

Manajemen Kepemimpinan pada Kinerja Karyawan (Studi Kasus di Lembaga Penyiaran Publik TVRI Jawa Barat Mengenai Pengelolaan Program Televisi *B'Smart*)

Sulthan Fatahillah Pahalawan, O. Hasbiansyah
Prodi Manajemen Komunikasi, Fakultas Ilmu Komunikasi
Universitas Islam Bandung
Bandung, Indonesia
suulfatahillah@gmail.com

Abstract—The leader is one person who must be able to manage his human resources well in order to achieve a goal. Organizational communication greatly influences all aspects between leaders and employees in creating good working relationships. TVRI West Java is a pioneer of TV stations in Indonesia. TVRI is now reducing its devotees due to the growing number of Private Television. This study aims to find out how communication to superiors and subordinates by linking with system theory with the concept of interdependence, or interdependence between each component in the organization. The research method uses case studies, constructivism paradigms and qualitative approaches to explore information.

Keywords—Leadership, Systems, Organizational Communication.

Abstrak— Pemimpin adalah salah satu orang yang harus bisa mengelola sumber daya manusianya dengan baik agar bisa mencapai sebuah tujuan. Komunikasi organisasi sangat mempengaruhi seluruh aspek antara pimpinan dan karyawan dalam menciptakan hubungan kerja yang baik. TVRI Jawa Barat merupakan pelopor stasiun TV di Indonesia. TVRI sekarang mengurangi peminatnya diakibatkan bertumbuhnya Televisi Swasta yang semakin banyak. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui bagaimana komunikasi ke atasan dan bawahan dengan mengaitkan dengan teori Sistem dengan konsep interdependensi, atau kesalingbergantungan antara setiap komponen-komponen di dalam organisasi. Metode penelitian menggunakan studi kasus, paradigma konstruktivisme serta pendekatan kualitatif untuk menggali informasi.

Kata Kunci— Kepemimpinan, Sistem, Komunikasi Organisasi.

I. PENDAHULUAN

Sebagai makhluk sosial, manusia memiliki dorongan untuk berinteraksi dan berkomunikasi antara satu orang dengan yang lainnya berdasarkan kepentingan dan kebutuhannya masing-masing. Salah satu tujuan komunikasi yang dilakukan oleh manusia untuk dirinya sendiri adalah sebagai penunjang untuk memenuhi kebutuhan hidupnya. Manusia dalam memenuhi kebutuhannya diharuskan untuk dapat bekerja. Sebuah

pekerjaan khususnya dalam sebuah organisasi atau perusahaan akan memiliki sebuah manajemen mengenai semua kebijakannya untuk bisa diikuti oleh atasan dan bawahan. Manusia akan memilih perusahaan yang dikira cocok dengan kemampuan atau keterampilan yang dimiliki agar bisa masuk dalam perusahaan yang dituju. Salah satu perusahaan yang kini masih banyak peminatnya yaitu yang bergerak dalam bidang penyiaran, lembaga penyiaran sekarang mulai berkembang khususnya televisi swasta, TVRI Jawa Barat sebagai pelopor televisi Indonesia memiliki banyak program yang bisa bersaing dengan televisi swasta. TVRI Jawa Barat memiliki banyak program acara yang menayangkan hal-hal yang informatif serta menghibur salah satunya program acara B'Smart.

Program acara B'Smart merupakan program acara yang bekerja sama dengan Dinas Pendidikan Kota Bandung dalam pengelolaan hingga pembuatannya. Dalam sebuah program acara terdapat peran penting khususnya atasan serta karyawan/pimpinan. Dalam pengelolaan sebuah program acara harus adanya komunikasi yang baik diterapkan dalam perusahaan tersebut.

Seorang pimpinan seperti produser akan memiliki gaya kepemimpinan dalam memimpin sebuah program acara, yang dimana dari pemikiran dan perencanaan itu harus bisa dikomunikasikan dengan baik kepada bawahan agar menjadi sebuah tayangan yang menarik banyak antusias dari masyarakat untuk menyaksikan acara B'Smart. Penelitian ini meneliti komunikasi organisasi yang terdapat dalam pengelolaan program acara B'Smart antara atasan dan bawahan dalam menjalankan pekerjaannya serta kepemimpinan yang diterapkan oleh atasan dalam program acara. Dalam penelitian ini untuk menggali data, peneliti menggunakan metode observasi dan wawancara.

Berdasarkan latar belakang yang telah diuraikan, maka pertanyaan penelitian dari penelitian ini adalah :

1. Bagaimana komunikasi organisasi dari pimpinan kepada bawahan (Downward Communication) di Lembaga Penyiaran Publik TVRI Jawa Barat dalam mengelola program acara B'Smart?.
2. Bagaimana komunikasi organisasi dari bawahan

kepada pimpinan (Upward Communication) di Lembaga Penyiaran Publik TVRI Jawa Barat dalam mengelola program acara B'Smart?

II. LANDASAN TEORI

A. Manajemen

Menurut Andrew F. Sikukula (dalam Hasibuan, 2011: 6) menyatakan bahwa manajemen pada umumnya merupakan serangkaian kegiatan yang di dalamnya terdapat perencanaan, pengorganisasian, pengendalian, penempatan, pengarahan, pemotivasian, komunikasi dan pengambilan keputusan yang dilakukan oleh setiap organisasi yang tujuannya mengkoordinasikan sebagai sumber daya yang dimiliki oleh perusahaan sehingga dapat memaksimalkan hasil suatu produk atau jasa secara efisien.

B. Komunikasi Organisasi

Pace dan Faules (2018: 33) mengungkapkan bahwa definisi komunikasi organisasi dapat dilihat dari dua sudut pandang yaitu definisi subjektif dan definisi objektif, keduanya memiliki ciri khas yang berbeda. Komunikasi dalam perspektif subjektif adalah "Prilaku Pengorganisasian" yang terjadi dan bagaimana mereka yang terlibat dalam proses itu bertransaksi dan memberikan makna atas apa yang terjadi. Pada perspektif ini yang ditekankan adalah proses penciptaan makna dari interaksi yang menciptakan, memelihara, dan mengubah organisasi. Sedangkan dalam definisi objektif adalah kegiatan penanganan pesan yang terkandung dalam suatu batas organisasi. Pada perspektif ini yang lebih ditekankan adalah pada komunikasi sebagai suatu alat yang memungkinkan orang beradaptasi dengan lingkungannya.

Dalam komunikasi organisasi terdapat aliran komunikasi:

1. Komunikasi ke bawah (downward communication) merupakan penyampaian aliran informasi yang mengalir dari atasan kepada bawahan sesuai garis komando dalam suatu organisasi. Komunikasi ini bertujuan agar para pemimpin lebih mudah dalam pengambilan keputusan. Informasi yang disampaikan oleh atasan dapat berupa pengarahan pelaksanaan tugas, instruksi pekerjaan, informasi kebijakan dan prosedur pekerjaan, serta mengemukakan umpan balik terhadap kinerja bawahan (Bangun, 2012: 368).
2. Komunikasi ke atas (upward communication) merupakan informasi yang berasal dari bawahan ke atasan. Biasanya hal ini terjadi saat karyawan ingin menyampaikan usulan, ide, keluhan, pengaduan, ataupun laporan. Apa yang disampaikan oleh bawahan ini bisa jadi sebuah informasi yang penting dalam pengambilan keputusan penting perusahaan. Namun informasi tersebut tetap perlu di cermati dan di validasinya kembali. Arah komunikasi demikian harus tetap hidup guna perputaran informasi khususnya bagi para atasan

yang tidak terjun langsung ke ranah operasional (Bangun, 2012: 369).

C. Kepemimpinan

Stephen P. Robbins (dalam Badeni, 2014: 2) mengemukakan, "leadership as the ability to influence a group toward the achievement of goals" bahwa kepemimpinan dapat didefinisikan sebagai kemampuan seseorang untuk memengaruhi suatu kelompok ke arah tercapainya tujuan. Kepemimpinan diartikan sebagai suatu kemampuan mempengaruhi dalam berbagai strategi dan tujuan, kemampuan mempengaruhi komitmen dan ketaatan terhadap tugas untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan dan kemampuan mempengaruhi kelompok agar mengidentifikasi, menjaga dan mengembangkan budaya organisasi.

Tipe-tipe kepemimpinan diantaranya:

1. Gaya pemimpin otoriter merupakan seseorang pemimpin dalam menentukan kebijakan kelompok atau membuat keputusan tanpa berkonsultasi atau memastikan persetujuan dari para anggotanya. Pemimpin ini bersifat impersonal (Masmuh, 2013: 266).
2. Gaya pemimpin demokrasi merupakan seorang pemimpin dalam menentukan kebijakan melibatkan anggota kelompok untuk dimintai masukan-masukan. Sehingga tugas pemimpin selain memberikan pengarahan dan juga mengizinkan kelompok untuk mengembangkan serta melaksanakan cara yang dikehendaki anggotanya (Masmuh, 2013: 266).
3. Gaya kepemimpinan *laissez faire* merupakan seorang pemimpin dalam menentukan kebijakan tidak memiliki inisiatif untuk mengarahkan atau menyarankan alternatif tindakan. Namun, pemimpin ini lebih mengizinkan kelompok untuk mengembangkan dan melaksanakan sendiri pekerjaannya, bahkan termasuk juga mengizinkan untuk melakukan kesalahan (Masmuh, 2013: 267).

D. Teori Sistem

Menurut Scott (dalam Pace & Faules, 2018: 63) mengungkapkan bahwa "satu-satunya cara yang bermakna untuk mempelajari organisasi adalah sebagai suatu sistem". Ia mengemukakan bahwa bagian-bagian penting organisasi sebagai sistem adalah individu dan kepribadian setiap orang dalam organisasi; struktur formal, pola interaksi, pola status dan peranan yang menimbulkan pengharapan-pengharapan dan lingkungan fisik pekerjaan. Jadi, dalam penelitian ini, manajemen kepemimpinan antara pimpinan dan bawahan yang termasuk dalam sebuah peranan dalam sistem yang merupakan bagian penting dalam organisasi.

Proses penghubung utama dalam bagian-bagian tersebut adalah komunikasi. Konsep sistem berfokus pada bagian-bagian dan dinamika hubungan yang menumbuhkan kesatuan atau keseluruhan. Setiap pembahasan mengenai sistem menyangkut interdependensi. Pesan komunikasi di

dalam aliran kesisteman atau teori sistem sangat penting karena komunikasi adalah perekat antar semua bagian dan antara bagian dengan kesatuan sistem, dan antara sistem dengan suprasistem (sistem sosial yang meliputi berbagai organisasi lingkungan sekitar). Isi dan tujuan komunikasi dalam aliran kesisteman yaitu penyesuaian dan koordinasi, saluran partisipasi dalam pembuatan keputusan, penyesuaian subsistem (unit kerja) dengan sistem keseluruhan dan penyesuaian organisasi terhadap lingkungan. Bentuk komunikasi dalam sistem teori atau aliran kesisteman yaitu segala bentuk sesuai dengan kebutuhan dan efektifitas, peka terhadap isi, situasi dan konteks komunikasi.

Arah aliran informasi dan komunikasi dalam teori sistem adalah kesemua arah dalam sistem (ke bawah, atas, ke samping, menyilang, ke segala tingkatan dengan lingkungan). Serta ada juga potensi ancaman bahaya dalam aliran kesisteman ini yaitu komunikasi kacau-balau atau komunikasi acak oleh waktu, distorsi, tidak peka terhadap umpan balik. Organisasi tidak hanya tergantung pada komunikasi koordinasi dan integrasi, tetapi juga komunikasi adaptasi dengan lingkungan. Manajemen berperan sebagai pemelihara sistem komunikasi terbuka terhadap semua jenis publik agar tidak menimbulkan overload dan kekisruhan anggota secara individu maupun organisasi.

Interdependensi menunjukkan bahwa terdapat kesalingbergantungan di antara komponen-komponen suatu sistem. Suatu perubahan dalam suatu komponen membawa perubahan pada setiap komponen lainnya. Pemahaman atas konsep interdependensi ini merupakan bagian integral dari pendefinisian sistem dan teori sistem (Pace & Faules, 2018: 64). Penggunaan teori sistem dalam penelitian ini didasarkan pada adanya kesalingtergantungan antara pimpinan dan bawahan dan bawahan kepada pimpinan dalam penyelesaian tugas, kerja sama dan sebagainya.

III. HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Penelitian ini merupakan penelitian kualitatif dengan metode studi kasus yang melibatkan produser dan kru di TVRI Jawa Barat mengenai manajemen kepemimpinan dalam pengelolaan program acara B'Smart. Dari temuan penelitian setelah dilakukan observasi dan wawancara dengan produser, pengarah acara, dan penata artistik di TVRI Jawa Barat mengenai pengelolaan program acara B'Smart, penulis mendapatkan data yang relevan berkaitan dengan masalah penelitian.

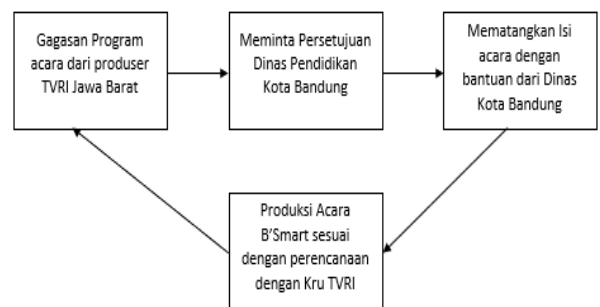
Key informan dalam penelitian ini adalah Penta Aji Arif Gunawan yang merupakan produser dari program acara B'Smart. Kemudian Dina Gitawati selaku pengarah acara program acara B'Smart yang selalu membantu produser dalam menerjemahkan idenya menjadi sebuah tayangan. Kemudian Pipin Saripin selaku editor program acara B'Smart yang dimana tugasnya sangat penting pada saat produksi dan pasca produksi. Kemudian Siti Nursanti sebagai penata artistik yang perannya penting di dalam pengelolaan program acara B'Smart. Penulis memilih informan ini untuk memberikan informasi-informasi yang

relevan dalam penelitian ini. Selain key informan penulis juga melakukan wawancara dengan informan pendukung yakni guru dari peserta program acara B'Smart agar menjadi kebenaran perbandingan data.



Gambar 1. Program Acara B'Smart

Dari hasil wawancara dengan produser yaitu Penta Aji Arif Gunawan dijelaskan bahwa program acara ini mengambil konsep dari acara terdahulu di TVRI Jawa Barat yaitu "Cerdas Cermat", namun seiring berjalannya waktu acara "Cerdas Cermat" tidak produksi kembali karena berbagai situasi yang tidak mendukung agar acara itu tetap berlangsung, program acara itu berjalan pada tahun 1987 hingga 1994. Produser kemudian mengambil langkah untuk menciptakan program acara yang komunikatif, menyenangkan namun tetap memberi pengetahuan khususnya untuk anak-anak sekolah dasar. Munculah program acara B'Smart yang bekerja sama dengan Dinas Pendidikan Kota Bandung untuk membuat pertanyaan, untuk juri dan peserta yang akan berlomba akan diseleksi yang masuk kedalam kategori peserta yaitu kelas 4 sampai 6 sekolah dasar.



Gambar 2. Program Acara B'Smart

Program acara B'Smart memiliki banyak permainan dan pertanyaan yang menarik diantaranya The Hidden, dimana peserta berlomba untuk menghafal dan menebak gambar yang dihilangkan total gambar 15 dan yang dihilangkan 5 gambar, peserta yang dapat menebak gambar tersebut akan mendapatkan poin 50, Missing Lyrics yang dimana sesi ini peserta harus bisa melanjutkan lirik yang hilang, lirik hilang bisa di awal lagu, ditengah ataupun dibelakang, The Choice yang dimana peserta harus bisa menjawab pertanyaan secara berlomba-lomba dengan cepat

dan tepat, *Mysterious Words* yang dimana peserta harus menabak gambar yang satukan akan menjadi sebuah kata yang mengandung arti seperti olahraga, sekolah lalu ada boardgame, strategi dan head to head.

Terdapat bagan alur dalam pembuatan program acara B'Smart yang bekerja sama dengan Dinas Pendidikan Kota Bandung.

Dari hasil wawancara dengan Pipin Saripin sebagai editor menjelaskan bagan tersebut bahwa program acara B'Smart bekerja sama penuh dengan Dinas Pendidikan Kota Bandung, yang dimana sebagian besar konten acara ini pertanyaan-pertanyaan di buat oleh Dinas Pendidikan Kota Bandung, sedangkan acara seperti boardgame, the hidden, the choice dan lain sebagainya dibuat oleh kru dari TVRI Jawa Barat.

A. *Kepemimpinan yang diterapkan produser atau atasan.*

Produser disini memiliki peran yang penting dimana gagasan atau ide sebuah program acara televisi ada di pemikiran produser, produser juga dalam membuat sebuah program acara televisi membutuhkan sebuah tim yang menunjang proses pra-produksi, produksi dan pasca produksi agar disaat produksi dapat berjalan dengan lancar sesuai dengan perencanaan awal dibuat. Produser akan memberi pengarahan kepada pengarah acara untuk membentuk tim atau kru yang diperlukan dalam proses produksi program acara B'Smart, pengarah acara akan membawa peran serta kru untuk bekerja sesuai dengan keahliannya masing-masing, dalam hal ini pengarah acara mengaplikasikan segala ide cerita yang disampaikan oleh produser sehingga dapat menjadikan sebuah tayangan televisi yang menarik dan layak untuk ditonton.

Dalam kepemimpinannya, seorang produser menerapkan kepemimpinan yang bersifat demokrasi, yang mana bawahan atau kru dapat menyampaikan segala ide dan pendapatnya secara langsung kepada atasan, dimana dalam penyampaiannya harus memberikan alasan yang jelas dan dapat dipertanggung jawabkan dan produser memberikan tempat dan waktu kepada bawahan untuk menyampaikan segala saran, ide dan kritik setelah penayangan hasil produksi dalam bentuk evaluasi demi maksimalnya hasil produksi bersama, agar layak untuk ditayangkan.

B. *Komunikasi dari atasan kebawahan dalam pengelolaan program acara B'Smart.*

Komunikasi yang diterapkan oleh atasan dalam hal ini seorang produser produksi terhadap bawahan dalam hal ini kru atau tim dalam proses kerjanya. Dalam menjalankan kepemimpinannya yang berkaitan dengan proses produksi penayangan acara B'Smart, seorang produser memberikan kebebasan berekspresi kepada masing-masing kru atau tim dalam berkarya sesuai dengan sistem yang berlaku atau job desknya masing-masing. Dari hasil karya produksi tersebut, produser menuangkan dalam bentuk penayangan awal untuk dievaluasi oleh seluruh tim yang terlibat, dalam hal ini pimpinan atau produser menerapkan kepemimpinan yang bersifat demokrasi, yang bertujuan agar seluruh kru

atau tim diberikan kebebasan untuk berpendapat, memberikan masukan, saran dan kritik atas hasil karya tersebut sehingga menjadi tontonan yang berkualitas dan dapat diterima oleh publik.

Dengan melakukan pendekatan secara persuasif dengan kru, atasan dapat menciptakan suasana kerja yang nyaman, dengan melakukan hal-hal kecil seperti memberikan ucapan terima kasih, syukuran atau makan-makan yang esensinya bukan hanya itu, namun agar lebih bisa menyatukan visi serta misi yang bekerja dalam satu intansi dengan saling menghormati, menghargai serta memahami.

Komunikasi dari bawahan ke atasan dalam pengelolaan program acara B'Smart.

Komunikasi dari bawahan ke atasan, karena pimpinan menerapkan kepemimpinan demokrasi kru atau bawahan dapat menyalurkan ide atau pendapat dengan terbuka, dengan alasan harus bisa mempertanggung jawabkan hal itu. Kru atau bawahan menyampaikan pendapatnya saat dievaluasi secara lisan, tidak melalui media apapun mengenai pengelolaan program acara B'Smart. Dalam pelaksanaannya komunikasi bawahan kepada atasan mengenai program acara B'Smart bisa dilakukan ketika ada di TVRI Jawa Barat.

Kepemimpinan demokrasi yang diterapkan oleh produser akan berpengaruh juga terhadap kinerja kru, dengan terjalinnya hubungan baik antara bawahan dengan atasan akan menciptakan kondisi yang nyaman ketika pelaksanaan tugas masing-masing.

IV. KESIMPULAN

Berdasarkan penelitian yang telah dilakukan dan diuraikan pada bab pembahasan maka diperoleh hasil kesimpulan sebagai berikut:

1. Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan mengenai, komunikasi dari atasan kepada bawahan dalam pengelolaan program acara *B'Smart*. Kepemimpinan yang diterapkan atasan yaitu kepemimpinan yang sifatnya demokrasi yang dimana pimpinan memberikan keluasaan terhadap bawahan untuk menyampaikan ide serta pendapatnya. Komunikasi yang diterapkan oleh pimpinan mengacu terhadap teori sistem yang di dalamnya kesalingbergantungan antara atasan dan bawahan, karena sebuah program acara ini tidak bisa berjalan oleh seorang diri, harus ada tim yang kompak serta saling mengerti untuk bisa menciptakan sebuah program acara yang baik. Pimpinan memberikan ruang dalam penerapannya, dimana ada sesi evaluasi yang dalam sesi itu atasan dan bawahannya saling bertukar pikiran untuk membuat sebuah terobosan-terobosan terbaru yang baik serta menarik terhadap program acara *B'Smart*..
2. Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan mengenai, komunikasi dari bawahan kepada atasan dalam pengelolaan program acara *B'Smart*. Tidak terlepas dari peran seorang pimpinan yang dapat

menciptakan suasana kerja yang baik serta nyaman, bawahan tidak ragu untuk menyampaikan pendapatnya secara lisan. Kepemimpinan yang diterapkan adalah demokrasi, yang membuat bawahan tidak ragu atau merasa takut untuk menyampaikan kritik serta saran. Bawahan sendiri menerapkan konsep untuk saling mengerti, memahami, serta menghargai yang membuat teori sistem ini berjalan dengan baik di TVRI Jawa Barat khususnya dalam pengelolaan program acara B'Smart. Dalam mengatasi missskomunikasi, pimpinan telah memberi wadah dalam sesi evaluasi yang membuat bawahan bisa saling instropeksi terhadap dirinya mengenai pekerjaan yang telah dilakukan.

V. SARAN

A. Saran Teoritis

Rekomendasi teoritis, dalam penelitian ini penulis menggali bagaimana kepemimpinan dan komunikasi organisasi yang terjadi di TVRI Jawa Barat khususnya dalam pengelolaan program acara B'Smart yang mengaitkan dengan teori sistem kesalingbergantungan. Dalam pelaksanaanya masih banyak kekurangan yang terdapat dari komunikasi organisasinya dari atasan kepada bawahan bahkan sebaliknya.

B. Saran Praktis

Rekomendasi praktis, dalam pelakasanaanya komunikasi organisasi dari atasan kepada bawahan dan dari bawahan kepada atasan sebaiknya dilakukan tidak hanya di dalam sesi evaluasi saja, alangkah baiknya dalam waktu-waktu tertentu juga agar bisa lebih fleksibel dan menyesuaikan, dan bisa lebih mengembangkan program acaranya tidak hanya untuk anak sekolah dasar saja, tapi dibuat untuk anak sekolah menengah pertama atau akhir. Karena program acara yang sifatnya kompetisi akan membuat peserta serta penonton antusias dalam menyaksikannya dan akan mendapatkan manfaatnya.

DAFTAR PUSTAKA

- [1] Badeni. 2014. Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi. Cet 2. Bandung: Alfabeta.
- [2] Bangun, W. 2012. Manajemen Sumber Daya Manusia. Jakarta: Erlangga.
- [3] Hasibuan, M. S. P. 2011. Manajemen Sumber Daya Manusia, Edisi Revisi Jakarta: Bumi Aksara.
- [4] Masmuh, A. 2013. Komunikasi Organisasi Dalam Perspektif Teori dan Praktek. Malang: UMM Press.
- [5] Pace, R. W. and Faules, F. D. 2018. Komunikasi Organisasi: Strategi Meningkatkan Kinerja Perusahaan. Cet 10. Penerjemah: Deddy Mulyana. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.