

HAMBATAN-HAMBATAN KOMUNIKASI KEPEMIMPINAN REGIONAL DI PEMERINTAHAN

Evawani Elysa Lubis

Jurusan Ilmu Komunikasi FISIP Universitas Riau,
Kampus Bina Widya Km. 12,5 Simpang Baru Panam, Pekanbaru
e-mail: evawanielysalubis@yahoo.co.id

Abstract: Obstacles Communication Regional Leadership in Government. This study aims to find out and considers the communication barriers regional leadership (head area) is motivated by the conflict in Kampar Regency Administration. Then also to find out how the implementation of organizational communication could develop into a conflict within a formal structure to the local government level. The method used in this study is to gather descriptive qualitative data from informants. The data collected was processed qualitatively, by stating in the narrative information from each informant about the issues under study. The results showed that the implementation of organizational communication is not running smoothly because of communication barriers. Leadership style is authoritarian tendencies, communication styles, as well as poor communication competency is most triggers of conflict.

Abstrak: Hambatan-Hambatan Komunikasi Kepemimpinan Regional di Pemerintahan. Studi ini bertujuan untuk mengetahui dan menganalisis hambatan-hambatan komunikasi kepemimpinan regional (kepala daerah) yang dilatarbelakangi oleh konflik yang terjadi di Pemerintahan Kabupaten Kampar. Kemudian juga untuk mengetahui bagaimana pelaksanaan komunikasi organisasi bisa berkembang menjadi suatu konflik dalam suatu struktur yang formal pada tingkat pemerintah daerah. Metode yang digunakan pada studi ini adalah deskriptif kualitatif dengan mengumpulkan data dari para informan. Data-data yang terkumpul diolah secara kualitatif, yaitu dengan memaparkan secara naratif informasi dari masing-masing informan tentang permasalahan yang diteliti. Hasil penelitian menunjukkan bahwa pelaksanaan komunikasi organisasi tidaklah berjalan lancar karena adanya hambatan-hambatan komunikasi. Gaya kepemimpinan yang cenderung otoriter, gaya komunikasi, serta kompetensi komunikasi yang kurang baik merupakan sebagian faktor pemicu terjadinya konflik.

Kata Kunci: hambatan-hambatan komunikasi, kepala daerah, gaya kepemimpinan, kompetensi komunikasi

PENDAHULUAN

Konflik yang terjadi di Pemerintahan Kabupaten Kampar telah mencapai puncaknya ketika terjadi demonstrasi besar-besaran oleh para guru, murid dan mahasiswa yang didukung oleh masyarakat di Bangkinang pada tanggal 10 Februari 2004. Demonstrasi ini didukung oleh masyarakat dengan maksud menuntut Bupati Kampar yaitu H. Jefry Noer untuk mundur dari jabatannya. Seperti yang diberitakan pada harian Suara Merdeka tanggal 17 Februari 2004 ada sekitar 7000 orang guru dan 100.000 orang pelajar di Kabupaten tersebut melakukan mogok kegiatan belajar mengajar dan mereka berkumpul di lapangan gedung Mahligai Bungsu.

Aksi mogok para guru dan pelajar ini berawal dari pengusiran yang dilakukan oleh Bupati Kampar H. Jefry Noer terhadap seorang guru dan juga merupakan kepala sekolah SMU

Negeri 2 Bangkinang, Abdul Latief Hasyim, dalam sebuah pertemuan yang membahas tentang Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah (APBD) setempat pada 5 Februari 2004.

Perlakuan Bupati Kampar tersebut dianggap telah sangat melecehkan profesi guru. Ditambah lagi dengan adanya pernyataan H. Jefry Noer yang mengancam akan menggantikan 7000 orang guru di daerah tersebut. Hal ini tentu saja tidak dapat menyelesaikan masalah, justru telah menambah masalah baru. Sikap arogansi Bupati Kampar ini semakin membuat rasa tidak senang para guru dan masyarakat Kampar. Ancaman Bupati ini disampaikan pada sidang paripurna DPRD Kampar pada 14 Februari 2004.

Pada awalnya aksi demonstrasi yang dilakukan oleh para guru ini menuntut agar Bupati Jefry Noer meminta maaf atas perlakuannya mengusir Abdul Latief Hasyim tersebut yang

dianggap telah melecehkan profesi guru. Namun setelah dilakukan pertemuan antara para guru dengan DPRD Kampar maka terjadilah evaluasi kembali atas kepemimpinan H. Jefry Noer selama menjabat sebagai Bupati Kampar.

Permasalahan yang menarik untuk dikaji dari konflik antara Bupati Kampar dengan jajaran pemerintahannya serta masyarakat adalah: (1) Hambatan-hambatan komunikasi kepemimpinan regional (kepala daerah) apa saja yang melatarbelakangi konflik yang terjadi di Pemerintahan Kabupaten Kampar? (2) Bagaimana pelaksanaan komunikasi organisasi bisa berkembang menjadi suatu konflik dalam suatu struktur yang formal pada tingkat pemerintah daerah?

METODE PENELITIAN

Penelitian ini dilakukan di Pemerintahan Kabupaten Kampar yang terletak di kota Bangkinang, Riau, dari bulan Maret sampai bulan Mei 2005. Metode penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah deskriptif kualitatif. Teknik pengumpulan data yang dipakai adalah *Depth Interview* dan *Non Participant Observation*. Informan yang menjadi subjek kajian ini ditentukan dengan menggunakan teknik *snowballing* (teknik bola salju). Sedangkan yang menjadi informannya adalah mantan Sekda Kampar, ajudan Bupati Kampar, anggota DPRD Kampar, tokoh masyarakat, guru, wartawan, dan Bupati Kampar (H. Jefry Noer). Data diinterpretasikan dengan metode interaktif sebagaimana yang dilakukan oleh Miles dan Huberman. Hasil penelitian ini disajikan dengan berbentuk deskriptif naratif dengan memperhatikan *life story* dari informan yang menjadi subyek penelitian.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Kabupaten Kampar adalah salah satu Daerah Tingkat II di Provinsi Riau dengan ibu kotanya Bangkinang yang berjarak 60 Km dari kota Pekanbaru. Pada tanggal 1 November 2001 di Kabupaten Kampar diadakan pemilihan bupati oleh Dewan Perwakilan Rakyat Daerah Kabupaten Kampar. Hasil pemilihan Bupati Kampar tersebut maka terpilihlah pasangan H. Jefry Noer selaku Bupati dan H.A Zakir, SH,MM selaku Wakil Bupati Kampar periode

2001-2006 yang terpilih secara demokratis. H. Jefry Noer adalah Bupati Kampar pertama yang berasal dari kalangan swasta (non pemerintah).

Pada awal kepemimpinan H. Jefry Noer sebagai Bupati Kampar sudah mulai muncul riak-riak perselisihan antara Bupati dengan berbagai elemen masyarakat, baik itu dengan para mahasiswa, para pengusaha, kaum adat (nirik mamak), jajaran Pemerintahan Kabupaten Kampar seperti dengan kepala-kepala dinas, staf-staf, dsb, dan juga dengan kaum ulama, serta yang terakhir dengan para guru dan siswa.

Selama masa aktifnya H. Jefry Noer menjalankan tugasnya sebagai Bupati tercatat ada dua kali terjadi demonstrasi cukup besar dilakukan oleh pihak-pihak yang kontra tersebut. Demonstrasi yang pertama terjadi pada bulan Juli 2002, yang dipicu oleh adanya tindakan H. Jefry Noer mengusir para mahasiswa yang sedang melakukan unjuk rasa di depan Balai Bupati pada saat dilaksanakannya acara temu wakil rakyat yaitu anggota Dewan Perwakilan Rakyat RI asal Riau. Para mahasiswa tersebut menyampaikan aspirasi mereka tentang keadaan masyarakat yang masih miskin dan kelaparan di daerah. Mendengar hal ini membuat H. Jefry Noer merasa tersinggung dan menarik kerah baju salah seorang mahasiswa sambil menggiringnya ke dalam Balai Bupati. Kemudian terjadi tanya jawab antara Bupati H. Jefry Noer dengan mahasiswa yang diwarnai kemarahan dari Bupati tersebut.

Peristiwa ini menyulut demonstrasi dari mahasiswa yang menuntut pemberhentian H. Jefry Noer sebagai Bupati Kampar. Demonstrasi ini juga didukung oleh pihak-pihak yang kontra dengan Bupati, seperti misalnya para pengusaha-pengusaha daerah yang merasa tidak puas dengan kebijakan yang diambil Bupati H. Jefry Noer dalam pelaksanaan proyek-proyek pemerintahan di Kabupaten Kampar, karena beliau dianggap tidak transparan dalam menentukan kebijakannya tersebut. Tuntutan dari para demonstran pada waktu itu disambut oleh Dewan Perwakilan Rakyat Daerah Kabupaten Kampar dengan mengeluarkan Surat Keputusan Nomor 16/KPTS/DPRD/2002 yang tertanggal 12 Oktober 2002. Namun tuntutan para demonstran

agar Bupati H. Jefry Noer mundur dari jabatannya tidak terwujud, karena proses yang dilaksanakan untuk memenuhi tuntutan tersebut tidak dilaksanakan sebagaimana mestinya. Sehingga usulan DPRD Kampar untuk memberhentikan Bupati H. Jefry Noer dari jabatannya juga tidak mendapat restu dari Menteri Dalam Negeri yang pada waktu itu dijabat oleh Hari Sabarno.

Pada awal tahun 2004 yaitu tepatnya pada 10 Februari 2004 terjadi lagi demonstrasi di Bangkinang. Kali ini yang melakukan demonstrasi adalah dari jajaran pendidikan, yaitu para guru se-Kabupaten Kampar. Ada sekitar 7000 orang guru dan 100.000 siswa di Kabupaten Kampar melakukan aksi mogok kegiatan belajar mengajar. Aksi demonstrasi para guru, murid dan masyarakat ini disulut oleh tindakan Bupati Jefry Noer yang mengusir seorang guru yang bernama Abdul Latief Hasyim dari suatu pertemuan karena ia mengajukan pertanyaan yang dianggap Bupati tidak relevan dengan tema pertemuan tersebut.

Pengusiran atas diri Abdul Latief Hasyim ini disaksikan oleh rekan-rekannya para guru yang hadir pada pertemuan tersebut dan para guru inilah yang merasa tidak senang dengan perlakuan Bupati Jefry Noer. Bagi mereka pengusiran terhadap Abdul Latief juga merupakan pelecehan terhadap profesi guru yang selama ini sudah mereka tekuni.

Dari uraian singkat tentang konflik di Kampar ini ada beberapa faktor yang menjadi penyebab munculnya konflik, antara lain yang *pertama* adalah dukungan politik yang tidak terlalu kuat terhadap pasangan H. Jefry Noer dan H.A. Zakir, SH.MM sebagai Bupati dan Wakil Bupati terpilih pada saat pemilihan tanggal 1 November 2001 hanya terpaut satu suara dengan pasangan calon lainnya yaitu Drs. Zulher MS dan Drs. Azwir Alimuddin. Kondisi seperti ini dapat berpengaruh dalam pelaksanaan tugas Bupati dengan sebagian anggota Dewan Perwakilan Rakyat Daerah Kampar.

Faktor yang *kedua* menurut Saleh Djasit adalah gaya kepemimpinan H. Jefry Noer selaku Bupati Kampar yang menurut penilaian beberapa pihak, tidak lazim menurut aturan, system dan mekanisme birokrasi yang ada selama ini serta kondisi sosial masyarakat setempat.

Sedangkan faktor yang *ketiga* adalah menurut penilaian sekelompok masyarakat, Jefry Noer dalam melaksanakan tugasnya selaku Bupati kurang akomodatif, kurang persuasive dan cenderung konfrontatif. Begitu pula perubahan-perubahan yang dilaksanakan meskipun menurut H. Jefry Noer untuk kemajuan Kabupaten Kampar ke depan, tetapi belum dapat dipahami sepenuhnya oleh perangkat daerah dan sebagian masyarakat karena dilakukan tanpa sosialisasi terlebih dahulu.

Berdasarkan beberapa uraian di atas tentang konflik yang terjadi di Pemerintahan Kabupaten Kampar, maka penulis tertarik untuk mengkaji konflik tersebut dilihat dari sisi hambatan-hambatan komunikasi organisasi apa saja yang melatarbelakangi konflik yang ada di Pemerintahan Kabupaten Kampar serta bagaimana pelaksanaan komunikasi organisasi bisa berkembang menjadi suatu konflik dalam suatu struktur yang formal pada tingkat pemerintah daerah.

Komunikasi formal (Goldhaber, 1990) terjadi apabila pesan mengikuti garis hirarki organisasi atau fungsi tugas, pesan mengalir sesuai dengan hubungan jaringan formal. Dalam komunikasi organisasi informasi yang berpindah secara formal dari seseorang yang otoritasnya lebih tinggi kepada orang yang otoritasnya lebih rendah disebut komunikasi ke bawah (*downward communication*). Informasi yang bergerak dari suatu jabatan yang otoritasnya lebih rendah kepada orang yang otoritasnya lebih tinggi disebut komunikasi ke atas (*upward communication*). Sedangkan informasi yang bergerak diantara orang-orang dan jabatan-jabatan yang sama tingkat otoritasnya disebut komunikasi horizontal (*horizontal communication*); atau informasi yang bergerak di antara orang-orang dan jabatan-jabatan yang tidak menjadi atasan ataupun bawahan satu dengan yang lainnya dan mereka menempati bagian fungsional yang berbeda disebut juga komunikasi lintas saluran (Pace dan Faules, 2002).

Komunikasi formal dalam suatu organisasi sangatlah penting artinya, karena kegiatan atau aktivitas organisasi dalam mencapai tujuannya selalu dikomunikasikan secara formal. Dalam

kegiatan komunikasi formal baik itu komunikasi ke atas, komunikasi ke bawah maupun komunikasi horizontal mempunyai hambatan-hambatan tersendiri sehingga komunikasi dalam organisasi tidak berjalan efektif. Komunikasi yang tidak efektif tersebut akan dapat menimbulkan konflik dalam organisasi.

Pada konflik yang terjadi di Pemerintahan Kabupaten Kampar tersebut, terlihat adanya hambatan-hambatan komunikasi formal antara Bupati sebagai atasan dengan jajaran pendidikan sebagai bawahan. Hambatan-hambatan komunikasi ke atas maupun ke bawah sering terjadi. Pada komunikasi ke atas para pegawai cenderung untuk menyembunyikan pikiran mereka karena takut akan mendapat kesulitan bila berbicara dengan atasannya yaitu Bupati Jefry Noer. Apalagi jika kritikan-kritikan tersebut tidak sesuai dengan jalan pikirannya. Hal ini seperti yang diungkapkan oleh Syahril Abdi, kondisi yang terjadi pada saat itu telah diinformasikan kepada Bupati Jefry Noer dan juga saran-saran atas langkah-langkah yang dapat diambil Bupati dalam menghadapi masalah tersebut. Namun ternyata Bupati tidak mau menerima ataupun mendengarkan saran-saran dari bawahannya.

Sedangkan untuk komunikasi ke bawah Bupati Jefry Noer selalu menggunakan komunikasi lisan langsung, misalnya menegur bawahan secara langsung. Menurut Level (1972) dalam Goldhaber (1990), komunikasi lisan adalah yang paling efektif dalam situasi yang mencakup teguran dan mendamaikan perselisihan. Dalam hal ini Bupati Jefry Noer menurut pengakuannya memang lebih menyukai menegur langsung bawahannya yang melakukan kesalahan. Namun teguran kepada bawahan secara langsung ini bila tidak diikuti dengan cara-cara yang dapat diterima bawahannya, misalnya dengan kata-kata yang tidak sopan atau pantas akan dapat menimbulkan rasa antipati atau penolakan dari bawahan. Bila hal ini selalu terjadi maka akan dapat menimbulkan konflik antara atasan maupun bawahan.

Komunikasi ke bawah bagi seorang pemimpin juga berfungsi untuk menyampaikan tentang kebijakan organisasi, aturan regulasi dan kepentingannya (Katz & Kahn dalam Goldhaber

1990). Pada Pemerintahan Kabupaten Kampar tersebut Bupati dalam mengambil kebijakan selalu tidak dikoordinasikan terlebih dahulu kepada bawahannya. Seperti yang diungkapkan oleh Syahril Abdi ketika dalam pertemuan dengan para guru pada 5 Februari 2004, Bupati mempunyai kebijakan akan mengganti beberapa kepala dinas di lingkungan Pemerintahan Kabupaten Kampar, namun hal ini tidak pernah dibicarakan sebelumnya dengan pihak-pihak terkait dengan hal tersebut seperti Badan Pertimbangan Jabatan dan Kepangkatan (BAPERJAKAT), sehingga kebijakan Bupati tersebut dipandang sangatlah subyektif. Oleh karena itu muncul berbagai kritikan dari pihak-pihak yang tidak setuju dengan kebijakan Bupati tersebut seperti yang disampaikan oleh Abdul Latif Hasyim dalam pertemuan pada 5 Februari tersebut.

Sedangkan untuk komunikasi horizontal organisasi dalam hal ini adalah lingkungan Pemerintah Kabupaten Kampar tidaklah dapat dikatakan kondusif. Pada Pemerintahan Kabupaten Kampar itu sendiri telah terjadi pengkotak-kotakan, dimana ada pihak yang mendukung Jefry Noer tapi banyak juga yang kontra. Namun dalam komunikasi horizontal ini pada masing-masing pihak baik yang pro dan kontra cukup berjalan dengan baik. Komunikasi horizontal bertujuan untuk memperkuat ikatan dan hubungan antarpersona (Pace & Faules, 2002). Hal ini terlihat misalnya pada kekompakan para guru dalam mensikapi tindakan Bupati Jefry Noer yang mengusir salah seorang rekannya, sehingga muncul rasa solidaritas yang tinggi diantara sesama guru tersebut. Dan komunikasi horizontal diantara para guru sangatlah berjalan baik dengan munculnya kesepakatan di antara mereka untuk melakukan demonstrasi.

Komunikasi informal adalah apabila informasi yang mengalir tidak mengikuti garis skalar atau fungsional dari organisasi (Goldhaber, 1990). Pada Pemerintahan Kabupaten Kampar tersebut komunikasi informal berjalan dengan baik, hal ini disebabkan fungsi komunikasi formal yang tidak terbuka dan juga hubungan antara atasan dengan bawahan yang tidak efektif sehingga informasi yang bersifat selentingan dapat berkembang dengan cepat.

Pada pertemuan yang terjadi antara Bupati dan para guru tersebut informasi tentang akan dilaksanakannya pertukaran beberapa kepala dinas pada awalnya adalah merupakan selentingan yang berkembang di antara para pegawai. Seperti rencana Bupati Kampar akan mengganti beberapa orang kepala dinas di lingkungan Pemerintahan Kabupaten Kampar, telah menyebar terlebih dulu diantara para pegawai sebelum diumumkan secara resmi oleh Bupati sendiri. Hal ini seperti yang diungkapkan oleh Abdul Latif Hasyim ketika mengajukan pertanyaan kepada Bupati Jefry Noer tentang pergantian beberapa orang kepala dinas, pada pertemuan tanggal 5 Februari 2004 tersebut. Informasi yang seharusnya disebar melalui jalur formal sudah menyebar terlebih dahulu melalui komunikasi informal yang berupa selentingan (*grapevine*). Dalam istilah komunikasi, selentingan digambarkan sebagai metode penyampaian laporan rahasia dari orang ke orang yang tidak dapat diperoleh melalui saluran biasa (Stein, 1967). Informasi yang diperoleh melalui selentingan lebih memperhatikan apa yang dikatakan atau didengar oleh seseorang dari pada apa yang dikeluarkan oleh pemegang kekuasaan. Paling tidak sumbernya terlihat “rahasia” meskipun informasi itu sendiri bukan rahasia (Pace & Faules, 2002).

Jumlah dan akibat pesan yang mengganggu, yang berlangsung melalui selentingan dapat dikendalikan dengan menjaga saluran komunikasi formal tetap terbuka. Hubungan atasan dengan bawahan yang efektif tampaknya penting untuk mengendalikan informasi selentingan.

Kepemimpinan diwujudkan melalui cara kerja (*operating style*) atau cara bekerja sama dengan orang lain yang konsisten. Melalui apa yang dikatakannya (bahasanya) dan apa yang diperbuatnya (tindakannya). Cara seseorang berbicara kepada yang lainnya dan cara seseorang bersikap di depan orang lain merupakan suatu gaya kerja, bagi seseorang disebut juga gaya kepemimpinan (Pace and Faules, 1993). Dari hasil temuan peneliti pada saat penelitian lapangan dengan mewawancarai informan maka factor gaya kepemimpinan kepala daerah dalam

hal ini adalah Bupati Kampar H. Jefry Noer yang cenderung otoriter juga merupakan salah satu sumber konflik di daerah tersebut. Hal ini seperti yang diungkapkan oleh Syawir Hamid yang pernah menjabat sebagai Sekretaris Daerah Kabupaten Kampar pada awal masa jabatan Jefry Noer. Keterangan Syawir Hamid ini juga diperkuat oleh Syahrial Abdi yang mengatakan bahwa seluruh perintah Bupati harus dilaksanakan sesuai keinginannya tanpa harus mendengarkan pendapat dari orang-orang disekitarnya. Dari pernyataan Syahrial Abdi di atas dapat diartikan bahwa H. Jefry Noer ini mempunyai sifat yang keras dan berorientasi pada pencapaian tujuan yang telah ditentukannya sangat tinggi. Kepemimpinan seperti itu cenderung bersifat arogan dan egoisme yang besar. Dengan egoisme yang besar seorang pemimpin otoriter melihat peranannya sebagai sumber segala sesuatu dalam kehidupan organisasional, seperti kekuasaan yang tidak perlu di bagi dengan orang lain dalam organisasi.

Bagi seorang pemimpin yang bersifat otoriter memang tidak begitu menyukai kritikan dari orang yang tidak begitu dekat dengan dirinya. Apalagi bila kritikan tersebut cukup keras dan menyinggung tentang kebijakan yang diterapkannya. Pemimpin seperti ini menganggap apa yang menjadi keputusannya adalah hal yang terbaik bagi organisasi. Hal ini juga diterapkan oleh Jefry Noer yang sangat tidak menyukai kritikan dari orang-orang yang dia anggap tidak mendukung kebijakan yang diambilnya. Jika ada kritikan yang cukup ‘pedas’, biasanya dia akan mengambil sikap defensif.

Gaya kepemimpinan seorang pemimpin ternyata juga terlihat dari gaya komunikasi yang digunakannya dalam berinteraksi dengan lingkungannya. Komunikasi merupakan suatu alat bagi pemimpin untuk dapat mempengaruhi pengikutnya atau bawahan untuk melakukan sesuatu dan mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Pemilihan gaya komunikasi oleh pemimpin tergantung dari jenis kepemimpinan yang diterapkannya. Seorang pemimpin yang menerapkan gaya kepemimpinan otoriter (otokrasi) akan cenderung menerapkan gaya komunikasinya berupa instruksi (*directing*) dan juga me-

nyalahkan (*blamming*). Seorang pemimpin yang mempunyai gaya otoriter lebih memusatkan perhatiannya pada penyelesaian tugas dan sedikit perhatian kepada manusianya. Dan biasanya komunikasi yang dilakukan cenderung berjalan satu arah, yakni dari atas ke bawah (De Vito, 1997). Seorang pemimpin yang otoriter ini dalam memberikan instruksi atau perintah selalu bernada keras, dan apabila terjadi kesalahan yang dilakukan bawahannya maka akan diberikan sanksi (*punishment*) kepada bawahan tersebut (Siagian, 1991).

Gaya komunikasi yang diterapkan oleh Bupati H. Jefry Noer juga telah mendorong terjadinya ketidaksenangan para bawahannya. Dengan suara yang keras dan gaya komunikasi yang “ceplas ceplos” sering pula membuat para bawahannya merasa tersinggung karenanya.

Hal ini juga disadari oleh Bupati H. Jefry Noer, dalam berkomunikasi dengan bawahannya cenderung dengan suara keras, dan apabila ada kesalahan yang diperbuat bawahannya, dia akan langsung menegur bawahan tersebut. Dan hal ini mungkin saja dapat membuat bawahan tadi merasa malu bila ditegur di depan orang banyak. Akibatnya akan timbul rasa antipati kepada pemimpinnya yaitu Bupati sendiri.

Kompetensi komunikasi adalah salah satu hal yang harus dimiliki oleh seorang pemimpin, karena dengan kompetensi komunikasi yang baik maka pemimpin akan dapat mempengaruhi bawahan atau pengikutnya untuk melakukan sesuatu sesuai dengan yang diinginkannya untuk mencapai tujuan yang sudah diterapkan.

Kompetensi komunikasi seseorang seperti yang diungkapkan oleh Pamela Shocley dan Zalabak (1991) berhubungan dengan kemampuan seseorang untuk memahami perilaku yang penting dalam berinteraksi dengan pihak lain dalam berkomunikasi. Dan akhirnya kompetensi seseorang juga memberi kontribusi pada pengaruh dari komunikasi dan bagaimana mengevaluasi efektifitas dan interaksi.

Kompetensi komunikasi juga memperlihatkan perilaku komunikasi yang tepat dalam situasi yang ada. Jadi kompetensi komunikasi berhubungan dengan kemampuan untuk melakukan komunikasi yang tepat dalam situasi tertentu,

(Spitzberg dan Cupach, 1984). Komunikasi yang tepat ini dapat diartikan adalah komunikator mengetahui situasi yang sedang dihadapinya, seperti komunikasi konteks dan tujuan dari komunikasi tersebut. Selanjutnya komunikator melakukan perilaku yang sesuai dengan situasi yang dihadapinya tersebut. Misalnya seorang Bupati diminta memberikan kata sambutan dalam suatu acara, maka kompetensi komunikasi Bupati tersebut akan terlihat dari perilaku komunikasinya dalam memberikan kata sambutan tersebut. Sebelumnya Bupati tersebut harus terlebih dahulu mengetahui dalam konteks apa acara yang dihadapinya, siapa saja komunikannya, apa yang menjadi tujuan komunikasi yang akan disampaikan. Sehingga dengan kompetensi komunikasi yang baik dari pemimpin diharapkan komunikasi yang dilakukan akan efektif.

Pada saat berkomunikasi seorang pemimpin juga harus memperhatikan situasi yang ada dan dengan siapa dia berinteraksi, juga harus memperhatikan norma-norma yang berlaku serta tata cara masyarakat setempat. Dari data yang diperoleh dilapangan diketahui bahwa dalam berkomunikasi Bupati Jefry Noer sering tidak mengindahkan etika yang berlaku di masyarakat. Sehingga menyebabkan komunikasi yang dilakukan tidak dapat diterima dengan baik karena komunikannya sudah merasa tidak antusias lagi dan juga ada perlawanan di hati mereka. Jadi sangatlah penting bagi komunikator, apalagi dia seorang pemimpin untuk memperhatikan etika dan norma yang berlaku di masyarakat dalam komunikasi.

Memahami bagaimana adat istiadat dan kebiasaan masyarakat di suatu daerah sangatlah penting bagi seorang komunikator apalagi seorang pemimpin. Menurut Terlaili konflik yang terjadi di Kabupaten Kampar tersebut dipicu oleh ketidakmampuan Bupati H. Jefry Noer berkomunikasi kepada berbagai lapisan masyarakat yang berbeda-beda, misalnya dengan ninik mamak, kaum ulama, mahasiswa, DPRD dan elemen masyarakat lainnya, Bupati tidak begitu memperhatikan adat kebiasaan dan tata krama ketika berkomunikasi dengan mereka, sehingga sering terjadi perselisihan paham antara elemen masyarakat dengan Bupati tersebut.

Di daerah Kampar yang terkenal dengan sebutan ‘serambi mekah’ nya juga dikenal istilah ‘Setali Berpilin Tiga’, maksudnya dalam kehidupan sosial masyarakat Kampar ada tiga unsur yang memegang peranan penting yaitu tokoh adat atau ninik mamak ini perlu didekati karena mereka memiliki sanak kemenakan (saudara satu keturunan) yang banyak. Kaum ulama juga punya peranan penting di Kampar, karena mereka memiliki pengikut (anak didik) cukup besar jumlahnya. Seperti diketahui dengan julukan ‘Serambi Mekah’ dikarenakan kehidupan masyarakat Kampar sangat kental dengan nuansa Islaminya. Di Kampar banyak terdapat pondok pasentren dan para ulama yang cukup disegani. Sedangkan unsur ketiga yang dimaksud dalam ‘Setali Berpilin Tiga’ ini dipahami betul oleh Bupati H. Jefry Noer maka persoalan Kampar ini tidaklah sulit untuk didekati, asal pemimpin mampu berkomunikasi dengan mereka. Berkomunikasi di sini tidak hanya berbicara secara verbal maupun non verbal, tapi juga memahami karakteristik masyarakat tersebut.

Perselisihan antara Bupati H. Jefry Noer dengan mahasiswa juga dipicu oleh komunikasi yang kurang baik dari Bupati sebagai pemimpin. Artinya kompetensi komunikasi dari Bupati yang kurang baik juga menimbulkan rasa antipati mahasiswa kepadanya. Seperti yang diungkapkan oleh Repol bahwa setiap kali ada pertemuan dengan mahasiswa Bupati H. Jefry Noer selalu menunjukkan sikap yang tidak baik dan sering melontarkan kalimat-kalimat yang membuat telinga jadi panas.

Hubungan yang kurang harmonis antara Bupati H. Jefry Noer dengan berbagai elemen masyarakat juga terjadi dengan DPRD Kabupaten Kampar. Seperti yang dituturkan oleh Syafrizal, yaitu salah satu anggota DPRD dari fraksi Golkar yang duduk di Komisi I. Menurut Syafrizal hubungan antara DPRD Kabupaten Kampar dengan Bupati H. Jefry Noer memang kurang harmonis. Perilaku Bupati yang emosional dan menantang salah seorang anggota Dewan untuk berkelahi sangatlah tidak dapat dibenarkan berdasarkan etika yang berlaku. Hal ini menambah keharmonisan hubungan antara kedua belah pihak semakin memburuk.

Selain itu juga dalam komunikasi seorang komunikator harus memperhatikan konteks komunikasi yang sedang dilakukan, misalnya komunikasi dalam suatu acara tertentu, seorang komunikator berlangsung. Hal ini ternyata juga tidak diperhatikan Bupati Jefry Noer. Misalnya seperti yang diungkapkan oleh Aziz, salah seorang anggota masyarakat Kampar yang aktif di Dewan Kesenian Kampar yang mengundang Bupati Jefry Noer dalam suatu acara kunjungan persahabatan rombongan kesenian dari Padang, Sumatera Barat. Pada kesempatan tersebut Bupati Kampar diminta untuk memberikan sambutan tentang acara yang berlangsung. Namun ternyata pidato sambutan yang disampaikan Bupati tidak sesuai dengan konteks acara yang berlangsung.

SIMPULAN

Demonstrasi terbesar yang terjadi di Pemerintahan Kabupaten Kampar pada tahun 2004 tersebut merupakan puncak dari konflik-konflik yang terjadi sebelumnya antara bupati dan bawahan serta elemen-elemen masyarakat lainnya. Ada tiga faktor yang menyebabkan konflik tersebut terjadi, yaitu *pertama* dukungan politik yang tidak terlalu kuat terhadap bupati pada waktu itu, *kedua* adalah gaya kepemimpinannya, dan *ketiga* adalah kompetensi komunikasi bupati yang kurang baik (tidak akomodatif, tidak persuasif dan cenderung konfrontatif).

Pelaksanaan komunikasi organisasi secara formal di Kabupaten Kampar tidak berjalan lancar, sering terjadi hambatan-hambatan sehingga menyebabkan komunikasi informal yang bersifat selentingan berkembang dengan baik. Gaya kepemimpinan yang otoriter dan gaya komunikasi berupa instruksi dan selalu menyalahkan sering memicu konflik antara Bupati dengan bawahannya. Kompetensi komunikasi yang kurang baik dari bupati juga memperburuk hubungannya dengan bawahan dan berbagai elemen masyarakat. Hal ini tentu saja memperburuk keadaan dan konflik menjadi begitu luas dan sulit mencari solusinya.

DAFTAR PUSTAKA

- Basrowi dan Sukidin, 2002, *Metode Penelitian Kualitatif, Perspektif Mikro*, Surabaya, Penerbit Insan Cendikia.
- Bogdan, Rober and Steven J. Taylor, 1975, *Introduction to Qualitative Research Methods*.
- De Vito, Joseph A., 1994, *Human Communication: The Basic Course*, Herper Collins Collage Publisher, New York.
- Goldhaber, Gerald M. & George A. Barnet, 1995, *Hand Book of Organizational Communication*, Ablex Publishing Corporation, Norwood, Ney Jersy.
- Goldhaber, Gerald M, 1990, *Organizational Communication*, McGraw Hill.
- Harsono Suwardi, 1993, *Peranan Pers dalam Politik di Indonesia, Suatu Studi Komunikasi Politik Terhadap Liputan Berita Kampnye Pemilu 1987*, Pustaka Sinar Harapan.
- Inu Kencana Syafiie, 1998, *Manajemen Pemerintahan*, Perja, Jakarta.
- Jablin, Frederick M. Dan Patricia M. Sias, *Communication Competence*, dalam *The New Handbook of Organizational Communication*, oleh Frederic M. Jablin & Linda L. Putman, 2001, Sage Publication Inc.
- Jalaluddin Rahmad, 2002, *Metode Penelitian Komunikasi*, Remaja Rosda Karya, Bandung.
- Littlejhon, Stephen W., 2002, *Theories of Human Communication*, Wadsworth Group.
- Lexy J. Moleong, 2004, *Metodologi Penelitian Kualitatif*, Remaja Rosdakarya, Bandung.
- Newman, W. Lawrence, 2000, *Social Research Methods, Qualitative and Quantitative Approaches*, fourth edition, Allyn & Bacon.
- Pace, R. Wayne & Don F. Faules, 2002, *Komunikasi Organisasi, Strategi Meningkatkan Kinerja Perusahaan*, Terjemahan, Remaja Rosda Karya, Bandung.
- Rianto Nugroho Dwidjowijoto, 2004, *Komunikasi Pemerintahan, Sebuah Agenda Bagi Pemimpin Pemerintahan Indonesia*, Elek Media Kompotindo, Jakarta.
- Robbins, Stephen P., 1996, *Perilaku Organisasi*, alih bahasa oleh Hadyana Pujaatmaka, Jakarta.
- Ruben, Brend D. & Lea P. Steward, 1998, *Communication and Human Behavior*, 4th Edition, Ally & Bacon A viacom Commpany.
- S.B Hari Lubis dan Martani Husaini, 1987, *Teori Organisasi, Suatu Pendekatan Makro*, Pusat Antar Universitas Ilmu-Ilmu Sosial, UI.
- Shaffer, Jim, 2000, *Leadership Solution*, McGraw-Hill Companies, NY.
- Shockley, Pamela dan Zalabak, 1991, *Fundamentals of Organizational Communication, Knowledge, Sensitivity, Skills and Value*, Longman, 2nd Edition.
- Sondang P. Siagian, 1991, *Teori dan Praktek Kepimpinan*, Penerbit Rineka Cipta.
- Smeltzer, Larry, et al, 1991, *Managerial Communication, A Strategic Approach*, 2nd Edition, Needham Heights, Mass Ginn Press.
- Verderber, Rudolph F., 1996, *Communicate*, 8th edition, Wadsworth Publishing Commpany.