitian kualitatif, yakni penelitian yang mendeskripsikan, mencatat, menganalisa, dan menginterpretasikan kondisi yang sedang terjadi pada masing-masing subyek penelitian. Selain itu kedua penelitian ini juga memiliki kesamaan tentang tema yang diangkat, yakni tentang komunikasi pimpinan dalam sebuah organisasi atau perusahaan.

Sedangkan perbedaan yang terlihat jelas diantara dua penelitian ini adalah subyek penelitian yang berbeda. Perbedaan berikutnya terletak pada tujuan penelitian. Pada penelitian milik Istiqomah bertujuan untuk

BAB III

METODE PENELITIAN

A. Pendekatan Dan Jenis Penelitian

Metodologi adalah proses, prinsip dan prosedur yang kita gunakan untuk mendekati problem dan mencari jawaban dengan ungkapan lain metodologi adalah suatu pendekatan umum untuk mengkaji topik penelitian²¹.

Penelitian adalah terjemahan dari bahasa Inggris: *research* yang berarti usaha/pekerjaan untuk mencari kembali yang dilakukan dengan suatu metode tertentu dan dengan cara hati-hati, sistematis serta sempurna terhadap permasalahan sehingga dapat digunakan untuk menyelesaikan/menjawab problemnya²².

Dalam penelitian ini, peneliti menggunakan metode kualitatif deskriptif sebagaimana yang ditulis Ibnu Hajar (1996). Peneliti deskriptif memusatkan perhatiannya pada fenomena yang terjadi saat ini. Penelitian ini berusaha untuk melukiskan dan mengklasifikasikan fakta/karakteristik fenomena tersebut secara faktual dan cermat.

Penelitian ini digunakan untuk menjawab pertanyaan tentang apa dan bagaimana suatu keadaan (fenomena, kejadian) dan melaporkannya sebagaimana adanya. Penelitian deskriptif ini bertujuan untuk mendeskripsikan apa yang saat ini berlaku. Di dalamnya terdapat upaya

²¹ Deddy Mulyana, *Metodologi Penelitian Kualitatif*. (Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2002) h. 145.

²² P. Joko Subagyo, *Metode Penelitian (Dalam Teori dan Praktek)*, (Jakarta: Rineka Cipta, 1997), cet.II. h. 2

Administration beserta para karyawannya, mengamati subyek penelitian, yaitu melihat bagaimana cara ia memimpin, bagaimana interaksi yang terjadi diantara keduanya, serta bagaimana mereka menyikapi hambatan-hambatan selama ini.

3. Tahap Analisis Data

Analisis data merupakan proses mengatur urutan data, mengorganisasikannya ke dalam suatu pola, kategori dan satuan uraian dasar. Pada tahap ini data yang diperoleh dari berbagai sumber yaitu wawancara, pengamatan, catatan lapangan, dokumen, dan data lain yang mendukung, dikumpulkan, diklasifikasi dan dianalisa dengan analisis induktif.

Pada tahap ini peneliti mengumpulkan semua data-data yang diperoleh peneliti dari berbagai sumber, yaitu dari hasil wawancara, pengamatan di lapangan, serta dokumen-dokumen yang mendukung kemudian disusun, dikaji serta ditarik kesimpulan dan dianalisa dengan analisis induktif.

4. Tahap Penulisan Laporan

Penulisan laporan merupakan hasil akhir dari suatu penelitian, sehingga dalam tahap akhir ini peneliti mempunyai pengaruh terhadap hasil penulisan laporan. Penulisan laporan yang sesuai dengan prosedur penulisan yang baik akan menghasilkan kualitas yang baik pula terhadap hasil penelitian.

Intersubjectivity Agreement yaitu semua pandangan, pendapat, pandangan atau data dari subjek lainnya tujuannya adalah untuk menghasilkan titik temu antar data.

Sedangkan *Triangulasi* adalah menganalisis jawaban subjek dengan meneliti kebenarannya dengan data empiris. Dengan cara Trianggulasi sumber dan teori. *Trianggulasi Sumber* yaitu membandingkan atau mengecek ulang derajat kepercayaan suatu informasi yang diperoleh dari informan.

Trianggulasi Teori yaitu mengkonfirmasi data dengan teori. Dengan demikian data yang telah ditemukan dijamin derajat kepercayaannya, adapun teknik diskusi kelompok atau teman sejawat adalah dengan cara mendiskusikan hasil sementara atau hasil akhir yang diperoleh dari penelitian secara *analitik*. Dari diskusi inilah penelitmelakukan pengecekan ulang terhadap data yang kurang cocok atau kurang sesuai dengan fokus penelitian.

Jepang ke pemerintah R.I. dan terjadilah penggantian nama menjadi KANTOR TABUNGAN POS. Bapak Darmosoetanto ditetapkan oleh pemerintah R.I. menjadi Direktur yang pertama. Tugas pertama KANTOR TABUNGAN POS adalah melakukan penukaran uang Jepang dengan Oeang Republik Indonesia (ORI). Tetapi kegiatan KANTOR TABUNGAN POS tidak berumur panjang, karena agresi Belanda (Desember 1946) mengakibatkan didudukinya semua kantor termasuk kantor cabang dari KANTOR TABUNGAN POS hingga tahun 1949. Saat KANTOR TABUNGAN POS dibuka kembali (1949), nama KANTOR TABUNGAN POS diganti menjadi BANK TABUNGAN RI. Sejak kelahirannya sampai berubah nama BANK TABUNGAN POS RI, lembaga ini bernaung dibawah Kementerian Perhubungan.

Banyak kejadian bernilai sejarah sejak tahun 1950 tetapi yang substantif bagi sejarah BTN adalah dikeluarkannya UU Darurat No.9 tahun 1950 tanggal 9 februari 1950 yang mengubah nama “POSTSPAARBANK IN INDONESIA” berdasarkan staatsblat No. 295 tahun 1941 menjadi BANK TABUNGAN POS dan memindahkan induk kementerian dari Kementerian Perhubungan ke Kementerian Keuangan di bawah Mentri Urusan Bank Sentral. Walaupun dengan UU Darurat tersebut masih bernama BANK TABUNGAN POS, tetapi tanggal 9 februari 1950 ditetapkan sebagai hari dan tanggal lahir BANK TABUNGAN NEGARA. Nama BANK TABUNGAN POS menurut Undang-undang Darurat tersebut dikukuhkan dengan UU No.36 tahun 1953 tanggal 18 desember 1953.

Untuk mewujudkan Visi dan melaksanakan Misi Bank BTN maka seluruh jajaran karyawan Bank BTN harus menganut nilai-nilai dasar sebagai berikut:

- a. Sebagai orang yang beriman dan bertaqwa, pegawai Bank BTN taat melaksanakan dan mengamalkan ajaran agamanya masing-masing secara khusuk.
 - b. Pegawai Bank BTN selalu berusaha untuk menimba ilmu guna meningkatkan pengetahuan dan keterampilannya demi kemajuan Bank BTN.
 - c. Pegawai Bank BTN mengutamakan kerjasama dalam melaksanakan tugas untuk mencapai tujuan Bank BTN dengan kinerja yang terbaik.
 - d. Pegawai Bank BTN selalu memberikan yang terbaik secara ikhlas bagi Bank BTN dan semua stakeholders, sebagai perwujudan dari pengabdian yang didasari oleh semangat kesediaan berkorban tanpa pamrih pribadi.
 - e. Pegawai Bank BTN selalu bekerja secara professional yang kompeten dalam bidang tugasnya.
3. Kegiatan Usaha
- a. Produk dana

Merupakan suatu jenis produk yang diberikan oleh PT Bank Tabungan Negara (Persero) dengan cara menghimpun dana atau mengumpulkan dana dari masyarakat luas. Produk dana tersebut terdiri dari:

keluhan nasabah diselesaikan dengan baik, memastikan efektifitas dan efisiensi pelayanan kepada nasabah, dan memastikan bahwa semua staff memahami semua produk dan jasa PT. BTN serta produknya dengan baik. Dalam kegiatannya AMGR *Customer Service* dibantu oleh fungsi atau staff yang bertanggung jawab dan berhubungan seperti berikut:

- a) SPV (*Supervisor Customer Service*), bertanggung jawab dalam menjamin tingkat pelayanan yang prima dan optimal kepada nasabah, memastikan semua keluhan nasabah diselesaikan dengan baik, serta memastikan semua staff memahami semua produk dan jasa yang ada di BTN.
 - b) Staff *Selling*, mempunyai tanggung jawab dalam menawarkan semua produk dan jasa yang ada di BTN kepada semua nasabah dan memberikan informasi yang lengkap tentang produk jasa tersebut.
 - c) Staff *Customer Service*, mempunyai tanggung jawab dalam memastikan efektifitas dan efisiensi pelayanan nasabah dan memberikan informasi tentang jasa dan produk yang ditawarkan.
- 5) AMGR (*Assistant Manager Loan Service*)
Mempunyai tugas dan wewenang dalam memastikan adanya semua efektifitas dan efisiensi pelayanan di *loan service*, memastikan bahwa semua

Untuk memperoleh struktur pengendalian intern pada prosedur kredit yang baik maka diperlukan adanya pemisahan fungsi yang terkait prosedur kredit yang meliputi *loan service, loan administrasi, collection and workout*. Hal ini bertujuan untuk memastikan bahwa pengendalian internal dapat dijalankan sesuai dengan prosedur dan kebijakan yang telah ditetapkan. Adapun tugas dan wewenangnya adalah:

1. AMGR (*Assistant Manager*) *Loan service*

Mempunyai tugas dan wewenang untuk memastikan efektivitas dan efisiensi dalam pelayanan di *loan service*, memastikan semua nasabah memperoleh pelayanan dengan kualitas prima, memastikan bahwa prosedur permohonan kredit retail dijalankan dengan benar serta memastikan bahwa semua klaim debitur dapat diselesaikan dengan baik.

- a) SPV *Loan Service*, memastikan bahwa semua bawahannya tela melakukan analisa kredit dan melaksanakan prosedur kredit dengan benar.
- b) Staff Analisa KPR, melakukan wawancara dengan calon debitur meliputi analisa 3C, mengisi *check list* wawancara dengan benar, melakukan verifikasi data permohonan dengan hasil wawancara, apabila terdapat keraguan maka analis akan memberikan data kepada *loan admin* untuk dilakukan OTS, melaporkan hasil wawancara kepada atasan.
- c) Staff *Loan Service*, menerima form permohonan KPR dari calon debitur, memeriksa kelengkapan dokumen dan persyaratan, memberikan analis kredit untuk dilakukan wawancara, melakukan

- Komunikasi ke atas mengizinkan atasan (pimpinan) untuk menentukan apakah bawahan memahami apa yang diharapkan dari aliran informasi ke bawah.
- Komunikasi ke atas membantu pegawai mengatasi masalah pekerjaan mereka dan memperkuat keterlibatan mereka dengan pekerjaan mereka dan dengan organisasi tersebut.

Dalam beberapa masalah kebanyakan analisis dan penelitian dalam komunikasi ke atas menyatakan bahwa pimpinan harus menerima informasi dari bawahan mereka yang:

- a. Memberitahukan apa yang dilakukan bawahan (pekerjaan mereka, prestasi, kemajuan, dan rencana-rencana untuk waktu mendatang).
- b. Menjelaskan persoalan-persoalan kerja yang belum dipecahkan bawahan yang mungkin memerlukan beberapa macam bantuan.
- c. Memberikan saran atau dalam organisasi sebagai suatu keseluruhan.
- d. Mengungkapkan bagaimana pikiran dan perasaan bawahan tentang pekerjaan mereka, rekan kerja mereka, dan organisasi.

Komunikasi atas terlihat dari upaya sang pimpinan divisi *GBA* yang memberikan kesempatan pada anak buahnya untuk mengutarakan ide dan gagasannya dalam pencapaian keputusan. Hal ini didasarkan karena ia ingin para karyawannya punya andil dalam setiap kesempatan, khususnya yang menyangkut kemajuan perusahaan. Terkadang upaya ini memang benar dan dibutuhkan,

Pemimpin/ pimpinan/ kepala sebuah organisasi tanpa disadari memiliki sebuah teori organisasi yang kemudian diaplikasikan dalam berkomunikasi dengan para karyawannya. Teori ini merupakan seorang pemimpin menyampaikan perintah atau pesan kepada orang-orang yang akan bekerja dibawah perintahnya. Begitu juga dengan kepala Divisi *GBA* BTN cabang Pemuda Surabaya. Sufyanto, selaku kepala divisi tersebut memberlakukan situasi kerja yang demokratis. Dengan pola komunikasi kepemimpinan yang terbuka (komunikasi atas dan komunikasi bawah) Dimana ia dengan leluasa memberikan kesempatan kepada para karyawannya untuk mengutarakan gagasan maupun pendapat mereka. Pemimpin dengan tipe seperti ini menganggap kebanyakan orang (karyawannya) mempunyai kemampuan untuk menyelesaikan masalah secara kreatif dalam organisasi. Pada nantinya diperlukan pengendalian diri sendiri dalam tiap individu supaya pekerjaan dapat terlaksana dengan baik. Munculnya perbedaan pendapat nantinya pun disadari oleh Sufyanto bahwa hal ini dikarenakan karyawannya termotivasi oleh keinginan mereka untuk diterima lingkungan, mendapat pengakuan, dan merasa berprestasi.

Inti demokratis adalah keterbukaan dan keinginan memposisikan pekerjaan dari, oleh, dan untuk bersama. Pemimpin yang demokratis berusaha lebih banyak melibatkan anggota kelompoknya dalam memacu tujuan-tujuan, sebagaimana tugas dan tanggung jawab dibagi-bagi menurut bidangnya masing-masing. Maka bisa disimpulkan ciri-ciri yang cukup menonjol tentang penerapan pola komunikasi kepemimpinan di divisi *GBA* BTN cabang Pemuda Surabaya adalah:

- a. Diterapkannya komunikasi ke atas dan komunikasi ke bawah sehingga terciptanya keselarasan dalam situasi bekerja.
- b. Birokrasi tertinggi tetap menentukan suatu keputusan diturunkan dan dilaksanakan.
- c. Komunikasi lisan dan tulisan sangat diterapkan oleh divisi GBA hal ini dikarenakan agar tidak terjadi *misscommunication* antara pimpinan dan bawahan dalam mengerjakan suatu perintah.
- d. Beban kerja organisasi menjadi tanggung jawab bersama para personel divisi *GBA*.
- e. Pimpinan/ kepala divisi menganggap karyawannya sebagai komponen pelaksana dan secara integral harus diberi tugas dan tanggung jawab secara bersama.
- f. Disiplin akan tetapi tidak kaku dalam memecahkan masalah secara bersama.
- g. Komunikasi dengan bawahan bersifat terbuka dan dua arah.

MOTTO

*” Berusahalah untuk tidak menjadi manusia yang berhasil tapi
berusahalah menjadi manusia yang berguna.“*

(Einstein)

*<http://www.mutiarakata.co.id/>, diakses tanggal 30 Juli 2009.

