# PELAKSANAAN KOMUNIKASI INTERNAL DALAM GAYA KEPEMIMPINAN BIRO HUMAS LEMBAGA TINGGI NEGARA

**Gracia Rachmi Adiarsi[1], Mutiara Septenia Sari[2]**
1,2 London School of Public Relations (LSPR)
Sudirman Park Campus, Jl. KH. Mas Masyur Kav.35, Jakarta 10220
1gracia.ra@lspr.edu; 2mutiaraseptenia sari@gmail.com

**ABSTRAK:** Sebuah organisasi memerlukan seorang pemimpin yang dapat menjalankan tugas, fungsi dan peran organisasi. Gaya kepemimpinan diwujudkan melalui gaya kerja atau cara bekerja sama serta pola perilaku dengan orang lain dengan tujuan untuk mempengaruhi suatu kelompok menuju pencapaian sebuah visi atau tujuan yang ditetapkan. Tujuan dalam penelitian ini adalah untuk mendeskripsikan komunikasi internal dalam gaya kepemimpinan yang diterapkan oleh Kepala Biro Humas dan Kerja Sama Internasional Badan Pemeriksa Keuangan Republik Indonesia BPK-RI). Penelitian ini menggunakan metode kualitatif dengan teori gaya kepemimpinan dan teori birokrasi Max Weber. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa Biro Humas dan Kerja Sama Internasional BPK RI memenuhi karakter birokrasi Max Weber dan menerapkan salah satu gaya kepemimpinan yang dikemukakan oleh Likert dalam melakukan komunikasi internal.

**Kata kunci**: komunikasi internal, birokrasi, gaya kepemimpinan

***ABSTRACT:*** *An organization needs a leader to lead and execute the duties, functions and role of the organization. Leadership style is formed by work style or how to work together as well as patterns of behavior by another person to influence a group toward the achievement of a vision or set goals. The purpose of this research is to describe the internal communication within the leadership style applied by the Head of Public Relations and International Cooperation Bureau from The Audit Board of The Republic of Indonesia. This research used qualitative, leadership style theory and bureaucratic theory by Max Weber. The results of this research found that the Public Relations and International Cooperation Bureau in The Audit Board of The Republic of Indonesia adopts the bureaucratic character described by Max Weber and also one of leadership style by Likert in doing internal communication.*

*Keywords: internal communication, bureaucratic, leadership style*

## PENDAHULUAN

Dalam menjalani kehidupan sehari-hari manusia tidak lepas dari melaksanakan suatu komunikasi. Komunikasi dilakukan oleh manusia agar dapat berinteraksi satu sama lain untuk mencapai sebuah tujuan dan pemahaman bersama.

Pelaksanaan komunikasi terjadi baik dalam suatu organisasi pemerintahan ataupun organisasi swasta. Lawrence D. Brennan mengatakan bahwa komunikasi internal sebagai pertukaran gagasan di antara para karyawan dalam suatu perusahaan atau jawatan secara horizontal maupun vertikal di dalam perusahaan atau jawatan untuk melancarkan pekerjaan baik secara operasi maupun manajemen (Effendy, 2009: 122).

Komunikasi internal memiliki peranan penting karena jika komunikasi di dalam organisasi tidak berjalan dengan baik maka berakibat kepada tidak berjalannya fungsi organisasi. Dalam melaksanakan tujuan organisasi diperlukan pemimpin yang akan memimpin bawahan serta dapat berkomunikasi dengan baik. Komunikasi internal yang dilakukan secara vertikal antara pemimpin kepada bawahan dan juga sebaliknya dilakukan agar proses pelaksanaan tugas, fungsi dan peran organisasi dapat terlaksana dengan baik demi terwujudnya visi dan misi suatu organisasi.

Badan Pemeriksa Keuangan (BPK) RI merupakan lembaga tinggi negara dalam sistem ketatanegaraan Indonesia. BPK yang merupakan satu-satunya lembaga yang ber-

tanggung jawab dan memiliki wewenang untuk melakukan pemeriksaan pengelolaan dan tanggung jawab keuangan negara (Badan Pemeriksa Keuangan Republik Indonesia, 2016)

Biro Humas dan Kerja Sama Internasional BPK RI merupakan salah satu unsur pelaksana dari sebagian tugas dan fungsi Sekretaris Jenderal dan berada di bawah dan bertanggung jawab langsung kepada Sekretaris Jenderal. Biro Humas dan Kerja Sama Internasional BPK RI memiliki tugas melaksanakan kegiatan kehumasan serta hubungan dan kerjasama luar negeri *(*Badan Pemeriksa Keuangan Republik Indonesia, 2016).

Biro Humas dan Kerja Sama Internasional BPK yang terbagi menjadi tiga bagian yaitu; Bagian Pengelolaan Informasi, Bagian Hubungan Antar Lembaga dan Bagian Kerjasama Internasional. Ketiga bagian tersebut memiliki peranan penting dalam menjalankan tugas dan fungsi kehumasan. Adapun tugas yang dijalankan antara lain mengidentifikasi indikator kinerja utama berdasarkan rencana implementasi dan strategis, perumusan rencana kegiatan humas, perumusan kebijakan di bidang kehumasan, pelaksanaan kegiatan lain dan pelaporan hasil kegiatan secara berkala kepada Sekretaris Jenderal *(*Badan Pemeriksa Keuangan Republik Indonesia, 2016).

Dalam menjalankan tugasnya sebagai Kepala Biro Humas dan Kerja Sama Internasional BPK RI harus berhadapan dengan berbagai aturan dan prosedur yang mengharuskan berkomunikasi dengan bawahannya yang berada di lingkungan kerja baik dengan staf maupun dengan kepala sub bagian.

Dari hasil pra riset, peneliti menemukan bahwa Kepala Biro Humas dan Kerja Sama Internasional BPK RI merupakah salah seorang yang menjadi pelopor dari sebuah program yang belum pernah dicetuskan oleh pemimpin sebelumnya dalam Biro Humas dan Kerja Sama Internasional BPK RI hingga BPK RI dapat terpilih menjadi auditor di lingkup Internasional.

Berdasarkan uraian tersebut maka perumusan masalah dari penelitian ini ialah bagaimana komunikasi internal dengan gaya kepemimpinan yang dilaksanakan oleh Kepala Biro Humas dan Kerja Sama Internasional BPK RI. Adapun tujuan dari penelitian ini untuk memberikan gambaran mengenai komunikasi internal dalam gaya kepemimpinan yang dilakukan dalam Biro Humas dan Kerja Sama Internasional BPK RI.

## TINJAUAN PUSTAKA

### Komunikasi Internal

Komunikasi internal menurut Lawrence D. Brennan sebagai pertukaran gagasan di antara para karyawan dalam suatu perusahaan atau jawatan yang menyebabkan terwujudnya perusahaan dengan struktur organisasi dan pertukaran gagasan secara horizontal dan vertikal di dalam perusahaan atau jawatan yang dapat menyebabkan pekerjaan berlangsung (operasi dan manajemen) (Effendy, 2009: 122).

### Dimensi Komunikasi Internal

Dimensi komunikasi internal yang terdiri dari komunikasi vertikal dan horizontal. Komunikasi vertikal adalah komunikasi yang terjadi dari atas ke bawah *(downward communication) dan* komunikasi yang terjadi dari bawah ke atas *(upward communincation)*. *Upward communication* merupakan komunikasi yang berasal dari bawahan ke pimpinan, sedangkan *downward communication* merupakan komunikasi yang berasal dari pimpinan ke bawahan dan secara timbal balik *(two-way traffic communication)* (Effendy, 2009: 123).

Adapun komunikasi horizontal adalah komunikasi secara mendatar, antara anggota staf dengan anggota staf, karyawan sesama karyawan dan yang setingkatan dalam jabatannya dan cenderung informal (Effendy, 2009: 124).

**Jenis Aliran Komunikasi Internal**

Menurut Lawrence D. Brennan (Effendy, 2009: 125) komunikasi internal meliputi berbagai cara yang dapat diklasifikasikan menjadi dua jenis yaitu :

1. Komunikasi personal *(personal communication)*
   Komunikasi personal memiliki pengertian ialah komunikasi yang dilakukan antara dua orang dan dapat berlangsung dengan dua cara. Pertama dengan komunikasi tatap muka *(face to face communication)* yaitu komunikasi yang berlangsung secara dialogis sehingga terjadi kontak pribadi *(personal contact).* Kedua, komunikasi bermedia atau *(mediated communication)* yaitu komunikasi dengan menggunakan alat seperti telepon atau memorandum.
2. Komunikasi kelompok *(group communication).*
   Komunikasi kelompok ialah komunikasi yang dilakukan antara seseorang dengan sekelompok dalam situasi bertatap muka. Komunikasi kelompok juga terbagi menjadi dua jenis. Pertama komunikasi kelompok kecil yaitu komunikasi antara seorang manajer atau administrator dengan sekelompok karyawan yang memungkinkan kesempatan dalam memberikan tanggapan secara verbal. Kedua, komunikasi kelompok besar yaitu komunikasi dalam jumlah banyak yang memiliki sedikit kesempatan untuk memberikan tanggapan secara verbal.

Dalam memahami komunikasi dalam suatu organisasi formal maka peneliti juga menggunakan teori Birokrasi dari Max Weber. Adapun pemahaman mengenai birokrasi akan dipaparkan berikut ini.

**Teori Birokratisasi Max Weber**

Weber mengatakan bahwa birokrasi adalah organisasi yang menunjukan kombinasi (otoritas) yang hierarkis. Ia mengembangkan teori tentang organisasi sebagai suatu tipe ideal. Weber tidak mengidentifikasi karakteristik yang lazim dari birokrasi tetapi mengidentifikasikan karakteristik yang khas dari organisasi formal yang ideal. Weber berusaha menggambarkan suatu organisasi secara sempurna terbirokratisasikan (Pace & Faules, 1994: p.44).

Berikut analisis Weber yang memaparkan sepuluh ciri dari suatu organisasi terbirokatisasikan secara ideal (Pace & Faules, 1994, p.47) ialah:

1. Suatu organisasi terdiri dari hubungan-hubungan yang ditetapkan antara jabatan-jabatan. Blok-blok bangunan dasar dari organisasi formal adalah jabatan-jabatan.
2. Tujuan atau rencana organisasi terbagi ke dalam tugas-tugas; tugas-tugas organisasi disalurkan di antara berbagai jabatan sebagai kewajiban resmi. Ketentuan kewajban dan tanggung jawab melekat pada jabatan. Deskripsi kerja *(job description)* merupakan salah satu metode untuk memenuhi karakteristik ini.
3. Kewenangan untuk melaksanakan kewajiban diberikan kepada jabatan. Yakni, satu-satunya saat bahwa seseorang diberi kewenangan untuk melakukan tugas-tugas jabatan adalah ketika ia secara sah menduduki jabatannya. Weber menyebutnya sebagai kewenangan legal.
4. Garis-garis kewenangan dan jabatan diatur menurut suatu tatanan hierarkis yang mengambil bentuk umum suatu piramida. Ruang lingkup kewenangan atasan atas bawahan secara tegas dibatasi. Konsep-konsep komunikasi ke atas *(upward communication)* dan komunikasi ke bawah *(downward communication)* mencerminkan konsep kewenangan ini, dengan informasi mengalir ke bawah dari jabatan yang memiliki kewenangan lebih luas ke jabatan yang memiliki kewenangan lebih sempit.

5. Suatu sistem aturan dan regulasi yang umum tetapi tegas, yang ditetapkan secara formal, mengatur tindakan-tindakan dan fungsi-fungsi jabatan dalam organisasi.
6. Prosedur dalam organisasi bersifat formal dan impersonal yakni, peraturan-peraturan organisasi berlaku bagi setiap orang.
7. Suatu sikap dan prosedur untuk menerapkan suatu sistem disiplin merupakan bagian dari organisasi.
8. Anggota organisasi harus memisahkan kehidupan pribadi dan kehidupan organisasi.
9. Pegawai dipilih untuk bekerja dalam organisasi berdasarkan kualifikasi teknis.
10. Pekerjaan dalam organisasi merupakan karier seumur hidup yang memberikan keamanan dalam jabatan.

**Kepemimpinan**

Kepemimpinan adalah hubungan yang mempengaruhi yang bertujuan untuk membawa organisasi atau kelompok orang menuju masa depan tergantung pada tujuan dan keselarasan nilai bersa ma (Borland, et al. 2014: 6). Suatu proses dimana seseorang mempengaruhi sekelompok individu untuk mencapai tujuan bersama (Northouse, 2007: 3).

Seorang pemimpin berusaha untuk mempengaruhi dan mengarahkan bawahannya dengan gaya kepemimpinan yang menurut Likert terbagi menjadi empat.

**Gaya Kepemimpinan IV Sistem Likert**

Menurut Rensis Likert (Miller, 2012: 50-51) terdapat empat sistem gaya kepemimpinan, berdasarkan faktor motivasi, komunikasi, pengambilan keputusan, penentuan tujuan, pengawasan, pengaruh struktur dan kinerja. Adapun pembagiannya sebagai berikut:

1. Sistem Likert I disebut penguasa mutlak (*exploitive-authoritative)*; pemimpin kurang mempercayai anak buah. Pengambilan keputusan dilakukan oleh pemimpin. Kelompok di dalam likungan seperti ini dimotivasi dengan diberi ancaman dan rasa takut. Komunikasi dari atasan ke bawahan dengan memberikan perintah dan melakukan pengawasan.
2. Sistem Likert II penguasa semi-mutlak *(benevolent-authoritative)*; pemimpin kurang mempercayai anak buah, oleh karenanya pengambilan keputusan masih ditangan atasan. Dalam situasi seperti ini pemimpin menggunakan sistim imbalan (*reward system*) untuk memotivasi anak buah. Komunikasi dilakukan secara terbatas, melalui perintah dan menerima komentar dari bawahan.
3. Sistem Likert III penasihat *(consultative)*; pemimpin sudah mulai mempercayai bawahannya dan mendorong bawahan untuk memberikan masukan dalam pengambilan keputusan. Komunikasi atasan bawahan secara timbal balik. Keputusan tetap diambil oleh atasan dengan mempertimbangkan masukan dari bawahan.
4. Sistem Likert IV pengajak serta *(participative)*; bawahan sebagai anggota organisasi berperan serta dalam pengambilan keputusan. Penetapan tujuan dilakukan oleh kelompok, pengawasan dilaksanakan disetiap tingkatan di organisasi. Komunikasi berlangsung dari bawahan ke atasan (*upward*) dari atasan ke bawahan (*downward*) dan juga horizontal.

**METODE**

Metode penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah kualitatif. Creswell (1998: 234) mengatakan bahwa penelitian kualitatif merupakan proses pemahaman atau penyelidikan berdasarkan tradisi penyelidikan metodologis yang berbeda dalam mengeksplorasi masalah sosial dan manusia.

Pengumpulan data primer dilakukan dengan melakukan observasi dan wawancara mendalam (*in-dept interview*) kepada

lima nara sumber yaitu R. Yudi R Budiman (Kepala Biro Humas dan Kerjasama Internasional BPK RI), Andriyanto Saputro (Staf Sub Bagian INTOSAI, ASOSAI dan ASEANSAI), Devi R Utami (Staf Sub Bagian Hubungan Lembaga Non Pemerintah), M. Yudi Armen (Staf Sub Bagian Publikasi dan Media) dan Gilang Gumilar (Pemeriksa Muda Sub Bagian Layanan Informasi).

Pengumpulan data sekunder dilakukan dengan referensi yang tersedia dari perpustakaan, jurnal, buku-buku, internet dan sumber lainnya yang mendukung penelitian ini.

## HASIL DAN PEMBAHASAN

BPK RI merupakan satu-satunya lembaga tinggi negara yang bertanggung jawab untuk melakukan pemeriksaan pengelolaan dan tanggung jawab keuangan negara (Badan Pemeriksa Keuangan Republik Indonesia, 2016).

Dalam karakteristik organisasi yang bersifat birokrasi yang dikemukakan oleh Max Weber terdapat enam butir yang memenuhi karakteristik dari komunikasi internal yang diterapkan di dalam Biro Humas dan Kerja Sama Internasional BPK RI yaitu:

1. Terdapat hubungan yang ditetapkan antara jabatan-jabatan, Jabatan-jabatan yang ditetapkan sudah dibagi berdasarkan jenjang birokarasi yang ada. Terdapat pembagian jabatan berdasarkan eselon satu sampai empat dan pembagian jabatan berdasarkan tingkat golongan a sampai d yang juga disertai tingkat dua sampai empat. Hal ini terlihat berdasarkan penuturan R Yudi R Budiman Kepala Biro Humas dan Kerja sama Internasional :

   > "Ya jabatan itu sudah dibagi-dibagi sesuai dengan jenjang birokrasi yang ada, yang pasti *the top level* itu ada ketua dan wakil kemudian setelah itu ada sembilan anggota dimana ketua dan wakil sudah merangkap sekaligus menjadi anggota kemudian kalau di humas atau pun di biro lainnya juga dinaungi langsung oleh sekjen maka dari sekjen kebawah tentu ada eselon yang menduduki dibawahnya mulai dari eselon dua,tiga,empat hingga ke pegawai. Itu pun terbagi lagi ke dalam golongan a,b,c,d, beserta tingkatan dua sampai empat sesuai dengan latar pendidikannya, seperti itu"

2. Terdapat pembagian tugas kerja. Pelaksanaan pembagian tugas kerja dalam Biro Humas dan Kerja Sama Internasional BPK RI. Adanya pembagian SKP di awal tahun dan surat disposisi kerja yang diberikan kepada seluruh pegawai. R. Yudi menjelaskan:

   > "Semua orang disini punya yang namanya SKP atau surat sasaran kerja pegawai. Jadi SKP itu tanda tangan di awal bulan, awal tahun. Jadi *output* nya sudah jelas, siapa yang mengerjakan apa, kemudian di dalam itu juga nanti di bagi-bagi oleh masing-masing seksi. Jadi seluruh karyawan sudah punya *job description* nya masing-masing"

   Gilang, Staf Sub Bagian Layanan Informasi menambahkan:

   > "Iya kalau disini jelas setiap bagian pasti ada jabatan-jabatannya seperti misalnya di humas ini saya staf lalu diatas staf ada kepala sub bagian kami yaitu eselon empat kemudian diatasnya lagi ada eselon tiga itu kepala bagian baru diatasnya lagi kepala biro eselon dua terus diatasnya lagi ada sekjen eselon satu baru wakil bpk dan ketua bpk".

3. Terdapat kewenangan yang dimiliki oleh atasan. Atasan memiliki kewenangan legal dalam mengambil keputusan dan memberikan perintah kepada bawahan sesuai dengan aturan yang berlaku. Yudi memaparkan:

   > "Ada batas-batas tertentu lah untuk hal teknis seperti pengambilan kepu-

tusan disini yang harus *rush* pada kondisi tertentu misalnya iya saya, tetapi hal-hal yang strategis misalnya tentang *budget*, tetang pegawai, tentang berhubungan dengan pihak luar atau *statement* publik itu tentunya harus didiskusikan tetapi begitu ditataran teknis saya yang bertanggung jawab"

4. Adanya garis kewenangan yang diatur dalam tatanan hirarkis yaitu aliran komunikasi yang dilakukan sesuai garis kewenangan. Aliran komunikasi yang dilakukan oleh Biro Humas dan Kerja Sama Internasional BPK RI. Berikut penuturan R Yudi Kepala Biro Humas :

"Saya menggunakan komunikasi dua arah bak secara vertikal maupun horizontal. Ha-hal yang sifatnya rutin dikerjakan secara *buttom-up* dan sebaliknya ya itu vertikal. Saya kan setiap hari selalu hadir dan saya punya hubungan interpersonal dengan semua pegawai, dan yang kedua saya tidak mau saya ini menjadi orang yang duduk diatas sana dan orang menganggap saya serba bisa tetapi justru saya banyak belajar dari mereka. Ya, saya lebih banyak informal, dengan berkomunikasi setiap hari, kemudian *group whatsapp*, kadang-kadang kita berinteraksi secara *face to face*, kerja di tim kan kadang-kadang sambil jalan, keluar daerah, kemudian di luar negeri juga kan kita sebenarnya membangun *team building juga* kan.

5. Sistem aturan dan regulasi yang ditetapkan. Aturan dan regulasi yang digunakan oleh Biro Humas dan Kerja Sama Internasional BPK RI tertera di dalam pejabat, pengelola, informasi dan dokumentasi atau PPID, undang-undang BPK RI,surat keputusan atau SK tentang organisasi dan tata kelola hingga surat kinerja pegawai atau SKP akan pembagian *job description.*

"Iya, karena kita kan punya PPID ya : Pejabat, Pengelola, Informasi dan Dokumentasi, saya adalah PPID pusat yang mengatur semua orang bagaimana mengelola informasi dan dokumentasi, aturannya jelas misalnya apa yang boleh diinformasikan apa yang tidak boleh dan bagaimana menyimpannya" Kepala Biro Humas dan Kerja Sama Internasional BPK RI– Raden Yudi Ramdan Budiman

6. Keamanan dalam jabatan. Adanya tunjangan hari tua, fasilitas kesehatan gratis bagi seluruh pegawai hingga konsultasi dengan psikolog sebagai wadah untuk mengatasi masalah. Menurut penjelasan kepala Biro Humas selama ini BPK RI menyedian jaminan pensiun dan beberapa jaminan kesehatan seperti BPK RI memfasilitasi klinik gratis bagi seluruh karyawan yang bekerja di BPK RI seperti adanya fasilitas klinik gigi dan klinik umum. Selain itu, adanya fasilitas konsultasi dengan psikolog internal maupun eksternal sebagai wadah untuk memecahkan suatu permasalahan yang terjadi. Jaminan akan fasilitas seperti itu membuat karyawan BPK merasa sudah aman dan puas bekerja di BPK RI.

"Biasanya yang menjadi hambatan itu mutasi, kalau dari sisi itu sebenarnya sudah jelas cuma ketika dipindahkan tuh kalau di BPK tuh tanya deh orang-orang BPK kalau udah mutasi seperti *nightmare* aja…..begitu pemaparan R. Yudi.

Adapun empat butir lainnya seperti, prosedur yang bersifat formal, kedisiplinan, pemisah kehidupan pribadi dan organisasi karyawan serta kualifikasi teknis pegawai merupakan aturan-aturan yang terdapat di BPK RI yang dapat diwakilkan dalam butir aturan dan regulasi.

Dimensi komunikasi internal yang digunakan oleh Biro Humas dan Kerja Sama Internasional BPK RI dalam gaya kepe-

mimpinan adalah komunikasi vertikal berupa *downward communication* dan *upward communication*.

Komunikasi vertikal berupa *downward communication* ditujukan dengan adanya pemberian instruksi oleh atasan, perintah yang harus dilaksanakan oleh bawahan serta atasan memiliki wewenang dalam pengambilan keputusan di Biro Humas dan Kerja Sama Internasional BPK RI.

Pada komunikasi vertikal yang berasal dari bawahan ke atasan atau *upward communication* dapat berupa respon atas instruksi dari atasan seperti hasil laporan pekerjaan dan juga respon atas pengarahan yang diberikan atasan di dalam Biro Humas dan Kerja Sama Internasional BPK RI.

**Dimensi Komunikasi Internal**

Komunikasi vertikal adalah komunikasi yang terjadi dari atas ke bawah *(downward communication) dan* komunikasi yang terjadi dari bawah ke atas *(upward communincation)*, adalah komunikasi dari pemimpin kepada bawahan dan dari bawahan kepada pemimpin secara timbal balik (*two-way traffic communication).* Dalam komunikasi berisi pemimpin memberikan instruksi dan petunjuk, informasi dan penjelasan kepada bawahannya dan bawahan memberikan laporan kepada pemimpin.

Komunikasi horizontal adalah komunikasi secara mendatar, antara anggota staf dengan anggota staf, karyawan sesama karyawan dan sebagainya. Komunikasi horizontal cenderung lebih sering bersifat tidak formal karena komunikasi yang dilakukan tidak hanya terjadi ketika sedang bekerja, melainkan dilakukan juga pada saat istirahat, rekreasi dan pulang kerja

> Pernyataan R. Yudi R Budiman :
> "Saya menggunakan komunikasi dua arah baik secara vertikal maupun horizontal. Kita pertemuan setiap seminggu sekali ya, kita berkomunikasi tentang *project* dan saya tidak pernah bertanya banyak hal, yang penting apa yang menjadi *pending meter* dan *urgent* kalau hal-hal yang biasa kerjakan lah. Satu hari bisa sampai diatas 10 *project* artinya tidak mungkin saya men*drive* semua. Ha-hal yang sifatnya rutin dikerjakan secara *buttom up* humas itu kan pekerjaan bisa berubah-ubah sangat tergantung dinamika bisa datang dari atasan yang paling atas sekalipun dan saya harus menyiapkan bagaimana pola mengidentifikasi dan merespon" demikian tutur Kepala Biro Humas dan Kerja Sama Internasional BPK RI.

Berdasarkan pernyataan tersebut terlihat bahwa komunikasi dijalankan secara vertikal dan horizontal. Komunikasi secara keduanya ini dapat memberikan *feedback* berupa respon dari bawahan melalui pertemuan setiap satu minggu sekali mengenai tugas pekerjaan yang ada kepada atasan untuk mendapatkan pengarahan yang lebih baik.

**Jenis Aliran Komunikasi Internal**

Jenis aliran komunikasi internal yang digunakan yaitu Komunikasi Personal *(Personal Communication)* secara tatap muka *(face to face communication)* atau juga bermedia atau *(mediated communication)* dan juga komunikasi kelompok (*Group Communication).* Berikut pernyataan para nara sumber:

R. Yudi menjelaskan bahwa "Kita pertemuan setiap seminggu sekali, berkomunikasi setiap hari, kemudian *group whatsapp*, kadang-kadang kita berinteraksi secara *face to face*. Adapun mengenai komunikasi yang terjadi di internal dijelaskan Andriyanto sebagai Staf Sub Bagian INTOSAI, ASOSAI dan ASEANSAI

> "Banyak sih, dalam bentuk rapat bisa, dalam bentuk *email* tadi bisa, dalam *wa* langsung bisa, terkadang langsung ke orangnya juga bisa, *personal* namun itu kalau kondisinya genting".

Komunikasi internal menggunakan

alat komunikasi untuk berdiskusi mengenai suatu hal juga dilakukan pada hari Sabtu atau Minggu seperti yang dituturkan Yudi Armen (Staf Sub Bagian Publikasi dan Media);

> "Untuk yang resmi kita menggunakan nota dinas ada nota atau surat penyampaian dari satu bagian ke bagian yang lain. Kita bisa berdiskusi dengan alat komunikasi pribadi di hari Sabtu dan Minggu untuk menyiapkan materi untuk hari Seninnya untuk menghindari kesalahan atau *miss* komunikasi atau *miss understanding* kedepan"

Salah seorang Staf Sub Bagian Hubungan Lembaga Non Pemerintah, Devi R Utami menambahkan :

> "Kita lebih sering pakai dua tadi kita bisa ngobrol langsung atau kontak via telepon dengan beliau langsung jadi tergantung kondisi ya, kalau misalkan kita memang sedang bentuknya rapat formal itu menyesuaikan dengan kondisi, kalau di kita pun masih dalam satu kantor seperti ini biasanya kita bisa datang ke ruangan kita langsung diskusikan"

Gilang (Pemeriksa Muda Sub Bagian Layanan Informasi) menambahkan bahwa komunikasi yabg terjadi dalam internal dapat bersifat formal maupun informal seperti penjelasan di bawah ini:

> "Formalnya melalui nota dinas tentunya, kalau yang informalnya bisa melalui telepon, kami punya kontak nomor pak kepala biro juga, lalu ada *group whatsapp* dengan kepala sub bagian kami juga untuk memudahkan, memperlancar kita dalam komunikasi. Jadi formalnya melalui nota dinas atau disposisi, informalnya melalui langsung atau telepon"

Komunikasi internal yang dilakukan oleh Biro Humas dan Kerja Sama Internasional BPK RI dapat melalui komunikasi secara personal tatap muka (*face to face*) dengan atasan seperti datang langsung ke ruangan atasan atau dengan melakukan rapat. Dalam situasi resmi atau formal Biro Humas dan Kerja Sama Internasional BPK RI juga memanfaatkan komunikasi bermedia seperti dengan penggunaan surat nota dinas atau disposisi.

Dalam situasi informal komunikasi media lainnya yang dapat dilakukan oleh Biro Humas dan Kerja Sama Internasional BPK RI adalah dengan penggunaan telepon langsung dengan kepala biro hingga melalui via *group whataspp* yang ada antara staf dengan kepala bagian masing-masing.

Biro Humas dan Kerja Sama Internasional BPK RI juga menggunakan komunikasi kelompok seperti melalui pertemuan, rapat kecil untuk berdiskusi dengan bawahan mengenai tugas-tugas yang dilaksanakan.

**Gaya Kepemimpinan**

Gaya kepemimpinan yang diterapkan seperti dalam gaya Kepemimpinan Likert III yaitu penasihat *(consultative)* dimana pemimpin mendorong bawahan untuk memberikan masukan dalam pengambilan keputusan. Komunikasi atasan bawahan secara timbal balik akan tetapi eputusan tetap diambil oleh atasan dengan mempertimbangkan masukan dari bawahan.

Berdasarkan hasil observasi dan wawancara, peneliti melihat adanya wewenang yang tetap dipegang penuh oleh atasan di dalam Biro Humas dan Kerjasama Internasional BPK RI namun tetap mendorong terjadinya komunikasi yang dilakukan antara bawahan ke atasan untuk ikut berpendapat dan menyampaikan keluhan.

Berikut penuturan dari Gilang Gumilar (Pemeriksa Muda Sub Bagian Layanan Informasi)

"Kebanyakan dari bawah ke atas sih baik formal melalui nota dinas tentunya, kalau yang informalnya melalui telepon, kita ada *group whatsapp* antara staf dengan kepala sub bagian saja untuk kepala

biro punya *group whatsapp* sendiri dengan kepala bagian dan kepala sub bagian yang disebut pejabat struktural tapi tidak pernah kepala biro langsung ke staf, nah nanti dari kepala sub bagian kami menginfokan ke kami. Sebenarnya tidak menutup kemungkinan kepala biro ke staf tapi jarang sekali dan walaupun sebenarnya ide-ide kita didengar, kita maunya gini tapi kebanyakan tetap atasan punya kewenangan.

Terlihat komunikasi yang dilakukan pada tingkatan-tingkatan antara bawahan dan atasan dilakukan melalui jalur resmi yang bersifat beruntun mulai dari komunikasi pegawai dengan kepala sub bagian kemudian diteruskan kepada kepala bagian hingga diteruskan kembali sampai kepala Biro Humas dan Kerja Sama Internasional BPK RI sehingga komunikasi yang terjadi antara bawahan dengan atasan jarang bersifat bebas dan terus terang yang disebabkan oleh adanya jalur resmi tersebut yang mengikuti sesuai dengan aturan yang ditetapkan dalam Biro Humas dan Kerja Sama Internasional BPK RI.

## KESIMPULAN

Komunikasi internal dalam gaya kepemimpinan dalam Biro Humas dan Kerja Sama Internasional BPK RI adalah komunikasi vertikal baik secara *upward communication* serta *downward communication*. Komunikasi secara *upward communication* terlihat dari adanya cara penerimaan informasi yang diterima melalui surat nota dinas yang lebih banyak dikelola melalui staf kemudian disposisikan ke atas. Komunikasi secara *downward communication* juga dilakukan seperti terlihat dari adanya hubungan yang ditetapkan antara jabatan-jabatan, perbedaan kewenangan di antara berbagai jabatan dan deskripsi kerja pegawai, kewenangan legal dan keharusan untuk mengikuti arahan-arahan yang berasal dari atasannya hingga penilaian hasil kinerja SKP pegawai yang dilakukan oleh atasan. Gaya kepemimpinan yang diterapkan adalah gaya Sistem III konsultatif dimana adanya wewenang yang tetap dipegang penuh oleh atasan, namun tetap mendorong terjadinya komunikasi bawah ke atas serta komunikasi yang dilakukan pada tingkatan-tingkatan.

## DAFTAR PUSTAKA


Borlan, JF., Laura J Burton, Gregory M. *Sport Leadership in the 21st Century*. USA: Joness & Bartlett Publisher

Creswell, J. W. 2014. *Research Design: Qualitative & Quantitative, and Mix Methods Approaches*. USA: SAGE Publication, Inc.

Effendy, O.U. 2009. *Ilmu Komunikasi Teori dan Praktek*. Bandung: PT.Remaja Rosdakarya

Miller, K. 2012. *Organizational Communication: Approaches and Processes.* USA: Cengage Learning

Pace, R. W. dan Don F. F. 1994. *Organizational Communication* ( 3 rd ed.). New Jersey: Prentice Hall, Englewood Cliffs

Badan Pemeriksa Keuangan Republik Indonesia, [n.d]. "*Tentang BPK RI-Rencana Strategis*" Diakses 28 November 2016 dari http://www.bpk.go.id/page/rencana-strategis

Badan Pemeriksa Keuangan Republik Indonesia, [n.d]. "*Satuan Unit Kerja-Profil Satker*" Diakses 14 September 2016 dari http://siska.bpk.go.id/?page_id=720

Badan Pemeriksa Keuangan Republik Indonesia, [n.d]. "*Susunan Organisasi-ProfilSatker"* Diakses 14 September 2016 dari http://siska.bpk.go.id/?page_id=175