

POLA KOMUNIKASI ORGANISASI DI PONDOK PESANTREN MAQNAUL ULUM

Oleh :

Jasuli

Dosen Tetap Universitas Islam Jember

Abstrak

Komunikasi menjadi unsur yang sangat penting dalam perilaku organisasi karena didalam proses komunikasi terjadi proses mempengaruhi, memberi motivasi, pemberian contoh atau keteladanan baik dari seorang pimpinan pada bawahannya, atau antar sesama rekan kerja. Pesantren saat ini telah menjelma menjadi organisasi kompleks yang tidak hanya menjadikan pendidikan sebagai bidang garapannya. Banyak pesantren yang mengembangkan usaha bisnis seperti waralaba, perusahaan air minum, dan lainlain. Kondisi ini semakin memberi peran lain pada sosok kiai sebagai pimpinan pesantren. Seperti halnya manajer dalam sebuah perusahaan, seorang kiai idealnya juga memiliki seperangkat kualifikasi, kemampuan berkomunikasi, dan pengetahuan yang mumpuni tentang perilaku organisasi. Konten komunikasi dalam penelitian ini mengacu pada apa yang disampaikan oleh Kyai sebagai pimpinan dan manajer sebuah pondok pesantren. Kepemimpinan didefinisikan sebagai proses mengkomunikasikan ide atau gagasan yang dapat dimengerti oleh anggota organisasi dalam membantu mereka melaksanakan tugas.

Kata kunci : *Komunikasi Organisasi*

PENDAHULUAN

Pada pergantian abad ke-20, sebagian besar manajemen belum menyadari pentingnya perilaku organisasi. Sejarah tentang Perilaku Organisasi dimulai setelah karya Frederick Taylor tentang manajemen ilmiah dan studi Hawthorne pada tahun 1924 banyak dipublikasikan,

maka mulai disadari tentang pentingnya perspektif perilaku organisasi. Bahkan pada pergantian abad ke21, studi tentang perilaku organisasi diakui sebagai komponen kunci bagi sukses manajemen. Organisasi-organisasi yang sudah siap tentu akan memenuhi tantangan ini dan berupaya mengungguli pesaing mereka, dengan cara kreatif dan inovatif karena mereka tahu taruhannya sangat tinggi (Hardjana, 2006: 4)

Dalam sejumlah organisasi bisnis yang beroperasi di masa lalu, suatu penekanan lebih diletakkan pada pencapaian angkaangka dan bagaimana untuk mencapai angkaangka tersebut. Untuk mencapai angkaangka biasanya para pekerja akan lebih diasah sisi keterampilan teknik dan produktivitas (efisiensi dan efektivitas) mereka, dengan pertimbangan sisi besaran anggaran. Para pekerja yang berfungsi sebagai mesin uang dan mampu mencapai angkaangka yang ditargetkan secara manusiawi bukanlah menjadi urusan para manajer mereka, sepanjang jumlah angka yang menjadi tugasnya terpenuhi. Namun studi tentang perilaku organisasi telah menjadi lebih penting saat ini ketimbang tahun-tahun sebelumnya, karena perusahaan harus belajar untuk beradaptasi dengan budaya bisnis yang berubah cepat yang berasal dari perilaku organisasi di pasar yang kompetitif dan cepat. Tadinya perilaku organisasi adalah suatu topik yang jarang dibahas, sampai tuntutan perilaku para pekerja lebih banyak berubah, laju produktivitas berubah baik ke arah kenaikan maupun penurunan, dan masalah menjadi serius ketika kesemuanya berdampak pada penurunan hasil atau volume penjualan.

Idealnya, seorang manajer mampu menggunakan teori perilaku organisasi untuk mengembangkan keterampilan hubungan interpersonal, seperti memotivasi orang lain, berkomunikasi dan beradaptasi dengan orang

lain dari latar belakang budaya yang berbeda.

Pengetahuan interpersonal yang baik akan membantu dalam mendorong komunikasi, menyelesaikan konflik, dan meningkatkan kerjasama kelompok atau tim kerja. Manajer yang baik memahami hal yang dibutuhkan untuk pemenuhan kebutuhan pribadi para pekerja. Wawasan ini berguna untuk tujuan, seperti mengenali keterampilan para pekerja dan memberikan pelatihan yang tepat, memilih orang untuk pekerjaan, berkomunikasi dan memotivasi.

Salah satu komponen dari perilaku organisasi adalah komunikasi. Komunikasi dalam *Introductory Organizational Behavior* ditempatkan dalam proses yang terjadi dalam level kelompok (M.George, 2008: 6). Goldhaber dalam Arni Muhammad memberikan definisi Komunikasi Organisasi sebagai proses menciptakan dan saling menukar pesan dalam satu jaringan hubungan yang saling tergantung satu sama lain untuk mengatasi lingkungan yang tidak pasti atau selalu berubah-ubah. Grebaun dalam Arni menulis bahwa bidang komunikasi organisasi termasuk arus komunikasi

Penelitian ini mengkaji pola komunikasi kyai di Pondok Pesantren Maqnaul Ulum Jember Jawa Timur. Pola Komunikasi yang dimaksud dalam penelitian ini adalah pola komunikasi seorang kyai sebagai pemimpin pondok pesantren kepada pengurus di Pondok Pesantren Maqnaul Ulum.

PEMBAHASAN

Sesuai dengan tema penelitian, maka penelitian ini merupakan penelitian komunikasi dalam konteks komunikasi organisasi. Komunikasi organisasi didefinisikan oleh Goldhaber dalam Muhammad sebagai '*organizational communication is the process of creating and exchanging messages within a network of interdependent relationship to*

cope with environmental uncertainty" (Arni, 2011: 67). Definisi ini mengandung pengertian bahwa komunikasi organisasi adalah proses penciptaan dan pertukaran pesan antara anggota organisasi untuk mengatasi ketidakpastian sebuah lingkungan kerja. Artinya komunikasi organisasi dibutuhkan sebagai sarana memecahkan ketidakpastian atau ketidakpahaman yang terjadi antara anggota organisasi di lingkungan organisasi. Dengan demikian proses komunikasi dibutuhkan untuk menciptakan pemahaman bersama antara pimpinan dan bawahan dalam sebuah organisasi. Dari proses tersebut, akhirnya tercipta sebuah pola yang berlangsung terus menerus yang pada akhirnya menciptakan gejala umum seseorang berkomunikasi (Suranto, 2011: 116).

Pola tersebut selanjutnya disebut sebagai pola komunikasi, dimana pola komunikasi oleh peneliti diartikan sebagai jawaban atas pertanyaan mengenai bagaimana proses komunikasi yang terjadi dalam organisasi (Miller, 2003: 17). Lebih lanjut Miller memberikan jawaban atas pertanyaan tersebut dengan beberapa aspek komunikasi yaitu konten komunikasi (*the content of communication*), arah aliran komunikasi (*the direction of communication flow*), cara atau saluran komunikasi (*the mode or channel of communication*) dan gaya bahasa komunikasi (*style of communication*).

Menurut Sendjaja mengutip pendapat Reardon bahwa kendala utama dalam berkomunikasi seringkali lambang atau simbol yang sama mempunyai makna yang berbeda. Artinya, kekurangcermatan di dalam memilih kode atau mentransfer makna dan menata kode dan isi pesan, dapat menjadi sumber distorsi komunikasi. Karena itu komunikasi menurut mereka seharusnya dipertimbangkan sebagai aktivitas dimana tidak ada tindakan atau ungkapan yang diberi makna secara penuh, kecuali jika diinterpretasikan oleh partisipan yang terlibat (Djuarsa,

1994: 10). Arah aliran komunikasi adalah ruang lingkup komunikasi atau kepada siapa saja pesan dari komunikator itu disampaikan.

Cara atau saluran komunikasi adalah cara dan media komunikasi yang digunakan untuk menyampaikan pesan. Saluran merupakan medium; lewat mana suatu pesan itu berjalan. Saluran dipilih oleh sumber komunikasi. Sumber komunikasi dalam organisasi biasanya ditetapkan menurut jaringan otoritas yang berlaku bertalian dengan pelaksanaan pekerjaan secara formal dalam organisasi itu. Sedangkan saluran informal biasanya biasanya digunakan untuk meneruskan pesan-pesan pribadi atau pesan-pesan sosial yang menyertai pesan-pesan yang disampaikan secara formal. Dalam memilih saluran atau medium untuk penyampaian pesan inipun tidak pernah luput dari kelemahan dan kekurangan yang ada yang menimbulkan suatu distorsi dalam komunikasi.

Gaya komunikasi (*communication style*) didefinisikan sebagai seperangkat perilaku antarpribadi yang terspesialisasi yang digunakan dalam suatu situasi tertentu (*a specialized set of interpersonal behaviors that are used in a given situation*) (George, 1997: _). Dalam penelitian ini gaya komunikasi diartikan sebagai sekumpulan perilaku komunikasi yang dipakai untuk mendapatkan respon atau tanggapan tertentu dalam situasi yang tertentu pula.

a) Profil Pondok Pesantren Maqnaul Ulum

Nama : Pondok Pesantren Maqnaul Ulum
Maqnaul Ulum
alamat lengkap :Dusun Grugul Desa Sukorejo,
Kecamatan Provinsi Jawa Timur
Telepon : (0331) 7000367
Badan Hukum : No. 3 Tgl. 13 Mei 1994
(Akte Notaris Oleh : Indra Syarif
Halim, SH)
Status : Milik Yayasan Maqnaul Ulum

Luas Tanah : + 5 Ha

b) Proses Komunikasi Organisasi di Pondok Pesantren Maqnaul Ulum

Proses komunikasi menurut Alo Liliweri dalam bukunya Wacana Komunikasi Organisasi adalah proses yang menggambarkan kegiatan komunikasi yang bersifat interaktif, relasional dan transaksional, didalamnya melibatkan sumber komunikasi mengirimkan pesan-pesan tertentu kepada penerima dengan maksud dan tujuan dalam sebuah konteks tertentu (Liliweri, 2004: 15).

Pondok Pesantren Maqnaul Ulum terdiri dari beberapa tingkatan pengurus yang mempunyai tugas dan fungsi yang berbeda. Anggota pengurus tersebut terdiri dari santri senior yang sudah lama tinggal di Pondok. Tingkatan pengurus tersebut terdiri dari tiga bagian yaitu Majelis Keluarga yang terdiri dari pengasuh dan anggota majelis, Pengurus Harian yang terdiri dari santri senior, dan ketiga adalah pengurus pleno atau pengurus pelaksana. Proses komunikasi yang berhubungan dengan pengambilan keputusan dan kebijakan yang terjadi, juga melalui tahap-tahap sebagaimana yang mereka sepakati dan sebut dengan manajemen komunikasi. Seperti disebutkan dalam wawancara dengan peneliti sebagai berikut:

"kyai menyampaikan amanat, pesan atau nasihat tentang pondok biasanya melalui kami atau pengurus harian, jadi dari kami baru turun ke bawah, ke katua asrama, kepala sekolah, dan lainlain. Jika tidak melalui kami biasanya langsung kyai sampaikan dalam rapatrapat atau pertemuan dengan mereka (Wawancara, Mahmudi:19: 2015).

Proses komunikasi antara Pimpinan Pesantren dalam hal ini Kyai dengan bawahannya yaitu pengurus pesantren dan pengelola lembaga pendidikan dibawah naungan pesantren secara langsung maupun tidak langsung. Baik Kyai maupun pengurus selalu menjalin

komunikasi secara formal melalui rapat. Rapat dengan pengurus harian pesantren rutin dilakukan setiap dua minggu sekali. Rapat rutin ini hanya terbatas pada anggota pengurus harian. Oleh karena itu, dalam urusan Organisasi, Kyai hanya melakukan komunikasi secara langsung dan rutin dengan pengurus harian saja. Hal ini menyebabkan hanya individu-individu yang ada dalam pengurus harian saja yang dapat melakukan komunikasi langsung dengan Kyai. Sedangkan pihak lain seperti pimpinan lembaga pendidikan dibawah naungan pondok tidak secara langsung dan tidak mempunyai agenda rutin berkomunikasi dengan Kyai. Seperti disampaikan oleh Anas sebagai berikut:

“ kami tidak punya agenda rutin paling ya rapat kerja sebelum tahun ajaran baru saja yang biasa melibatkan Kyai, itu saja kadang diwakili oleh Pengurus Harian. jika ada sesuatu hal yang terjadi dan butuh pertimbangan Kyai biasa kami sampaikan lewat pengurus harian (Wawancara, Anas Ahmad: 20:10 2015).

Berdasarkan wawancara diatas dapat diketahui bahwa tidak semua anggota organisasi memiliki akses untuk berkomunikasi dengan Kyai. Begitu pula sebaliknya.

Berdasarkan keadaan diatas bisa disimpulkan bahwa pola atau struktur komunikasi yang terjadi di Pondok Pesantren Maqnaul Ulum adalah Pola yang berbentuk Y. Pada pola Y ini pusat komunikasi tidak dapat berkomunikasi langsung dengan seluruh individu, tetapi ada individu yang komunikasinya harus melalui individu lain. Berdasarkan hasil observasi, kepengurusan di Pondok Maqnaul Ulum menunjukkan bahwa Kyai menyampaikan informasi melalui pengurus harian terlebih dahulu. Pengurus harian adalah wujud perwakilan dari anggota pengurus dibawahnya. Dengan adanya beberapa pihak yang terlibat secara structural,

aliran informasi yang digunakan oleh Kyai adalah secara berurutan. Artinya Kyai sebagai sumber pesan, menyampaikan pada pengurus harian. Masing-masing ketua dari bagian di pengurus harian akan menyampaikan interpretasinya kepada pengurus pleno.

Pola komunikasi seperti ini menunjukkan rentan sekali terjadi kesalahan dalam interpretasi. Hal ini dikarenakan adanya perbedaan waktu dalam penyampaiannya. Begitu juga dalam proses pengambilan keputusan. Semakin banyak anggota yang akan menerima informasi, maka semakin lama pula waktu yang dibutuhkan. Sehingga Pace & Faules berpendapat bahwa adanya keterlambatan dalam penyebaran informasi akan menyebabkan informasi itu sulit digunakan untuk membuat keputusan.

c) Konten Komunikasi

Konten komunikasi dalam penelitian ini mengacu pada apa yang disampaikan oleh Kyai sebagai pimpinan dan manajer sebuah pondok pesantren. Kepemimpinan didefinisikan sebagai proses mengkomunikasikan ide atau gagasan yang dapat dimengerti oleh anggota organisasi dalam membantu mereka melaksanakan tugas. Berdasarkan definisi ini pemimpin dimungkinkan menggunakan banyak model komunikasi agar bisa dipahami oleh bawahannya. Dari beberapa literature terdapat tiga prinsip penting dalam komunikasi pimpinan terhadap bawahannya yaitu:

- *Effective leadership communication connects with the hearts and minds of followers.*

Seorang pemimpin harus mampu menyentuh hati dan rasa bawahannya. Dengan kata lain, seorang pemimpin senantiasa menyampaikan nilai-nilai luhur organisasi, perilaku dan komitmen organisasi sebagai contoh bagi semua anggota organisasi dalam melaksanakan tugas-tugasnya (Conger, 2007: _).

- *Effective leadership communication manages competing goals and tensions.*

Seorang pemimpin atau manajer memberi porsi yang seimbang dalam kebutuhan untuk menciptakan hubungan yang kuat dengan bawahannya dan memenuhi tugasnya sebagai seorang pemimpin. Seimbang dalam memberi perintah dan menerima kinerja, memberi reward dan punishment untuk memotivasi bawahannya.

- *Effective leadership communication is context dependent.*

Seorang pemimpin harus mampu menggunakan cara berkomunikasi yang tepat pada masing-masing orang, pada waktu, tempat dan topik-topik tertentu (Barge, 2004: 70).

Dalam komunikasi organisasi yang terjadi di Pondok Maqnaul Ulum, Kyai bertindak sebagai pemimpin sehingga lebih sering menyampaikan komunikasi yang berhubungan dengan perintah atau instruksi. Seperti dijelaskan sebagai berikut:

“ yang sering tentu arahan dan perintah misalnya memperbaiki ini, merencanakan kegiatan yang akan datang, dan lainlain. Jadi setiap pertemuanpertemuan seperti rapat pengurus, rapat pleno, atau pelantikan, pokoknya yang melibatkan Kyai selain membahas operasional pesantren tentu ada pemberian motivasi kepada kami semua (Wawancara, Mahmudi: 19: 10: 2015).

Berdasarkan hasil wawancara diatas bisa disimpulkan bahwa Kyai menyampaikan komunikasi yang berhubungan dengan instruksi, arahan, dan juga motivasi. Komunikasi yang berhubungan dengan instruksi tersebut berkaitan dengan laporan dari pengurus harian, atau rencanarencana pengembangan yang akan dilakukan, juga berkaitan dengan kendala yang mungkin terjadi di dalam pesantren. Kyai menyampaikan instruksi dan arahan mengenai apa yang harus dilakukan, apa yang

harus diperbaiki, atau apa yang perlu dipertahankan. Contohnya, Kyai selalu menyampaikan dalam banyak forum bahwa keinginan Kyai yang merupakan visi besar organisasi adalah menjadikan santrinya sebagai ibadillah assolihin (hamba Allah yang soleh), maka jika terdapat laporan program kegiatan yang tidak sesuai dengan visi pesantren tersebut, maka Kyai memerintahkan untuk menghapus program atau memperbaikinya.

Dalam banyak pesan-pesan komunikasinya Kyai sebagai pemimpin organisasi senantiasa ingin menanamkan tujuan organisasi sebagai nilai dasar dari seluruh kegiatan organisasi. Sehingga apapun program yang dibuat atau yang sudah dilaksanakan oleh pengurus harus disesuaikan dengan visi dan misi pondok pesantren sebagai wujud tujuan organisasi. Secara tidak langsung Kyai memerintahkan bahkan memaksa para anggota organisasi untuk melaksanakan program pesantren sesuai dengan keinginan Kyai.

d) Arah Aliran Komunikasi

Arah aliran komunikasi yang terjadi di Pondok Maqnaul Ulum terdiri dari komunikasi dari atas ke bawah dan komunikasi dari bawah ke atas. Komunikasi ke bawah adalah ketika Kyai berkomunikasi kepada anggota organisasi dibawahnya. Anggota komunikasi dibawah Kyai yaitu Pengurus Harian, Pengurus Pleno atau Pelaksana, Pengurus Asrama, dan juga santri.

Selain kepada pengurus, Kyai juga melakukan komunikasi ke bawah dengan para santri. Komunikasi tersebut biasanya berlangsung ketika ada pertemuan alumni atau juga pelepasan santri sebelum perpulangan untuk masa liburan pesantren.

“Kyai banyak menyampaikan pesan atau tausyiah dalam banyak acara dengan santri. Memberi motivasi dan juga mengarahkan ikatanj alumni. Isi pesan Kyai macammacam tapi intinya ya itu bagaimana menjadi muslim yang sholih dan

bermanfaat di masyarakat (Wawancara: Amir Abdillah: 19: 2015)

Kesulitan dari kebanyakan pesan menuju kebawah karena bersifat perintah dan hanya satu arah, pada umumnya orang akan mengalami kesulitan untuk menterjemahkan dari perintah tersebut. Seperti halnya yang terjadi di PP Maqnaul Ulum terkadang ada instruksi atau perintah Kyai yang kurang dipahami atau perbedaan interpretasi dari masing-masing pengurus. Oleh sebab itu komunikasi dua arah sangatlah penting dalam membangun relasi yang baik.

Komunikasi ke atas terjadi ketika anggota organisasi mempunyai gagasan atau ide mengenai program yang akan dibuat, atau informasi yang ingin disampaikan ke pimpinan yaitu kyai. Akan tetapi komunikasi ke atas ini tidak dapat terjadi oleh semua anggota organisasi. Seperti yang telah disampaikan dalam proses komunikasi yang terjadi Ponpes Maqnaul Ulum diatas, hanya pengurus harian yang secara rutin melakukan rapat atau interksi intensif dengan Kyai, sedangkan anggota organisasi yang lain tidak bisa langsung menyampaikan idea tau gagasan kepada kyai melainkan terlebih dahulu dibahas dan dimusyawarahkan oleh Pengurus Harian dan Pengurus Pleno. Sekiranya gagasan dan informasi tersebut tidak melanggar prinsip pesantren maka dapat disepakati dan disampaikan ke kyai.

Nilai utama dari komunikasi ke atas adalah pengurus mengerti apa yang disampaikan oleh Kyai, bisa menjadi refleksi atas diri Kyai apakah dalam membawakan pesan sudah baik atau perlu dengan menggunakan teknik dan media komunikasi yang tepat serta dapat mengerti kekurangan dan bersedia memperbaikinya. Justru dengan proses umpan balik itulah akan terjadi pemahaman yang baik dan menghilangkan banyak salah pengertian yang terjadi.

e) Cara atau Saluran Komunikasi

Berdasarkan hasil observasi dan wawancara, kyai di Pondok Pesantren Maqnaul Ulum melakukan komunikasi dengan pengurus melalui tatap muka pada forum-forum rapat yang diadakan secara rutin.

"...Komunikasi itu yang baik secara formal dalam bentuk laporan atau pertemuan, rapatrapat,mulai itu dari bawah sampai ke tingkat pengasuh itu ada. Ada komunikasi yang terjadwal, setiap bulan ada komunikasi rutin kepada pengurus tentang operasionalnya kepada pengasuh. Jadi pengurus menyampaikan halhal tentang perkembangan pondok pesantren sekaligus mempertanggung jawabkan perjalanan pondok pesantren kepada dewan pengasuh, itu perbulan...(Wawancara, Saiful Ahmadi: 20: 2015)

Selain secara tatap muka, kyai juga melakukan komunikasi kepada pengurus dengan cara atau saluran tertulis. Komunikasi tertulis yang digunakan oleh kyai di Kepengurusan Ponpes Maqnaul Ulum ini merupakan hasil salinan komunikasi yang disampaikan dengan taujihah. Artinya, setelah kyai melakukan taujihah, materimateri atau pesan yang disampaikan di tulis kembali oleh pengurus sebagai dokumentasi.

"selain komunikasi lisan, Kyai juga banyak menulis. Itu seperti tausiah Baik itu tertulis atau ini bil lisan. Tapi yang berjalan ini setiap taujihah itu mesti tertulis. Itu jadi kita agar bisa mendokumentasikan..." (Wawancara, Saiful Ahmadi: 20: 2015)

Selain secara tatap muka, kyai juga melakukan komunikasi dengan cara atau saluran tertulis. Komunikasi tertulis yang disampaikan oleh kyai adalah berkaitan dengan legalitas dan berhubungan dengan kepegawaian. Namun, secara teknis kyai tidak menulis dengan sendirinya, melainkan dituliskan atau dibuatkan draft untuk selanjutnya disetujui oleh kyai.

Selain melalui rapat rutin, kyai di Ponpes Maqnaul Ulum juga melakukan komunikasi dengan rutin menulis di buletin/media cetak Pondok. Buletin Assunnah terbit setiap sebulan sekali dan didalamnya selain memuat tentang pesantren juga diisi oleh Kyai dengan menulis artikel tentang tema yang beragam. Hal ini seperti yang diuraikan sebagai berikut:

“saya rajin menulis karena tulisan itu lebih kekal daripada ucapan, saya menulis tentang banyak hal, bisa tentang kajian terhadap ilmu tertentu, atau pandangan saya terhadap fenomena yang terjadi di masyarakat, menurut saya buletin ini lebih menjangkau banyak orang, sehingga orang-orang yang mungkin tidak bisa rutin mengaji juga memperoleh ilmu dari membaca buletin ini (Wawancara, Abdul Qodir: 20: 10: 2015)

Berdasarkan wawancara tersebut bisa disimpulkan bahwa Kyai menggunakan media cetak untuk menyampaikan pesan atau gagasannya. Media cetak dalam hal ini buletin termasuk ke dalam jenis *House Journal* adalah suatu pemberitaan untuk kalangan sendiri atau disebut juga *Private Publication* yang berbeda dengan *commercial perss*.

Merujuk pada pendapat Liliweri, bahwa terdapat beberapa sifat yang melekat dalam komunikasi massa dan sekaligus membedakan dengan bentuk komunikasi lainnya, yaitu (Liliweri, 2003: 4042):

1. Sifat komunikator

Pesan yang terbit dari suatu media massa merupakan milik organisasi atau lembaga, bukan perorangan tetapi merupakan hasil olahan redaksi atau keputusan dari kebijaksanaan organisasi yang menerbitkannya. Buletin Assunnah berdasarkan sifat ini merupakan bentuk komunikasi organisasi yang tidak hanya menyampaikan pesan Kyai secara personal akan tetapi menyampaikan tujuan organisasi secara keseluruhan.

2. Sifat pesan

Pesan komunikasi massa bersifat umum, universal tentang berbagai peristiwa, tema, yang patut diketahui oleh masyarakat umum. Dalam hal ini Buletin memuat peristiwa, prestasi, dan informasi yang perlu diketahui oleh seluruh stakeholder Ponpes Maqnaul Ulum.

3. Sifat media massa

Sifat media massa tertumpu pada andalan teknologi pembagi pesan dengan menggunakan jasa industri untuk memperbanyak dan melipatgandakannya sehingga pesan menjangkau khalayak dengan cara cepat tepat serta terus menerus. Buletin Assunnah secara berkala dikirim pada wali santri di berbagai daerah sehingga memberi informasi tentang perkembangan pondok.

4. Sifat komunikasi

Komunikasi dalam suatu komunikasi massa adalah masyarakat umum yang sangat beragam. Dalam hal ini Assunnah selain dibagikan pada santri, wali santri, dan warga sekitar pondok.

5. Sifat efek

Selain mengandung efek kognitif yaitu memberi perubahan dalam pengetahuan, pandangan dan pendapat terhadap sesuatu. Buletin Assunnah juga dikau memberi dampak marketing atau pemasaran. Sering ditemukan santri atau wali santri yang memutuskan untuk menyekolahkan anaknya setelah mengenal pondok melalui media ini.

6. Sifat umpan balik

Reaksi terhadap suatu pesan kepada sumbernya tidak terjadi secara langsung melainkan tertunda setelah suatu media itu beredar, atau pesannya itu memasuki kehidupan suatu masyarakat tertentu.

f) Gaya Komunikasi

Gaya komunikasi (*communication style*) didefinisikan sebagai seperangkat perilaku antarpribadi yang terspesialisasi yang digunakan dalam suatu situasi tertentu (*a specialized set of interpersonal behaviors that are used in a given situation*). 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).

Merujuk pada teori di atas, dan berdasarkan hasil observasi dan wawancara, Kyai Abdul Qodir sebagai pimpinan Ponpes Maqnaul Ulum cenderung dikategorikan menerapkan gaya komunikasi berstruktur. Seperti dicirikan dalam gaya komunikasi ini Kyai sebagai pemilik pesantren dalam komunikasinya cenderung lebih banyak menyampaikan pesan-pesan tentang apa yang harus atau tidak harus dilakukan demi terwujudnya tujuan organisasi. Dalam banyak pesannya baik melalui komunikasi interpersonal langsung dengan pengurus maupun lewat tulisannya di media cetak secara garis besar adalah menyampaikan tentang tugastugas, langkah-langkah dan semua hal yang terkait dengan tujuan ponpes Maqnaul Ulum yaitu mencetak generasi yang professional ulama, atau ulama yang professional.

Gaya komunikasi menurut Frazier Moore juga bisa dikategorikan menjadi komunikasi formal, informal dan nonformal. Komunikasi formal merupakan pengolahan pesan, sesuai dengan kewenangan yang digariskan dalam rencana organisasi untuk pencapaian tujuan. Secara struktural harus jelas. Meskipun formal, tetap bebas, tidak terikat pada peraturan ketat yang justru bisa menjadi kendala komunikasi. Komunikasi Informal dilakukan

pada suatu istirahat pendek setelah bekerja, waktu pulang kerja dan tidak dilakukan secara resmi. Dalam komunikasi informal materi yang dibahas adalah materi formal tetapi dilakukan secara tidak resmi. Sedangkan komunikasi nonformal meruju pada materi pembicaraan yang tidak resmi, kapan, dimana, apa, bagaimana, siapa saja tidak ada peraturan. Dimanapun, kapanpun oleh siapapun bisa terjadi (Frazier, 2004: 33).

Gaya komunikasi kyai di Ponpes Maqnaul Ulum khususnya kepada pengurus organisasi cenderung formal. Hal ini ditandai dengan komunikasi yang prosedural dari kedua pondok pesantren khususnya pada Kepengurusan Pondok Pesantren Maqnaul Ulum yang sudah menentukan suatu manajemen komunikasi.

"...kalau untuk pengurus, disini ada mekanisme komunikasi. Jadi komunikasi yang dibangun di pesantren itu komunikasikarena semuanya berdasarkan jabatan...(Wawancara, Amir Abdillah: 19: 10: 2015)

Sifat formalitas ini semakin diperkuat oleh kyai, yang selalu berusaha untuk menaati manajemen komunikasi yang sudah ditetapkan meskipun sebenarnya kyai mempunyai hak untuk melakukan komunikasi diluar manajemen yang sudah ditetapkan.

"...Jadi siapapun sekalipun kyai pun atau apa namanya keluargakeluarga ini semuanya taat aturan. Itu yang saya lihat saling menguatkan, karena yang terikat dengan manajemen dan aturan itu adalah yang "...pengurus ada mekanismenya. Tapi ketika ini figur sudah tidak terikat dengan aturan itu. Jadi seumpamanya ini sudah cukup komunikasi rutin, oh ini ada masalah dipanggil itu kan juga sering. Beliau memanggil kalau ada hal yang perlu disampaikan ini ini..."

Selain secara formal, kyai juga melakukan komunikasi informal. Komunikasi informal yang dilakukan kyai lebih banyak terjadi diluar urusan yang

berkaitan langsung dengan organisasi.

"...mungkin juga pengurus sebagai individu itu sebagai pribadi itu sering dilakukan dengan pengurus tapi dalam kapasitas kepentingan pribadi bukan kapasitas kepentingan sebagai pengurus pondok pesantren. karena kalau memang kepentingan sebagai pengurus itu sudah ada mekanismenya, itu..."

Hal yang sama juga disampaikan oleh sekretaris umum Ponpes sebagai berikut:

"...jadi biasanya abah itu jalanjalan di sekitar pondok, kemudian menemukan sesuatu yang tidak benar benar itu biasanya ya langsung mengornya, misalnya ada yang kurang begitu ya langsung, biasanya tentang sholat begitu, soalnya kan kita dari pengurus itu ada yang lalai, kan tidak selamanya kita bisa mengawasi 24jam, pengawasan di pesantren ini kan 24 jam, nah itu biasanya beliau langsung memanggilnya begitu... Wawancara, Amir Abdillah: 19: 10: 2015)

Berdasarkan hasil wawancara diatas bisa disimpulkan bahwa Kyai melakukan komunikasi formal dan informal dengan anggota organisasi. Komunikasi formal dilakukan dalam menangani masalah masalah organisasi dengan mekanisme dan peraturan yang terikat sedangkan komunikasi informal dilakukan pada waktu waktu senggang Kyai yang juga digunakan sebagai fungsi control Kyai sebagai manajer.

PENUTUP

Berdasarkan pembahasan diatas, maka peneliti dapat membuat kesimpulan bahwa pola komunikasi kyai di Pondok Pesantren Maqnaul Ulum hanya berkomunikasi dengan anggota pengurus tertentu. Anggota pengurus tersebut adalah anggota pengurus yang terdapat pada Pengurus Harian. Oleh karena itu, Pengurus Harian disebut sebagai penjaga atau *gatekeeper*. Pola Komunikasi seperti ini merupakan pola komunikasi

yang berbentuk 'Y'. Didalam pola seperti ini, terdapat bagian atau individu yang bertugas sebagai perantara. Meskipun kyai mempunyai kedudukan sebagai pemimpin dan pemilik pondok pesantren, namun kyai tidak dapat berkomunikasi secara langsung dengan semua anggota organisasi karena terhambat oleh manajemen komunikasi yang sudah ditetapkan oleh semua anggota organisasi.

Lebih lanjut, pola komunikasi dalam penelitian ini juga menemukan bahwa konten komunikasi kyai di Pondok Maqnaul Ulum adalah komunikasi yang berhubungan dengan tugas atau perintah. Sehingga pesan-pesan yang disampaikan pun lebih kepada pesan yang bersifat intruktif yaitu perintah, inovatif yaitu gagasan atau ide, pemeliharaan yaitu evaluasi termasuk kritik.

Komunikasi disampaikan dengan cara atau saluran yang beragam yaitu dengan tatap muka melalui rapat yang diadakan secara rutin, dimana dalam rapat tersebut kyai biasanya menyampaikan komunikasinya lebih banyak secara lisan. Selain itu, cara atau saluran komunikasi yang digunakan oleh kyai adalah secara tertulis. Komunikasi tertulis yang digunakan oleh kyai adalah dengan menulis di bulletin pondok.

Gaya komunikasi kyai adalah gaya komunikasi berstruktur yang mana beliau menyampaikan pesan-pesan yang menitik beratkan pada penyelesaian tugas-tugas demi terwujudnya tujuan organisasi. Selain itu gaya komunikasi Kyai cenderung kepada gaya komunikasi formal, dan terkadang informal. Hal tersebut disesuaikan dengan konteks kyai saat berkomunikasi dengan pengurus. Jika dalam forum rapat, gaya komunikasi kyai cenderung formal tapi tetap menggunakan bahasa yang informal. Artinya, bahasa yang digunakan tidak terlalu menggunakan kosa kata bahasa yang kaku dan formal.

Sebaliknya jika diluar rapat, bahasa yang digunakan oleh kyai lebih mengarah kepada hubungan interpersonal. Artinya, gaya komunikasinya hampir sama dengan gaya komunikasi seorang ayah kepada anaknya yaitu kedekatan emosional.

DAFTAR PUSTAKA

- Anderson. 1959. *Teori Komunikasi*. Bandung: Bineka Cipta.
- Adler, Ronald. Rodman, George. 1997. *Understanding Human Communication*. T.tp.
- Arni, Muhammad. 2011. *Komunikasi Organisasi*. Jakarta: Bumi Aksara..
- Barge, J. K. 2002. *Reflexivity and managerial practice. Communication Monographs*, 71, 70-96. Barge, J. K. & Little, M.
- Conger, J. A. 1989. *The charismatic leader*. San Francisco: JosseyBass.
- Kouzes, J. M., & Posner, B. Z. *The leadership challenge*. San Francisco: JosseyBass.
- Devito, Joseph A.1997. *Human Communication*. Alih bahasa oleh Maulana, Agus. . *Komunikasi Antar Manusia*. Jakarta: Professional Books.
- Dhofier. 1994. Zamakhsyari. *Tradisi Pesantren: Studi Tentang Pandangan Hidup Kiai* Jakarta: LP3ES.
- Hardjana, Andre. 2006. *Iklim Organisasi: Lingkungan Kerja Manusiawi*. *Jurnal Ilmu Komunikasi*, Volume3, Nomor 1 Juni 2006.
- Horikoshi, Hiroko.1976. *A Traditional Leader in a Time of Change: The Kijaji and Ulama in West Java*. USA: The University of Illinois at UrbanaChampaign.
- Liliweri, Alo. 2004. *Wacana Komunikasi Organisasi*. Bandung : Mandar Maju.
- Liliweri, Alo. 2003. *DasarDasar Komunikasi Antar Budaya*. Pustaka Pelajar:Yogyakarta.

- Miller, Katherine. 2003. *Organizational Communication*. New York : Longman Inc.
- Moore, Frazier. 2004. *Membangun Citra Dalam Komunikasi*. Rosda Karya:Bandung.
- O'Hair, D, Gustaf W. F, & Lynda D D. 2009. *Strategic Communication: In Business and the Professions*, Edisi Keenam.Jakarta: Prenada Media Group.
- Sendjaja, Djuarsa; dkk.1994. *Teori Komunikasi*. Jakarta: Universitas Terbuka.
- Suranto, AW. 2011. *Komunikasi Interpersonal*. Yogyakarta : Media Wacana.
- wisdom, Dialogical. *communicative practice, and organizational life*. *Communication Theory*. t. tp.T.th.