



UNIVERSITAS INDONESIA

**STUDI KEPEMIMPINAN ORGANISASI NASIONAL
PEMUDA MASJID A DAN B
WILAYAH DKI JAKARTA**

TESIS

SUBEKTI TYAS H.

0806449393

**PROGRAM PASCASARJANA
PROGRAM STUDI KAJIAN KETAHANAN NASIONAL**

**JAKARTA
JULI 2010**



UNIVERSITAS INDONESIA

**STUDI KEPEMIMPINAN ORGANISASI NASIONAL
PEMUDA MASJID A DAN B
WILAYAH DKI JAKARTA**

TESIS

Diajukan sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar Magister Sains

SUBEKTI TYAS H.

0806449393

**PROGRAM PASCASARJANA
PROGRAM STUDI KAJIAN KETAHANAN NASIONAL
KAJIAN STRATEJIK PENGEMBANGAN KEPEMIMPINAN
JAKARTA
JULI 2010**

HALAMAN PERNYATAAN ORISINALITAS

**Tesis ini adalah adalah hasil karya saya sendiri,
dan semua sumber baik yang dikutip maupun dirujuk
telah saya nyatakan dengan benar.**

**Nama
NPM**

**: Subekti Tyas H.
: 0806449393**

**Tanda Tangan
Tanggal**

**:
: 22 Juli 2010**

LEMBAR PENGESAHAN

Tesis ini diajukan oleh :

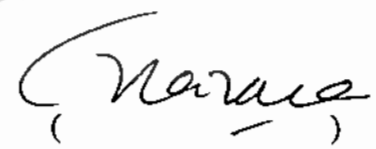
Nama : **Subekti Tyas H.**
NPM : 0806449393
Program Studi : **Pengkajian Ketahanan Nasional Kekhususan Kajian Strategik
Pengembangan Kepemimpinan**
Judul Tesis : **Studi Kepemimpinan Organisasi Pemuda Masjid A dan B
Wilayah DKI Jakarta**

Telah berhasil dipertahankan di hadapan Dewan Penguji dan diterima sebagai bagian persyaratan yang diperlukan untuk memperoleh gelar Magister Sains pada Program Studi Pengkajian Ketahanan Nasional, Program Pascasarjana, Universitas Indonesia.

DEWAN PENGUJI

Pembimbing : **Dr. Wilman Dahlan Mansoer, M.Org.Psy.** ()

Ketua Sidang : **Prof. Dr. Chandra Wijaya.** ()

Penguji : **Prof. Dr. Suahasil Nazara** ()

Ditetapkan di : **Jakarta**

Tanggal : **22 Juli 2010**

KATA PENGANTAR

Puji syukur ke hadirat Allah SWT, Tuhan semesta alam yang telah memberi kesempatan kepada peneliti sehingga peneliti dapat menempuh pendidikan di Program Pengkajian Ketahanan Nasional, Konsentrasi Kajian Strategik Pengembangan Kepemimpinan Universitas Indonesia. Dua tahun pendidikan sebagai waktu yang sangat berarti, karena dilalui dalam nadi perjuangan dan harapan peneliti. Alhamdulillah, penyusunan tesis ini pun peneliti upayakan dalam waktu yang terbatas. Oleh karena itu, peneliti mengucapkan terimakasih atas dukungan dan penghargaan yang setingginya kepada :

1. Bapak Dr. Wilman Dahlan Mansoer, M. Org. Psy., Prof. Dr. Chandra Wijaya, dan Prof. Dr. Suahasil Nazara atas kesabaran dan segala masukannya selama proses bimbingan, penulisan, dan pengujian tesis ini.
2. Bapak Adhyaksa Dault, M. Si., Mantan Menteri Negara Pemuda dan Olahraga beserta seluruh jajaran Kementerian Negara Pemuda dan Olahraga RI, khususnya Bapak Erlangga Masdiana dan Bapak Agus Komaruddin, yang telah mensponsori dan mendukung studi peneliti di Universitas Indonesia hingga rampungnya tugas akhir ini.
3. Seluruh rakyat Indonesia yang telah memberikan sumbangsuhnya melalui APBN untuk mendanai studi peneliti. Moga amanah besar dari segenap bangsa dapat dipertanggungjawabkan oleh peneliti dan ilmu ini bermanfaat bagi kemajuan peradaban bangsa.
4. Seluruh dosen sejak awal semester hingga semester akhir. Terima kasih atas segala ilmu dan pengetahuan yang telah dibagi dan diajarkan kepada penulis sehingga mampu menempuh pendidikan ini dengan baik.
5. Pengurus Remaja Masjid, Bang Yosse H., Mas Juni S., Pak Mukson, Pak Irfan, Mas Ricki A. yang telah banyak membantu dan memfasilitasi peneliti untuk memperoleh data informasi.
6. Nenek kedua orangtua, dan kedua mertuaku yang telah bersedia memberikan keleluasaan dan ridhonya dalam menyusun tesis ini, khusus untuk Ayah yang telah bersedia absen dari kantor untuk memfasilitasi dan memberikan dukungan.

7. Suami, dan putraku; Fatih Agathy Elfaizi yang telah menemaniku dalam perjuangan suka dan duka. Suami yang memberi semangat. Begitu terharu melalui tahap demi tahap perubahan yang kujalani. Fatih, semoga masa depanmu lebih baik dari Bunda. Amien.
8. Saudara-saudariku, Mba Annie, Mba Iies, Mba Yuni dan adikku Suryo yang telah mendukung dan memberikan apresiasi perhatian dalam tesis dan kuliahku. Semoga harapan kalian pun dapat segera tercapai.
9. Teman-temanku seperjuangan. Lutfi, Pak Bambang, Kang Epul dan Dini yang bersama-sama menyusun tesis dalam satu bimbingan. Terimakasih atas *support* n kesetiakawanan yang erat terjalin.
10. Masjid Istiqlal, Masjid Sunda Kelapa, Masjid Arif Rahman Hakim, dan masjid-masjid lainnya serta 'Cottage-Pa'e" yang telah memberikan aspirasi dan ilham peneliti untuk mengerjakan tesis ini.
11. Sebuah hikmah yang sangat berarti, bahwa usaha dan doa akan terjawab dengan waktu. Tak ada sesuatu yang kebetulan. Percaya bahwa Allah akan memberikan kebutuhan kita di saat yang tepat. Terimakasih ya Rabb, walau langkah pertama begitu berat dan tanpa kepastian namun tabir lama kelamaan akan terungkap terang.
12. Semua pihak yang mungkin luput dari tulisan ini namun penulis yakin apapun yang telah mereka berikan sangat berarti bagi kesuksesan ini.

Semoga setiap tinta yang tergores di atas lembaran kertas ini dapat bermanfaat.

Jakarta, 6 Juli 2010

Subekti Tyas H.

**HALAMAN PERNYATAAN PERSETUJUAN PUBLIKASI
TUGAS AKHIR UNTUK KEPENTINGAN AKADEMIS**

Sebagai sivitas akademik Universitas Indonesia, saya yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : **Subekti Tyas H.**
NPM : 0806449393
Program Studi : Pengkajian Ketahanan Nasional
Departemen : Kajian Stratejik Pengembangan Kepemimpinan
Fakultas : Program Pascasarjana
Jenis karya : Tesis

demikian pengembangan ilmu pengetahuan, menyetujui untuk memberikan kepada Universitas Indonesia **Hak Bebas Royalti Noneksklusif (*Non-exclusive Royalty-Free Right*)** atas karya ilmiah saya yang berjudul :
Studi Kepemimpinan Organisasi Nasional Pemuda Masjid A dan B Wilayah DKI Jakarta.

beserta perangkat yang ada (jika diperlukan). Dengan Hak Bebas Royalti Noneksklusif ini Universitas Indonesia berhak menyimpan, mengalihmedia/formatkan, mengelola dalam bentuk pangkalan data (*database*), merawat, dan memublikasikan tugas akhir saya selama tetap mencantumkan nama saya sebagai penulis/pencipta dan sebagai pemilik Hak Cipta.

Demikian pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya.

Dibuat di : Jakarta
Pada tanggal : 22 Juli 2010
Yang menyatakan:

Subekti Tyas H.

ABSTRAK

Nama : Subekti Tyas Hutari
Program Studi : Pengkajian Ketahanan Nasional
Judul : Studi Kepemimpinan Organisasi Nasional Pemuda Masjid A dan B Wilayah DKI Jakarta

Karya tulis ini membahas tentang studi kepemimpinan organisasi nasional pemuda masjid A yang berdiri tahun 1977 dan B yang berdiri tahun 2005. Organisasi A dan B merupakan organisasi yang berfungsi untuk mewadahi dan membina OPRM (Organisasi Pemuda Remaja Masjid) yang ada di Indonesia. Sulitnya mempertahankan pemuda masjid dalam kepengurusan organisasi di lini bawah (tingkat daerah) menjadi kendala dalam meningkatkan peran serta organisasi A dan B. Oleh karena itu, diperlukan informasi mengenai program kerja dan strategi kepemimpinan dalam membawa visi dan misi organisasi ke arah tujuan organisasi yaitu memakmurkan masjid sebagai pusat ibadah dan kegiatan umat muslim.

Metode penelitian menggunakan metode kuantitatif dan kualitatif, yang meliputi Gaya Kepemimpinan, Kekuasaan Kepemimpinan, dan Iklim Komunikasi Organisasi, serta strategi kepemimpinan dalam menjalankan program-program kerja organisasi bersangkutan. Metode perbandingan organisasi digunakan untuk mengetahui pengaruh program kerja yang dimiliki terhadap pemuda masjid.

Sosok pemimpin yang diperlukan adalah pemimpin yang unggul dan handal, yaitu pemimpin yang mampu menghantarkan organisasi untuk mencapai tujuan organisasi. Berdasarkan hasil analisis data dan informasi yang diperoleh, Gaya dan Kekuasaan Kepemimpinan Organisasi A berbeda nyata dengan Gaya dan Kekuasaan kepemimpinan Organisasi B. Namun dalam faktor Iklim Komunikasi Organisasi menunjukkan Organisasi A tidak berbeda nyata dengan Organisasi B, akan tetapi berbedanyata dengan persepsi hubungan antara atasan dan bawahan. Dari analisa kualitatif diperoleh bahwa organisasi A dinyatakan belum berhasil mencapai tujuan. Hal ini disebabkan, organisasi A belum memiliki metode pembinaan kaderisasi yang baku dalam mempertahankan pemuda masjid di kepengurusan organisasi. Sedangkan pada organisasi B, telah memiliki metode pembinaan kaderisasi yang baku yang diterapkan kepada pengurus pemuda masjid. Dalam kaitannya dengan persepsi hubungan atasan-bawahan dengan iklim komunikasi di kedua organisasi menunjukkan kendala lebih dominan dimiliki organisasi A yang menunjukkan adanya gap yang terjadi pada persepsi hubungan atasan dengan bawahan, dan dominasi kekuasaan kepemimpinan serta kekuasaan kepemimpinan terhadap bawahan lebih kuat dibandingkan organisasi B.

Kata Kunci : OPRM, Gaya Kepemimpinan, Kekuasaan Kepemimpinan, Iklim Komunikasi, Atasan-Bawahan, Pemuda-Remaja Masjid

ABSTRACT

Name : Subekti Tyas H.
Study Program : National Resilience Studies
Title : The Leadership Study of National Organization for Mosque's Young Activists – BKPRMI and JPRMI on DKI Jakarta

This paper discusses the leadership study of the national organization for mosque's young activists in Organization A which was founded in 1977 and Organization B, established in 2005. Organization A and B are organizations that work to facilitate and foster OPRM (Youth Organization of Mosque Activists) in Indonesia. Problems on keeping young activists as the people who involved on the basic level of mosque's organizations hierarchy (especially on local level) had been became one of obstacle in order to improve participation level on Organization A and B. Therefore, more information on work programs and strategic leadership are necessary in order to actualize the vision and mission of the organization towards organizational goals which are to bring mosque as a center of Muslim worships and activities.

The research methods which used in this paper are quantitative and qualitative methods, which include leadership style, leadership influences, organizational communications style, and the strategy of leadership on work programs implementations for each relevant organization. Comparison method was used to determine the influence of organizational work program on mosque's young activists.

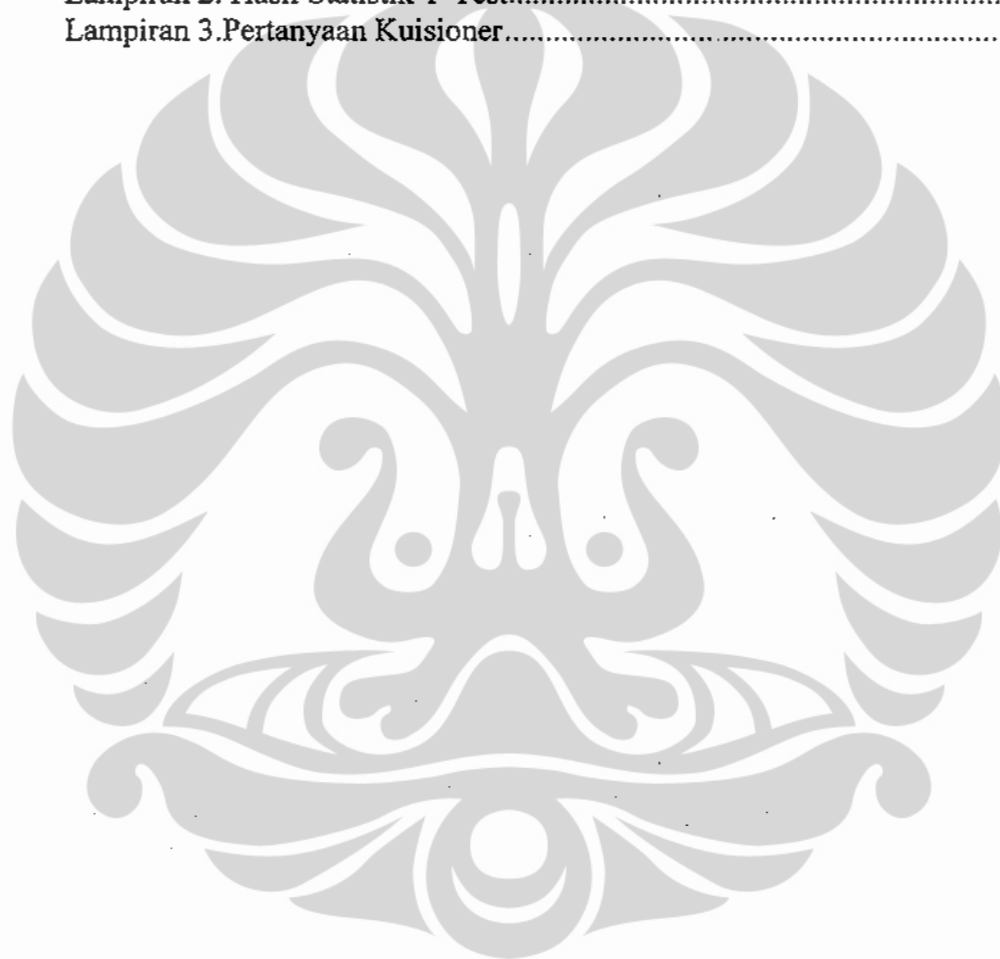
Leader figures whom are necessary for the organization should be superior and reliable leader, i.e. leaders who are capable to guide the organization to achieve its goals. Based on data analysis and information obtained, Organizational Leadership Styles and Leader Power on Organization A is different with organization B. but in Organizational Communication Climate is not different with organization B. The qualitative analysis yield result that organization A still not achieved its goals, because it does not yet have a standardized method for maintaining youth in the stewardship of the organization mosque. While the organization B, has a cadre of raw coaching methods were applied to the youth activists of the mosque. In relation to perceptions of supervisor-subordinate relationship with the communication climate, in both organizations indicate more dominant constraints owned by the organization A which shows the existence of a gap in the perceptions of superiors and subordinate relationships, and domination of leader power and leadership style to subordinate is stronger than organization B

Key Words : OPRM, Leadership Style, Leadership influences, Communications style, boss-subordinate, Mosque's young activists

DAFTAR ISI

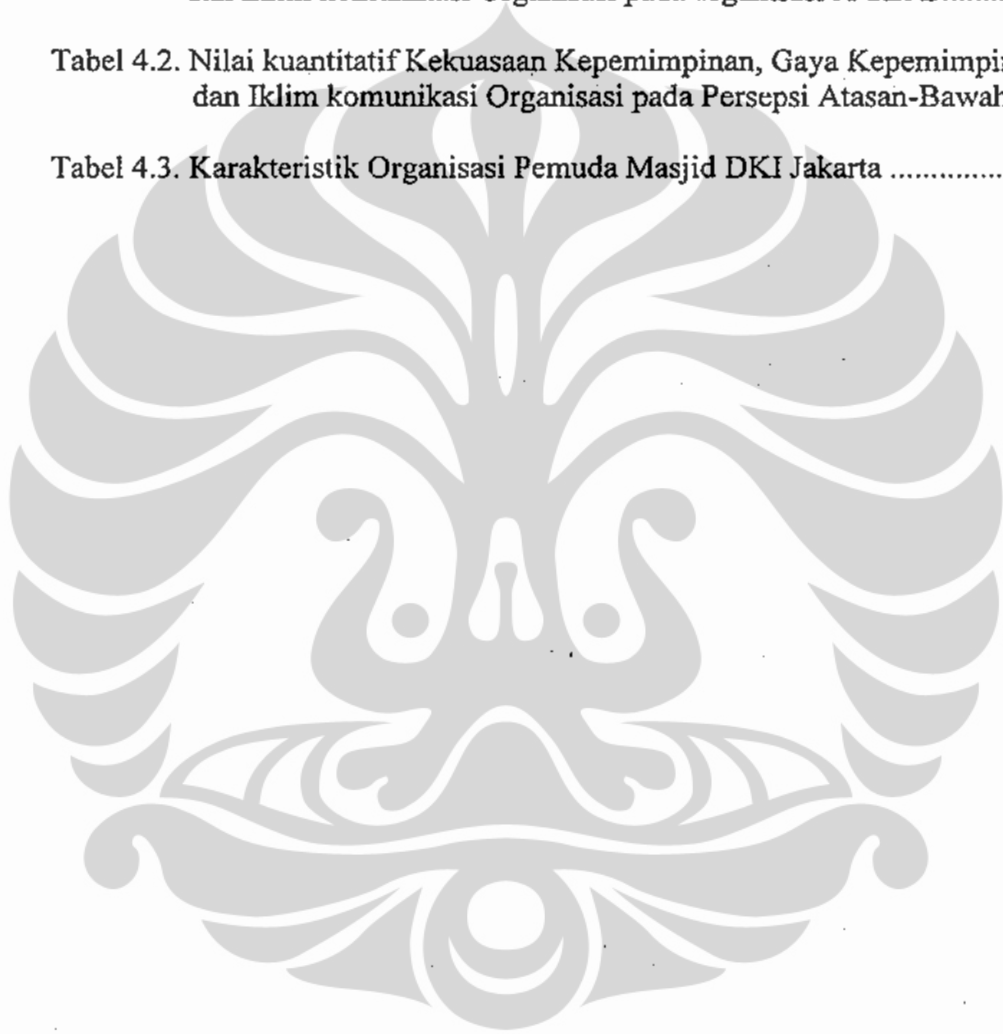
HALAMAN JUDUL	i
LEMBAR PENGESAHAN.....	ii
LEMBAR PERNYATAAN ORISINALITAS	iii
KATA PENGANTAR.....	iv
LEMBAR PERSETUJUAN PUBLIKASI KARYA ILMIAH.....	vi
ABSTRAK.....	vii
ABSTRACT	viii
DAFTAR ISI.....	ix
DAFTAR TABEL.....	xi
DAFTAR GAMBAR.....	xii
DAFTAR LAMPIRAN	xiii
1. PENDAHULUAN.....	1
1.1. Latar Belakang	1
1.2. Batasan Masalah.....	5
1.3. Perumusan Masalah.....	5
1.4. Tujuan Penelitian.....	6
1.5. Manfaat Penelitian.....	6
1.6. Signifikansi Penelitian.....	7
2. TINJAUAN PUSTAKA	8
2.1. Gambaran Umum Organisasi	8
2.1.1. Gambaran Organisasi A	9
2.1.2. Gambaran Organisasi	11
2.2. Landasan Teori.....	12
2.2.1. Studi dan Definisi Kepemimpinan.....	12
2.2.2. Teori Gaya Kepemimpinan.....	13
2.2.3. Teori Kekuasaan Kepemimpinan.....	15
2.2.4. Teori Iklim Komunikasi Organisasi.....	18
3. METODE PENELITIAN	24
3.1. Kuisisioner	24
3.2. Wawancara	27
3.3. Validitas Data	28
3.4. Studi Kepustakaan.....	28
3.5. Waktu Penelitian	29
4. ANALISIS HASIL DAN PEMBAHASAN.....	30
4.1. Analisis Kuantitatif Organisasi A dan B.....	30
4.2. Analisis Kuantitatif Persepsi Atasan-Bawahan.....	32
4.3. Analisa Kualitatif Organisasi A.....	34
4.4. Analisa Kualitatif Organisasi B.....	39
4.5. Pembahasan Organisasi A.....	40

4.6. Pembahasan Organisasi B.....	43
4.7. Karakteristik yang Khas dari Organisasi A dan B.....	45
5. KESIMPULAN DAN SARAN.....	51
5.1. Kesimpulan.....	51
5.2. Saran.....	51
DAFTAR PUSTAKA.....	52
LAMPIRAN.....	55
Lampiran 1. Pedoman Wawancara.....	55
Lampiran 2. Hasil Statistik T-Test.....	57
Lampiran 3. Pertanyaan Kuisisioner.....	60



DAFTAR TABEL

	Halaman
Tabel 2.1. Jumlah masjid di DKI Jakarta tahun 2004.....	8
Tabel 4.1 Nilai kuantitatif Kekuasaan Kepemimpinan, Gaya Kepemimpinan, dan Iklim komunikasi Organisasi pada organisasi A dan B.....	30
Tabel 4.2. Nilai kuantitatif Kekuasaan Kepemimpinan, Gaya Kepemimpinan, dan Iklim komunikasi Organisasi pada Persepsi Atasan-Bawah...	32
Tabel 4.3. Karakteristik Organisasi Pemuda Masjid DKI Jakarta	46



DAFTAR GAMBAR

Halaman

Gambar 3.1. Usia responden dalam aktivitas organisasi	25
Gambar 3.2. Jenis formulir pada responden	25
Gambar 3.3. Lama aktivitas responden dalam berorganisasi	26
Gambar 3.4 Sebaran pengurus responden di tiga tingkatan	26



DAFTAR LAMPIRAN

	Halaman
Lampiran 1 Pedoman Wawancara.....	55
Lampiran 2. Hasil Statistik T-test.....	58
Lampiran 2 Pertanyaan kuisioner.....	60



BAB I PENDAHULUAN

1. 1. Latar Belakang

Masjid berasal dari bahasa Arab *sajada* yang berarti tempat sujud atau tempat menyembah Allah SWT. Masjid tidak bisa dilepaskan dari masalah shalat. Masjid merupakan tempat untuk melakukan ibadah bagi kaum muslim, baik sendiri ataupun berjamaah. Quraish Shihab (1996), mengungkapkan bahwa masjid memiliki fungsi yang sangat luas, sebagai tempat ibadah, (shalat, dzikir), tempat pendidikan, tempat santunan sosial, bermusyawarah, tempat konsultasi masalah ekonomi, sosial, budaya, perdamaian, mengatur strategi militer, dan tempat menyampaikan fatwa. Di masa nabi Muhammad SAW, masjid menjadi pusat atau sentral kegiatan kaum muslim, seperti sebagai pusat pengembangan kebudayaan Islam, sebagai studi tempat mengaji dan berdiskusi, dan sebagai pusat studi kebudayaan Islam, sebagai tempat memperdalam ilmu-ilmu agama islam dan pengembangan ekonomi masyarakat sekitarnya.

Data dari Kantor Wilayah Departemen Agama Provinsi DKI Jakarta tahun 2004 menyebutkan, sebanyak 2838 masjid telah berdiri dan tersebar di 42 kecamatan di DKI Jakarta. Artinya, dalam setiap kecamatan di Jakarta memiliki masjid sejumlah 67 masjid. Telah banyak kita saksikan, pembangunan masjid dan mushalla banyak berdiri, akan tetapi dalam setiap kesempatan shalat berjamaah di masjid hanya sedikit makmum (pengikut) yang ikut shalat berjamaah.

Dinamika fungsi masjid menjadi berkurang aktivitasnya. Intensitas pengurus (ta'mir) masjid untuk menggalakkan fungsi masjid sebagai basis pengembangan umat tidak dapat berjalan dengan baik. Dirasa perlu untuk menghadirkan pemuda-remaja masjid sebagai tonggak pengembangan fungsi masjid yang diharapkan dapat meningkatkan fungsi masjid yaitu dengan memakmurkan masjid dengan melakukan serangkaian aktivitas keagamaan, sosial, pendidikan, dsb. sehingga diharapkan dapat mengembalikan fungsi masjid sebagai pusat kegiatan umat muslim.

Remaja masjid sebagai pemuda memiliki potensi besar dalam memakmurkan masjid. Remaja masjid diharapkan mampu menggerakkan fungsi masjid pada masa kini dan akan datang. Keberadaan remaja masjid mempunyai

peran yang strategis yaitu selain berperan memakmurkan masjid, juga ikut membangun generasi di sekitar masjid.

Yani A. (2003) menyebutkan fungsi masjid selain sebagai sarana Pembinaan Iman, tetapi juga sebagai Sarana Pembina Masyarakat Islami, Pengokoh ukhuwah islamiyah, Sarana Perjuangan, dan Sarana Tarbiyah. Masjid sebagai media aktivitas remaja masjid merupakan sarana untuk memperkuat ukhuwah islamiyah. Ukhuwah islamiyah merupakan ciri utama kaum muslim dalam kehidupan bersosialisasi. Ukhuwah islamiyah diwujudkan dalam bentuk rasa saling tolong menolong (ta'awun) dalam kebaikan dan taqwa, rasa saling bertenggang rasa dan bersaudara. Dalam kaitannya sebagai Sarana Tarbiyah, maka masjid dapat digunakan sebagai media pembelajaran organisasi remaja masjid, pembinaan generasi pemuda, serta memberikan pengertian yang baik dan benar tentang Islam.

Eksistensi organisasi remaja masjid sebagai organisasi pemuda juga diperkuat oleh ayat yang disebutkan dalam Al-Qur'an, yaitu Surat At-Taubah ayat 18, yang berbunyi "Hanyalah yang memakmurkan masjid-masjid Allah adalah orang-orang yang beriman kepada Allah dan hari kemudian, serta tetap mendirikan shalat, menunaikan zakat dan tidak takut (kepada siapapun) selain kepada Allah, maka merekalah orang-orang yang diharapkan termasuk golongan orang-orang yang mendapat petunjuk". Organisasi Pemuda Remaja Masjid (OPRM) adalah organisasi pengelola masjid yang keberadaannya secara organisatoris di bawah ta'mir masjid.

OPRM harus dikembangkan perannya guna menumbuhkan minat pemuda remaja masjid agar mencintai masjid dan kemudian menciptakan daya tarik pemuda lainnya agar bersama-sama aktif dalam memakmurkan masjid. Sehingga fungsi masjid bukan hanya sebagai tempat shalat dan mengaji, namun diharapkan juga dapat mengembalikan fungsi masjid pada tingkat yang optimal.

Lembaga pemuda/remaja masjid seperti organisasi A dan organisasi B merupakan organisasi pemuda masjid tingkat nasional yang sadar akan pentingnya keberadaan wadah suatu organisasi dalam mengelola dan mengkoordinasikan OPRM-OPRM yang tersebar di seluruh nusantara. Organisasi A dan Organisasi B berdiri pada tahun 1977 dan 2005. Organisasi A dan B merupakan lembaga

otonom yang sama-sama memiliki sasaran objek yang sama yaitu pemuda masjid, serta diantaranya memiliki kesamaan tujuan yaitu untuk membangun dan mengembangkan potensi-potensi pemuda/remaja masjid untuk memakmurkan masjid dalam kerangka dakwah islamiyah dengan memiliki wawasan keislaman dan budaya keindonesiaan.

Aktivitas Organisasi A dan Organisasi B diharapkan mampu memediasi aktifitas remaja masjid di Indonesia. Organisasi A dan Organisasi B diharapkan mampu mengembalikan fungsi masjid sebagai sentral kegiatan umat yang menyentuh masyarakat secara langsung. Organisasi A menyatakan diri sebagai lembaga yang berfungsi sebagai wadah komunikatif, informatif, konsultatif, koordinatif dan mandiri dalam kaitannya sebagai organisasi dakwah dan kepemudaan. Organisasi B berfungsi untuk membangun dan menjadikan masjid sebagai tempat ibadah, dan wadah kebudayaan umat, serta berfungsi sebagai wahana pembinaan aqidah, akhlak, serta sarana memperkokoh persaudaraan kaum muslimin. Organisasi A dan Organisasi B, keduanya tetap menjunjung tinggi ukhuwah islamiyah dan akhlakul kharimah serta sama-sama menyentuh OPRM sebagai sebuah organisasi nasional berbasis kemasjidan, khususnya pemuda-remaja masjid.

1. 2. Batasan Masalah

Kehadiran Organisasi A ataupun Organisasi B diharapkan dapat membawa dan menghadirkan kesatuan OPRM-OPRM di Indonesia. Dibutuhkan pola pengembangan OPRM-OPRM yang sinergis bagi Organisasi A ataupun Organisasi B. Pola pengembangan yang sinergis dilakukan, sebab obyek pemuda-remaja masjid yang diharapkan dapat memakmurkan masjid ternyata masih memiliki hambatan dalam loyalitas kepengurusan pemuda masjid.

Peran yang dimiliki pemuda masjid tidaklah mudah, dibutuhkan motivasi dan semangat yang menggelora untuk mengembalikan fungsi masjid seperti yang dicontohkan Rasulullah SAW. Sebab pemuda masjid dalam beraktivitas tidak berlandaskan materi. Mereka bekerja dan beraktivitas tanpa mengharapkan imbalan yang berarti. Tantangan yang dihadapi adalah bagaimana menarik pemuda/remaja lainnya agar senang dan mencintai masjid sebagai media aktivitas

dalam agama, sosial, ekonomi, pendidikan, dsb. Oleh karena itu, untuk menarik minat para pemuda secara umum, banyak berdiri aktivitas pemuda masjid seperti di Jakarta, terdapat organisasi OPRM Sunda Kelapa, YISC Al-Azhar, Cut Meutia, Pondok Indah, dsb. Kesemuanya menyadari pentingnya masjid sebagai wadah positif untuk menyalurkan aspirasi dan daya kreativitas para pemuda/remaja.

Fungsi strategis yang dimiliki organisasi A ataupun organisasi B sangatlah penting dan berarti dalam memediasikan OPRM-OPRM yang sudah ada, selain itu juga menumbuhkembangkan OPRM-OPRM yang belum terbentuk. Organisasi A dan organisasi B sebagai induk dari OPRM-OPRM di Indonesia haruslah sebagai organisasi yang solid. Kerja dan usaha yang membutuhkan kesatuan kordinasi yang utuh agar dapat mencapai tujuan yang diharapkan yaitu sebagai gerakan da'wah Pemuda/Remaja Masjid seluruh Indonesia.

Oleh karena itu, dalam organisasi nasional seperti Organisasi A ataupun Organisasi B memerlukan seorang pemimpin yang unggul dan handal. Artinya sebagai ketua dalam susunan organisasi, diperlukan sosok pemimpin yang mampu menghantarkan organisasi sebagai organisasi yang dapat mencapai tujuan organisasi. Sosok pemimpin yang diharapkan adalah pemimpin yang dapat mengintegrasikan fungsi organisasi secara internal dan merepresentasikan fungsi organisasi secara eksternal.

Parameter-parameter yang menjadi perhatian peneliti adalah bagaimana sosok seorang Ketua (Pemimpin) melakukan kordinasi kepada yang dipimpinnya, seperti Gaya Kepemimpinan (*Leadership Style*). Gaya kepemimpinan adalah suatu Model Kepemimpinan seorang pemimpin organisasi sebagai ciri khas setiap organisasi dalam mencapai tujuannya. Analisa kemudian berlanjut dalam menilai seberapa berpengaruhnya kekuasaan seorang Ketua di dalam organisasinya, yaitu menggunakan parameter Kekuasaan Pemimpin (*Power Leader*). Terakhir adalah bagaimana Iklim Komunikasi di dalam organisasi tersebut, dan sejauh mana hubungan atasan-bawahan dalam organisasi berkaitan dengan kendala yang dihadapi dalam mencapai tujuan organisasi. Kedepannya, diharapkan dapat memberi masukan (intervensi) kepada organisasi, sehingga semoga

penelitian ini dapat memberikan manfaat.

1.3. Perumusan Masalah

Berdasarkan uraian di atas maka pertanyaan yang diajukan dalam penelitian ini adalah:

1. Apakah terdapat perbedaan Gaya Kepemimpinan (*Leadership Style*) di organisasi Organisasi A dan Organisasi B?
2. Apakah terdapat perbedaan Kekuasaan Kepemimpinan (*Power Leader*) di organisasi Organisasi A dan Organisasi B?.
3. Apakah terdapat perbedaan Iklim Komunikasi di Organisasi A dan Organisasi B?
4. Apakah Iklim Komunikasi di kedua organisasi terdapat perbedaan yang nyata dengan persepsi hubungan atasan dengan bawahan? Jika ya, dampak apa yang mungkin terjadi?

1.4. Tujuan Penelitian

Berdasarkan pertanyaan penelitian yang diajukan di bagian sebelumnya, maka tujuan dari penelitian ini adalah:

- Mengetahui informasi dari perbedaan Gaya Kepemimpinan (*Leadership Style*) di organisasi Organisasi A dan Organisasi B
- Mengetahui informasi dari perbedaan Kekuasaan Kepemimpinan (*Power Leader*) di organisasi Organisasi A dan Organisasi B
- Mengetahui informasi dari perbedaan Iklim Komunikasi Organisasi di organisasi Organisasi A dan Organisasi B
- Mengetahui informasi dari perbedaan iklim komunikasi terhadap hubungan persepsi atasan dengan bawahan pada kedua organisasi, dan mengetahui dampak yang mungkin terjadi dari perbedaan persepsi hubungan atasan dengan bawahan terhadap iklim komunikasi organisasi.

1. 5. Manfaat Penelitian

Hasil dari penelitian ini memberikan manfaat baik secara langsung maupun tidak langsung kepada pihak-pihak berikut:

1. Civitas Akademika

Penelitian ini akan menambah wacana serta sudut pandang baru dalam menganalisis kepemimpinan khususnya dalam organisasi nasional Pemuda Masjid. Dinamika organisasi tersebut terus berkembang karena kedudukan seorang Leader (pemimpin) adalah sebagai panutan. Maka diharapkan studi mengenai hal ini dapat terus dikembangkan lebih lanjut lagi.

2. Organisasi A Dan Organisasi B

Melalui penelitian ini, dapat diketahui akar permasalahan yang ada pada kedua organisasi. Dengan tiga variabel pengamatan, yaitu kekuasaan kepemimpinan, gaya kepemimpinan, dan iklim komunikasi organisasi, diharapkan hasil yang diperoleh dapat memberikan masukan dan umpan balik terhadap perkembangan organisasi A dan organisasi B.

1. 6. Signifikansi Penelitian

Ada tiga alasan utama mengapa peneliti memutuskan untuk mengangkat tema ini sebagai bahan untuk diteliti dalam tesis ini. Pertama adalah alasan praktis di mana fenomena nyata moralitas terhadap pemuda-remaja dalam masa globalisasi terus menurun, apalagi ditunjang dengan fasilitas teknologi yang penggunaannya selain dapat memberikan manfaat tetapi juga dapat memberikan dampak negatif jika digunakan dalam tindakan negatif/menyimpang, seperti penggunaan kamera pada *handphone*, penggunaan web site terhadap situs-situs negative, dsb. Masa remaja-pemuda, adalah masa dimana transisi kehidupan mulai berjalan mencari jati diri. Kerawanan perihal sosial tersebut di atas terhadap remaja-pemuda menjadi perhatian peneliti.

Alasan kedua merupakan alasan konsep. Bagaimana menuangkan pikiran tersebut dalam kaca mata agama. Karena peneliti yakin, agama adalah benteng pertahanan jati diri. Seseorang mampu berani mengambil sikap juga didasari atas agama (iman) dan norma yang dimiliki. Konsep pemuda-remaja masjid dinilai

strategis karena selain berkenaan dengan kepemudaan, juga bermanfaat dalam menilai organisasi nasional pemuda-remaja masjid dalam dinamika organisasi untuk mencapai tujuan organisasi. Gerakan dakwah yang potensial yang tidak dapat diabaikan begitu saja, yang menghadirkan manfaat yang sangat besar, dan juga mengidealisasikan risalah Rosulullah SAW. yang dapat menghadirkan sosok pemimpin teladan yang belum pernah ada tandingannya hingga saat ini.

Alasan ketiga merupakan alasan teknis. Tantangan peneliti adalah mampu mempersembahkan hasil penelitian dalam waktu yang singkat. Oleh karena itu, diperlukan koneksitas yang dapat mengefisensikan waktu. Alhamdulillah, peneliti mensyukuri karena mendapatkan koneksitas sehingga mudah memperoleh informasi. Namun dalam kenyataan di lapang, peneliti menegaskan bahwa hasil penelitian ini adalah bersifat murni berdasarkan obyektifitas peneliti berdasarkan hasil penelitian. Peneliti tidak berasal dari organisasi nasional remaja masjid manapun, dan peneliti juga bukan berasal dari partai politik apapun. Peneliti melakukan penelitian dengan netral, karena dengan syarat itulah diperoleh hasil yang objektif dan maksimal.

BAB II TINJAUAN PUSTAKA

2.1. GAMBARAN UMUM ORGANISASI

Mengelola masjid pada zaman sekarang ini memerlukan ilmu dan keterampilan manajemen. Pemuda masjid harus mampu menyesuaikan diri dengan riak perkembangan zaman. Dalam sisi manajemen keorganisasian, organisasi pemuda masjid merupakan organisasi Islam yang harus memiliki sikap aspiratif dan representatif (Jaeni U. 2003). Aspiratif artinya mampu mengemban amanat umat, menjaga norma-norma yang ada di masyarakat. Representatif mengandung pengertian sebagai sebuah pilar yang membela tegaknya syiar Islam. Pemuda masjid yang memahami potensi dirinya akan ikut serta memikirkan masa depan umat islam, bertanggung jawab terhadap prospek dari perkembangan syiar islam di masa yang akan datang.

Masjid sebagai wadah organisasi pemuda masjid memiliki peran besar dalam pembinaan syiar islam. Jika organisasi pemuda masjid di setiap regional Indonesia dikelola dengan baik, maka fungsi masjid dan keberadaannya dapat diketahui sampai ke pelosok daerah di nusantara.

Tabel 2.1. Jumlah masjid di DKI Jakarta tahun 2004)¹

NO	KODYA/ KABUPATEN	JUMLAH MASJID	JUMLAH MUSHALLAH	TOTAL
1	JAKARTA PUSAT	425	481	906
2	JAKARTA TIMUR	814	1675	2489
3	JAKARTA SELATAN	636	1285	1921
4	JAKARTA BARAT	506	1287	1793
5	JAKARTA UTARA	436	910	1346
6	KEPULAUAN SERIBU	11	23	34
	JUMLAH	2.838	5.661	8.499

Sumber : BKM Kanwil Depag Provinsi DKI Jakarta tahun 2004

¹ <http://www.dmi-jakarta.org>

Organisasi pemuda masjid berpotensi dalam mengembalikan fungsi masjid. Pemuda masjid merupakan bagian yang tidak dapat terpisahkan dari jamaah masjid. Mereka adalah bagian dari jamaah itu sendiri. Tantangan yang sangat dirasakan dalam mengembangkan pemuda masjid sebagai agen untuk mengembalikan fungsi masjid dalam memakmurkan dan meningkatkan aktivitas masjid adalah membentuk pribadi pemuda masjid yang memiliki komitmen dan konsekuen dalam mengelola organisasi pemuda masjid. Problematika pemuda masjid juga dihadapkan dengan berbagai problem pemuda dan arus globalisasi yang muncul di dalam masyarakat, seperti kenakalan remaja, penyalahgunaan narkoba dan obat terlarang, pergaulan bebas, dsb serta penyalahgunaan pemakaian handphone dan website dengan situs pornografi/pornoaksi, tayangan kekerasan dalam program di TV, dsb. telah banyak mempengaruhi moralitas dan intelegensi dunia pemuda dalam meretas kehidupan masa mudanya.

Kedudukan pemuda masjid secara fungsional diharapkan dapat membantu memecahkan problematika yang ada, karena pada hakekatnya solusi yang potensial dalam menguraikan problematika dunia remaja adalah menarik minat pemuda dan remaja ke dalam aktivitas positif dalam bingkai agama. Menurut Indrawati (2005), untuk mendapatkan remaja yang mempunyai integritas dan berakhlak tinggi perlu pendidikan Agama Islam dimana intinya adalah pendidikan Akhlak.

2.1.1. Organisasi A

Organisasi A adalah organisasi tingkat nasional yang didirikan pada tahun 1977 di Gedung Majelis Ulama Indonesia (MUI) di Bandung. Organisasi A merupakan lembaga independen yang dijelaskan dalam Anggaran Dasar tahun 2009.

Pada awal pendirian organisasi A, organisasi ini berada dibawah naungan Dewan Masjid Indonesia khususnya bidang Kepemudaan dan Remaja (Biro Hukum & Humas Dep. Agama RI, 2002). Akan tetapi, pada perkembangan selanjutnya setelah masa orde baru berakhir, Organisasi A mengikrarkan diri sebagai lembaga independen.

Organisasi A merupakan wadah organisasi pemuda masjid yang bertujuan untuk memberdayakan dan mengembangkan potensi pemuda/remaja masjid agar bertaqwa kepada Allah SWT, memiliki wawasan keislaman dan keIndonesiaan yang utuh dan kokoh, serta senantiasa memakmurkan masjid sebagai pusat ibadah, perjuangan dan kebudayaan dengan tetap berpegang teguh pada prinsip aqidah, ukhuwah, dan dakwah islamiyah untuk mewujudkan masyarakat *marhamah* dalam Negara Kesatuan Republik Indonesia (DPP A, 2000).

Dalam Anggaran Rumah Tangga Organisasi A menjelaskan tata cara atau prosedur dalam hal kepengurusan organisasi, yaitu :

- Tata Kerja Organisasi A (Pasal 13) yang menyatakan bahwa:
 1. Kesekretariatan dilakukan secara terpusat dan bertanggungjawab langsung kepada Sekretaris Jenderal/Umum sesuai dengan jenjang organisasi.
 2. Kebendaharaan dilakukan terpusat oleh Bendahara Umum
 3. Hubungan kerja antar Direktur Lembaga antar tingkat organisasi secara vertical dilakukan dengan berkoordinasi dengan Ketua yang membidangi bersama Sekretaris Jenderal/Umum.
 4. Departemen berada di bawah kordinasi Ketua.

- Larangan Rangkap Jabatan (Pasal 37)

Jabatan Ketua Umum Dewan Pengurus pada satu tingkat kepengurusan Organisasi A tidak boleh dirangkap dengan jabatan pada tingkat kepengurusan yang sama

- Pembinaan Kepengurusan (Pasal 19 Ayat 1)

“Keberadaan dan kesinambungan kepengurusan Organisasi A merupakan tugas dan tanggung jawab semua pengurus secara berjenjang sehingga... upaya pembinaan anggota Pemuda Masjid, Ummat dan Bangsa”.

Saat ini, Organisasi A memiliki satu pengurus pusat DPP (Dewan Pengurus Pusat), 33 DPW (pengurus wilayah) yang tersebar di seluruh Indonesia (Samsuddin, dkk. 2000). Organisasi A Wilayah DKI Jakarta telah

mampu menjangkau semua kecamatan di DKI Jakarta. Kepemimpinan Organisasi A memiliki masa jabatan satu periode selama 4 (empat) tahun.

2.1.2. Organisasi B

Organisasi B didirikan di Jakarta pada tanggal 11 September 2005 atau pada 7 Sya'ban 1426 H. Bermula dari keinginan aktivis pemuda masjid sebagai bentuk keprihatinan atas kondisi perkembangan institusi pemuda/remaja masjid dewasa ini. Banyak fakta ditemukan, ada organisasi pemuda dan remaja masjid (OPRM) namun tidak ada pengurusnya, ada OPRM punya pengurus tapi tidak mempunyai agenda kegiatan, dll. Selain itu, ikatan pemuda masjid yang sudah ada tidak menyentuh remaja masjid dalam pengelolaan OPRM dengan baik. Oleh karena itu, organisasi B yang diusung oleh 37 OPRM kemudian membentuk Ikatan pemuda remaja Masjid pada tanggal 19 Mei 2006, dideklarasikan pertama kalinya secara nasional sebagai bentuk lahirnya Organisasi B. Hingga saat ini, Organisasi B membagi wilayah yaitu 16 wilayah yang tersebar di Indonesia.

Sejak tahun berdirinya hingga tahun 2009, Organisasi B memfokuskan arah gerakannya dalam melakukan kampanye Gerakan Kembali ke Masjid. Organisasi B kemudian didukung oleh beberapa organisasi pemuda masjid besar di Jakarta, seperti Riska (Remaja Islam Sunda Kelapa), Yisc Al-Azhar dan Prisma At-Tin ikut bergabung dalam organisasi nasional Organisasi B.

Organisasi B bertujuan untuk mensinergikan potensi-potensi pemuda dan remaja masjid dengan memperkuat dakwah Islamiyah, dan menambah pemuda & remaja masjid yang mampu memakmurkan masjid dan melahirkan pemimpin-pemimpin masyarakat dan bangsa yang berbasis kemasjidan.

Saat ini, Organisasi B memiliki satu Pengurus Pusat (PP), dan 16 Wilayah yang tersebar di Indonesia. Organisasi B pada tingkat wilayah DKI Jakarta telah mampu menjangkau 40 kecamatan dari 44 kecamatan. Kepemimpinan organisasi Organisasi B baru memiliki satu periode pengurus organisasi yang berjalan setelah waktu berdirinya, yaitu tahun 2007 hingga 2010 sehingga masa jabatan satu periode selama tiga tahun.

2.2. LANDASAN TEORI

Dalam riset ini, peneliti akan menggunakan beberapa teori yang akan menjadi pisau analisis bagi penelitian. Pertama, teori *leadership style* – yang dikembangkan oleh Rensis Likert dalam Stoner (1978) untuk menjelaskan gaya kepemimpinan. Kedua, teori *leader power* oleh French & Raven (1959), yang menjelaskan lebih deskriptif tentang kekuasaan kepemimpinan. Sedangkan teori yang digunakan selanjutnya adalah menilai hubungan komunikasi yaitu Iklim Komunikasi Organisasi (*Organizational Communication Climate*) oleh Jack Gibb (1961). Ketiga teori tersebut dikaitkan dengan hubungan antara Atasan-Bawahan. Dalam lingkup organisasi pemuda-remaja masjid, hubungan Atasan dengan bawahan secara struktural tidak mengikat, artinya tidak ada bentuk upah yang dibebankan Atasan kepada Bawahan atau hubungan antara Ketua dengan anggota organisasi hanya hubungan orientasi tugas.

Melalui teori-teori atau konsep-konsep tersebut, peneliti akan menelaah kepemimpinan organisasi nasional pemuda masjid A dan B melalui studi kepemimpinan.

2.2.1. Studi dan Definisi Kepemimpinan

Studi kepemimpinan secara garis besar dapat dikelompokkan ke dalam tiga periode (Wren (1995) dalam Handoko dan Fandy (1996)), yaitu :

1. *Periode Sifat (trait period)*

Dimulai sekitar tahun 1910 hingga Perang Dunia II. Pendekatan sifat mengidentifikasi kombinasi ciri-ciri atau sifat-sifat tertentu yang membedakan pemimpin dengan pengikut. Pendekatan ini adalah bahwa pemimpin dilahirkan bukan dibuat.

2. *Periode Perilaku (behavior period)*

Dimulai sejak permulaan Perang Dunia II hingga akhir tahun 1960an. Pendekatan perilaku berusaha menentukan apa yang dilakukan para pemimpin efektif. Pendekatan ini memusatkan perhatiannya pada dua aspek perilaku kepemimpinan yaitu fungsi kepemimpinan (*fungsi task-related*) dan gaya kepemimpinan (*task-oriented* dan *employee oriented*).

3. *Periode Kontingensi/Situasional*

Dimulai sejak tahun 1960an hingga saat ini. Disadari bahwa tidak ada satupun gaya kepemimpinan yang terbaik dan berlaku universal untuk segala situasi dan lingkungan. Pendekatan Kontingensi atau Situasional menekankan bahwa gaya kepemimpinan yang digunakan tergantung pada faktor-faktor situasi, karyawan (anggota), tugas, organisasi, dan variabel lingkungan lainnya.

Definisi kepemimpinan berdasarkan kamus *on line* seperti Wikipedia menjelaskan, kepemimpinan adalah proses mempengaruhi atau memberi contoh oleh pemimpin kepada pengikutnya dalam upaya mencapai tujuan organisasi. Kamus *on line* merriam-webster menjelaskan, *leaders : a member of a legislative body chosen by a party to have charge of its organization and strategy* – orang yang terpilih untuk bertanggungjawab meningkatkan organisasi melalui strategi.

2.2.2. TEORI GAYA KEPEMIMPINAN (*Leadership Style*)

Daff R.L. (2005) mengemukakan konsep kepemimpinan yaitu suatu pengaruh hubungan antara pimpinan dan pengikut (*followers*) yang bermaksud pada perubahan dan hasil nyata yang mencerminkan tujuan bersama. Gaya kepemimpinan adalah perilaku dan strategi, sebagai hasil kombinasi dari falsafah, keterampilan, sifat, sikap, yang sering diterapkan seorang pemimpin ketika ia mencoba mempengaruhi kinerja bawahannya (Dulbert B, 2007). Dulbert menjelaskan bahwa dalam gaya kepemimpinan memiliki tiga pola dasar, yaitu :

1. Pemimpin yang mementingkan pelaksanaan tugas
2. Pemimpin yang mementingkan hubungan kerjasama
3. Pemimpin yang mementingkan hasil yang dapat dicapai.

Sehingga gaya kepemimpinan yang paling tepat adalah suatu gaya yang dapat memaksimalkan produktivitas, kepuasan kerja, pertumbuhan, dan mudah menyesuaikan organisasi dalam segala situasi.

Dari definisi tersebut tercakup tujuh unsur yang esensial dalam kepemimpinan:

1. Pemimpin (*leader*),
2. Pengaruh (*Influence*),
3. Pengikut (*Follower*),
4. Maksud (*Intention*),
5. Tujuan bersama (*shared purpose*),
6. Perubahan (*change*),
7. Tanggung jawab pribadi (*Personal responsibility*).

Model Kepemimpinan Likert (Likert's Management System) merupakan salah satu model kepemimpinan yang berkembang pada masa/periode perilaku yang dihasilkan dari riset University of Michigan. Rensis Likert dalam Stoner (1978) menyatakan bahwa dalam model kepemimpinan dapat dikelompokkan dalam empat sistem, yaitu sistem otoriter, otoriter yang bijaksana, konsultatif, dan partisipatif. Penjelasan dari keempat sistem tersebut adalah seperti yang disajikan pada bagian berikut ini.

1. Sistem Otoriter (Sangat Otokratis). Dalam sistem ini, pimpinan menentukan semua keputusan yang berkaitan dengan pekerjaan, dan memerintahkan semua bawahan untuk menjalankannya. Untuk itu, pemimpin juga menentukan standar pekerjaan yang harus dijalankan oleh bawahan. Dalam menjalankan pekerjaannya, pimpinan cenderung menerapkan ancaman dan hukuman. Oleh karena itu, hubungan antara pimpinan dan bawahan dalam sistem adalah saling curiga satu dengan lainnya.

2. Sistem Otoriter Bijak (Otokratis Paternalistik).

Perbedaan dengan sistem sebelumnya adalah terletak kepada adanya fleksibilitas pimpinan dalam menetapkan standar yang ditandai dengan meminta pendapat kepada bawahan. Selain itu, pimpinan dalam sistem ini juga sering memberikan pujian dan bahkan hadiah ketika bawahan berhasil

bekerja dengan baik. Namun demikian, pada sistem inipun, sikap pemimpin yang selalu memerintah tetap dominan.

3. Sistem Konsultatif.

Kondisi lingkungan kerja pada sistem ini dicirikan adanya pola komunikasi dua arah antara pemimpin dan bawahan. Pemimpin dalam menerapkan kepemimpinannya cenderung lebih bersifat menudukung. Selain itu sistem kepemimpinan ini juga tergambar pada pola penetapan target atau sasaran organisasi yang cenderung bersifat konsultatif dan memungkinkan diberikannya wewenang pada bawahan pada tingkatan tertentu.

4. Sistem Partisipatif.

Pada sistem ini, pemimpin memiliki gaya kepemimpinan yang lebih menekankan pada kerja kelompok sampai di tingkat bawah. Untuk mewujudkan hal tersebut, pemimpin biasanya menunjukkan keterbukaan dan memberikan kepercayaan yang tinggi pada bawahan. Sehingga dalam proses pengambilan keputusan dan penentuan target pemimpin selalu melibatkan bawahan. Dalam sistem inipun, pola komunikasi yang terjadi adalah pola dua arah dengan memberikan kebebasan kepada bawahan untuk mengungkapkan seluruh ide ataupun permasalahannya yang terkait dengan pelaksanaan pekerjaan.

2.2.3. TEORI KEKUASAAN PEMIMPIN (*Leader Power*)

Kekuasaan adalah perilaku seorang individu ketika ia mengarahkan aktivitas sebuah kelompok menuju suatu tujuan bersama. French & Raven (1959), membagi sumber kekuasaan menjadi 5 kategori :

1. Kekuasaan Paksaan (*Coercive Power*)

Kekuasaan paksaan diartikan sebagai kekuasaan untuk menghukum. Hukuman adalah segala konsekuensi tindakan yang dirasakan tidak menyenangkan bagi orang yang menerimanya. Pemberian hukuman kepada seseorang dimaksudkan juga untuk

memodifikasi perilaku, menghukum perilaku yang tidak baik/merugikan organisasi dengan maksud agar berubah menjadi perilaku yang bermutu.

Para manajer menggunakan kekuasaan jenis ini agar para pengikutnya patuh pada perintah karena takut pada konsekuensi tidak menyenangkan yang mungkin akan diterimanya. Jenis hukuman dapat berupa pembatalan pemberian konsekuensi tindakan yang menyenangkan; misalnya pembatalan promosi, pelaksanaan hukuman seperti skors, PHK, potong gaji, teguran di muka umum, dan sebagainya. Pengaruh kekuasaan paksaan digunakan untuk memperoleh kepatuhan atau memperbaiki prestasi yang tidak produktif lagi dalam organisasi.

2. Kekuasaan Imbalan (*Incentif Power*)

Kekuasaan imbalan dibuktikan dengan kemampuan seseorang untuk memberikan imbalan kepada orang lain (pengikutnya) karena kepatuhan terhadap pemimpin mereka. Kekuasaan imbalan digunakan untuk mendukung kekuasaan legitimasi. Jika seseorang memandang bahwa imbalan, baik imbalan ekstrinsik maupun imbalan intrinsik, yang ditawarkan seseorang atau organisasi yang mungkin sekali akan diterimanya, mereka akan tanggap terhadap perintah. Penggunaan kekuasaan imbalan ini amat erat sekali kaitannya dengan teknik memodifikasi perilaku dengan menggunakan imbalan sebagai faktor pengaruh.

3. Kekuasaan Sah (*Legitimate Power*)

Kekuasaan yang dimiliki seseorang dengan mempengaruhi orang lain karena posisinya. Seorang yang tingkatannya lebih tinggi memiliki kekuasaan atas pihak yang berkedudukan lebih rendah. Dalam teori, orang yang mempunyai kedudukan sederajat dalam organisasi, misalnya sesama manajer, mempunyai kekuasaan legitimasi yang sederajat pula. Kesuksesan penggunaan kekuasaan legitimasi ini sangat

dipengaruhi oleh bakat seseorang mengembangkan seni aplikasi kekuasaan tersebut. Kekuasaan legitimasi sangat serupa dengan wewenang.

Selain seni pemegang kekuasaan, para bawahan memainkan peranan penting dalam pelaksanaan penggunaan legitimasi. Jika bawahan memandang penggunaan kekuasaan tersebut sah, artinya sesuai dengan hak-hak yang melekat, mereka akan patuh. Tetapi jika dipandang penggunaan kekuasaan tersebut tidak sah, mereka mungkin sekali akan membangkang. Batas-batas kekuasaan ini akan sangat tergantung pada budaya, kebiasaan dan sistem nilai yang berlaku dalam organisasi yang bersangkutan.

4. Kekuasaan Keahlian (*Expert Power*)

Seseorang mempunyai kekuasaan ahli jika ia memiliki keahlian khusus yang dinilai tinggi. Seseorang yang memiliki keahlian teknis, administratif, atau keahlian yang lain dinilai mempunyai kekuasaan, walaupun kedudukan mereka rendah. Semakin sulit mencari pengganti orang yang bersangkutan, semakin besar kekuasaan yang dimiliki. Kekuasaan ini adalah suatu karakteristik pribadi, sedangkan kekuasaan legitimasi, imbalan, dan paksaan sebagian besar ditentukan oleh organisasi, karena posisi yang didudukinya.

5. Kekuasaan Rujukan (*Referent Power*)

Kekuasaan rujukan ditunjukkan oleh gaya kepribadian atau perilaku seseorang dalam mempengaruhi orang lain atau orang yang ada di sekitarnya. Karisma orang yang bersangkutan adalah basis kekuasaan panutan. Seseorang yang berkarisma ; misalnya seorang manajer ahli, penyanyi, politikus, olahragawan; dikagumi karena karakteristiknya. Pemimpin karismatik bukan hanya percaya pada keyakinan – keyakinannya sendiri (factor atribusi), melainkan juga merasa bahwa ia mempunyai tujuan-tujuan luhur abadi yang supernatural (lebih jauh dari alam nyata). Para pengikutnya, di sisi lain, tidak hanya percaya dan

menghargai sang pemimpin, tetapi juga mengidolakan dan memujanya sebagai manusia atau pahlawan yang berkekuatan gaib atau tokoh spiritual (factor konsekuensi). Jadi, pemimpin kharismatik berfungsi sebagai katalisator dari psikodinamika yang terjadi dalam diri para pengikutnya yang pada gilirannya semakin dikuatkan dalam proses kebersamaan dalam kelompok.

2.2.3. TEORI IKLIM KOMUNIKASI ORGANISASI (*Organizational Communication Climate*)

Dimensi Iklim Komunikasi organisasi dikemukakan oleh Pace dan Faules dalam bukunya Komunikasi Organisasi, Strategi Meningkatkan Kinerja Perusahaan. (2002: p. 159-160) :

1. Kepercayaan

Personel di semua tingkat harus berusaha keras untuk mengembangkan dan mempertahankan hubungan yang di dalamnya terdapat kepercayaan, keyakinan dan kredibilitas yang didukung oleh pernyataan dan tindakan.

2. Pembuatan keputusan bersama

Para karyawan di semua tingkatan dalam organisasi harus diajak berkomunikasi dan berkonsultasi mengenai semua masalah dalam semua wilayah kebijakan organisasi, yang relevan dengan kedudukan mereka. Para aktivis di semua tingkat harus diberi kesempatan berkomunikasi dan berkonsultasi dengan manajemen di atas mereka agar berperan serta dalam proses pembuatan keputusan dan penentuan tujuan. Tetapi umumnya seorang ketua berkeinginan memberikan informasi ke bawah bila merasa bahwa pesan itu penting bagi penyelesaian tugas. Tetapi apabila suatu pesan tidak relevan dengan tugas, pesan itu tetap dipegangnya. (Arni,2004)

3. Kejujuran

Suasana umum yang diliputi kejujuran dan keterusterangan harus mewarnai hubungan-hubungan dalam organisasi, dan para pegawai

mampu mengatakan "apa yang ada dalam pikiran mereka" tanpa mengindahkan apakah mereka berbicara kepada teman sejawat, bawahan, atau atasan.

4. Keterbukaan terhadap komunikasi ke bawah

Komunikasi ke bawah menunjukkan arus pesan yang mengalir dari para atasan atau para pemimpin kepada bawahannya. Kecuali untuk keperluan informasi rahasia, anggota organisasi harus relatif mudah memperoleh informasi yang berhubungan langsung dengan tugas mereka saat itu, yang mempengaruhi kemampuan mereka untuk mengkoordinasikan pekerjaan mereka dengan orang-orang atau bagian-bagian lainnya, dan yang berhubungan luas dengan perusahaan, organisasinya, para pemimpin dan rencana-rencana.

5. Mendengarkan dalam komunikasi ke atas

Setiap personel pada setiap tingkat organisasi harus mendengarkan saran-saran atau laporan masalah-masalah yang dikemukakan personel di setiap tingkat bawahan dalam organisasi, secara berkesinambungan dan dengan sikap terbuka. Informasi dari bawahan harus dipandang cukup penting untuk dipertimbangkan kecuali ada petunjuk yang berlawanan.

6. Perhatian pada tujuan-tujuan berkinerja tinggi

Personel di semua tingkat dalam organisasi harus menunjukkan suatu komitmen terhadap tujuan-tujuan berkinerja tinggi-produktivitas tinggi, kualitas tinggi, biaya rendah-demikian pula menunjukkan perhatian besar pada anggota organisasi lainnya.

Bentuk-bentuk pertanyaan mengenai iklim komunikasi organisasi memosisikan hubungan kerja antara atasan dan bawahan dalam aktivitas kegiatan organisasi remaja masjid. Atasan dan bawahan akan menilai hubungan interaksi sebagai petunjuk penelitian dalam mempersepsikan hubungan yang terjadi di tempat organisasi remaja masjid yang diamati.

Jack Gibb (1961), mengemukakan hubungan komunikasi interpersonal terdiri atas dua kategori, yaitu komunikasi suportif dan komunikasi

defensif. Komunikasi suportif adalah komunikasi antara dua orang atau lebih sehingga terwujud pemahaman terhadap pesan yang dihasilkan dari komunikasi tersebut. Sebaliknya, komunikasi defensif akan melakukan respon melindungi diri dari ancaman yang dihasilkan dari komunikasi.

Tabel 2.1

Enam Perilaku dalam komunikasi interpersonal (Gibb, 1961)

SUPPORTIF	DEFENSIF
• Penjelasan (Deskripsi)	• Evaluasi
• Orientasi Masalah	• Pengendalian (Kontrol)
• Spontanitas	• Strategi
• Empati	• Netralitas
• Kesamaan	• Superioritas
• Provisionalisme	• Kepastian

Penjelasan analisa Suportif / Defensif dijelaskan oleh Gibb (1961) lebih lanjut :

1. Evaluasi vs. deskripsi.

Evaluasi terdiri dari perilaku komunikasi yang terlibat dalam bahasa yang menghakimi dan menuduh. Evaluasi sering ditandai dengan " bahasa Anda " yang segera menempatkan diri dengan menyalahkan orang lain. Komunikasi yang deskriptif, kontras, cenderung untuk membangkitkan kegelisahan. Bahasa yang pendengar mempersepsikan untuk permintaan informasi atau netral adalah deskriptif. bahasa deskriptif ditandai dengan penggunaan " bahasa aku " bahwa tempat itu tanggung jawab pengirim pesan (Gibb, 1961).

2. Kontrol vs. Orientasi Masalah

Kontrol ditandai dengan upaya mengatasi implisit menjadi manipulatif. pembicara dapat melihat pendengar sebagai orang bodoh. Tidak dapat membuat keputusan yang seragam, tidak bijaksana, atau yang memiliki sikap yang salah. Orientasi masalah berusaha untuk menggunakan bahasa mengendalikan, tetapi berfokus pada keinginan berkomunikasi terhadap kolaborasi. Pengirim bahasa yang terlibat dalam mencari pemahaman, dan saling mendefinisikan masalah. Pengirim menyiratkan demikian, bahwa mereka terbuka untuk mencari solusi yang terbaik (Gibb, 1961)

3. Strategi vs. Spontanitas.

Strategi adalah suatu perilaku komunikasi yang menyiratkan motif

tersembunyi dan penipuan. Ketika pengirim dianggap terlibat dalam strategi yang melibatkan motivasi ambigu dan ganda, penerima menjadi defensive. Gibb (1961) menyebutnya sebagai komunikasi yang spontan. Spontan didefinisikan sebagai keterusterangan, dan kejujuran. Spontanitas terdiri dari komunikasi yang tidak membuat alasan, tapi konsisten dan jujur

4. Netral vs. Empati.

Netral dianggap sebagai Orang yang dianggap sebagai orang terhormat, sebagai individu yang berharga, dan layak menjadi perhatian dan kasih sayang. Sementara, komunikasi yang ada dipengaruhi sedikit kehangatan atau penolakan terhadap kepedulian (Gibb, 1961). ketidakpedulian ini balas dengan empati. Empati adalah berpikir dan merasakan apa yang Anda anggap lain untuk berpikir dan merasa. Komunikasi yang menyampaikan empati berisi pesan yang menunjukkan bahwa si pembicara mampu mengidentifikasi masalah dengan perasaan mereka

5. Superioritas vs. Kesamaan (Equality).

Ketika berkomunikasi dengan orang lain bahwa mereka merasa lebih unggul dalam posisi, kekuasaan, kekayaan, kemampuan intelektual, atau karakteristik fisik mereka sehingga membangkitkan sikap defensif. Sebuah penerima tipe komunikasi cenderung bereaksi dengan tidak mendengar pesan tersebut, yaitu dengan melupakannya (Gibb, 1961). Kesetaraan mengakui bahwa apa pun perbedaan kemampuan, bakat, atau kecerdasan, bahwa untuk menghasilkan dorongan dan produktivitas, orang harus memperlakukan orang dengan hormat dan dengan kesopanan.

6. Kepastian (Certainty) vs. Provisionalism.

Kepastian didefinisikan sebagai dogmatis, perilaku satu tujuan; dikombinasikan dengan keengganan untuk berkompromi. Dogmatis individu dilihat sebagai orang yang ingin menang dalam argumen daripada memecahkan masalah. Provisionalism mengurangi sikap defensif yaitu dengan membuka kesediaan untuk menyelidiki masalah dan tidak memihak yaitu dengan menunjukkan keterbukaan terhadap kemungkinan-kemungkinan baru (Gibb, 1961)

Pada perkembangannya, teori Jack Gibb (1961) diteliti lebih lanjut oleh Forward, etc. (2008)². Walaupun teori Jack Gibb telah banyak digunakan dalam beberapa kondisi dalam bidang komunikasi, yaitu

1. *The study of persuasion (Winer & Majors, 1981, Eadie, 1982)*
2. *Family therapy (Kingstone & Endler, 1997),*
3. *Education (Myers 1995, Myers & Rocca, 2001),*

² <http://www.allacademic.com>

4. *Cultural diversity (Schauber, 2001), and*
5. *Organizations (Larsen & Folgero, 1993; Cross, 1978)”*

Akan tetapi ke-12 komponen iklim komunikasi tersebut perlu ditinjau ulang kembali penggunaannya dalam penelitian. Costigan and Schmiedler (1984) dalam Forward, etc. (2008), telah melakukan investigasi penelitian dan memberi saran terhadap penelitiannya. Hasil penelitian mengungkapkan bahwa “*bukti empiris menunjukkan masalah serius dengan dimensi yang mendasari instrumen utama diciptakan 12 perilaku yang awalnya dihipotesiskan oleh Gibb*”. Namun, Gibb menolak sepenuhnya.

Forward, etc. (2008) menyatakan bahwa “*daripada Gibb menolak sepenuhnya, kita percaya model, lebih canggih dikonsepsi ulang, dan pengembangan instrumen selanjutnya, dapat berguna dan bermanfaat*”. Dari hasil penelitian dan pengolahan data, dihasilkan sebuah rumusan teori baru terhadap 11 komponen iklim komunikasi secara interpersonal yaitu :

	Supportif	Defensif
Orientasi Tugas	Kolaborasi terdiri: <i>provisionalisme, equality (kesamaan), spontanitas, and empati</i>	Otoriter terdiri : <i>Kontrol, certainty (kepastian), and superioritas</i>
Orientasi Orang	Deskriptif terdiri : <i>deskripsi dan orientasi masalah</i>	Manipulasi terdiri: <i>strategi, evaluasi, dan superioritas</i>

Satu komponen, *netralitas* tidak dapat digunakan dalam rumusan teori baru Forward, etc. (2008). Sebab subskala netralitas tampaknya tidak berfungsi sebagai hipotesis Gibb. Nilai Cronbach's menunjukkan alpha terendah (0,65).

Menurut Gibb (1961) dalam Forward, etc. (2008) sebagai seseorang yang defensif, memiliki ciri bahwa mereka menjadi kurang mampu memahami secara akurat nilai-nilai dan emosi dari pengirim, menghakimi sikap yang membayangi kondisi kerja; orang merasa yakin mereka benar; departemen yang dijalankan otokratis (otoriter), manipulasi orang, ada sedikit dukungan pribadi, dan anggota dibuat merasa tidak memadai. Sedangkan, sebagai seorang yang suportif, memiliki ciri bahwa mereka berbagi pemahaman sehingga terjadi komunikasi yang jelas dan akurat, artinya mampu berbagi informasi secara bebas. Argumen

anggota diterima, dan individu didorong untuk mencapai tujuan mereka. Yang paling penting, tuduhan dan menyalahkan diminimalkan, seperti mendukung komunikasi yang tidak menghakimi, empatik, dan tidak membuat asumsi tentang motif orang lain.



BAB III METODE PENELITIAN

Metode penelitian ini disusun dengan metode kuantitatif dan kualitatif. Metode kuantitatif menggunakan kuesioner melalui analisa deskriptif analitis dan naratif, metode kualitatif dilakukan dengan memberikan pertanyaan langsung kepada responden melalui pedoman wawancara yang telah dibuat. Selain itu, pengumpulan data dan informasi diperoleh dari studi kepustakaan dan pengamatan terhadap peristiwa yang tengah berlangsung pada saat penelitian (data sekunder). Pertanyaan kuesioner diberikan kepada responden sehingga responden dapat memilih jawaban yang sesuai dengan persepsinya. Pengukuran data dilakukan dengan *Skala Likert* yaitu metode skala bipolar yang mengukur baik tanggapan positif ataupun negatif terhadap suatu pernyataan. Sehingga data-data diperoleh berdasarkan 3 (tiga) informasi pengumpulan data, yaitu angket (kuesioner), wawancara, dan studi kepustakaan.

3.1. Angket (kuesioner)

Disusun agar kuisisioner dapat dengan mudah dijawab oleh responden. Pengisian kuesioner sebagai metode penelitian kuantitatif. Kuesioner dari 95 eksemplar, yang kembali sebanyak 40 eksemplar pada organisasi A dan B. Jumlah kuesioner yang diterima dari Organisasi A sebanyak 26 kuesioner dan Organisasi B sebanyak 14 kuesioner. Kuesioner meliputi tiga faktor yang menjadi perhatian untuk diteliti, yaitu Gaya Kepemimpinan, Kekuasaan Kepemimpinan, dan Iklim Komunikasi Organisasi. Data diolah dengan menggunakan software SPSS Version 15.00

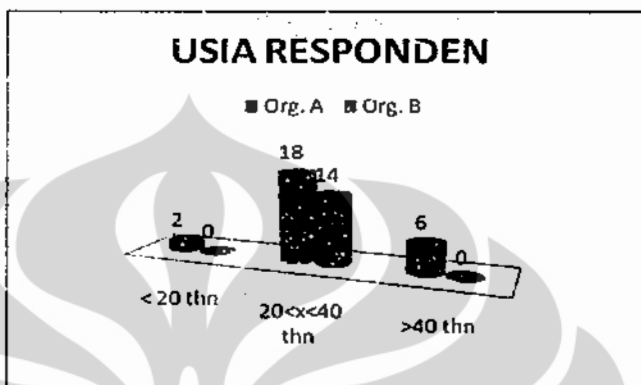
Total jumlah pertanyaan berdasarkan *Skala Likert* adalah 100 pertanyaan yang terdiri dari 5 jenis pilihan jawaban yaitu :

- | | |
|----------------------------|----------------------|
| 1=STS (Sangat Tidak Suka), | 4 = S (Suka) |
| 2 = TS (Tidak Suka) | 5 = SS (Sangat Suka) |
| 3 = R (Ragu-Ragu) | |

Adapun contoh pertanyaan-pertanyaan yang diajukan kepada responden dan telah disesuaikan dengan faktor-faktor penelitian yang diamati.

Teknik angket ini merupakan teknik yang paling utama digunakan untuk memperoleh data primer dari responden. Data responden dijabarkan dalam kategori sebagai berikut :

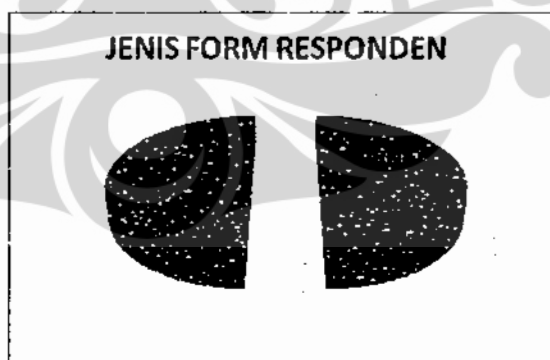
3.1.1. Usia Responden



Gambar 3.1. Usia responden dalam aktivitas organisasi

Usia responden didominasi pada usia antara rentang $20 < x < 40$ tahun. Usia tersebut dapat digolongkan dalam usia produktif. Sebanyak 14 orang (seluruh responden organisasi B) adalah usia produktif di bawah 40 tahun. Terdapat 6 orang responden organisasi A yang usianya sudah di atas 40 tahun.

3.1.2. Jenis Form Responden



Gambar 3.2. Jenis formulir pada responden

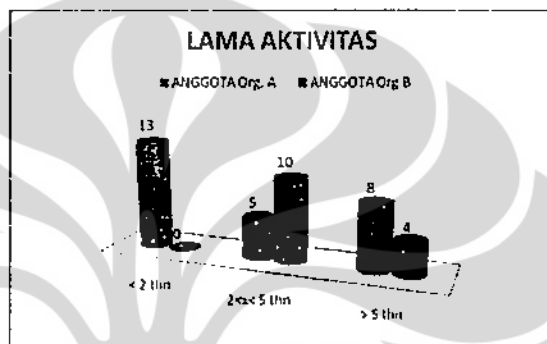
Kuesioner terdiri atas dua tipe, yaitu ;

1. Tipe X = Ketua menilai kepemimpinan diri sendiri

2. Tipe Y = Anggota/bawahan menilai kepemimpinan ketua

Jenis Formulir yang diberikan kepada 40 responden, diperoleh sebanyak 50% dari responden yang mengisi Form X (Atasan menilai diri sendiri) dan 50% responden yang mengisi Form Y (Bawahan menilai atasan). Diharapkan dengan adanya komposisi jumlah responden yang seimbang dapat lebih obyektif dalam memberikan hasil dari rata-ran (mean).

3.1.3. Lama Aktivitas Responden



Gambar 3.3. Lama aktivitas responden dalam berorganisasi

Dari sumber data yang diperoleh, pada usia aktivitas responden pada organisasi B lebih dari 2 tahun dan kurang dari 5 tahun memiliki jumlah responden data yang paling banyak, yaitu 10 orang (71.4% dari responden organisasi B) dan pada usia aktivitas responden lebih dari 5 tahun diperoleh bahwa responden dari organisasi A yang mendominasi yaitu sebanyak 8 orang (30.8% dari responden organisasi A).

3.1.4. Sebaran Pengurus Responden



Gambar 3.4. Sebaran pengurus responden di tiga tingkatan

Sejumlah 11 orang diperoleh dari pengurus BPH Pusat Organisasi, 10 orang sebagai Pengurus Wilayah DKI, 7 orang Ketua Daerah DKI, 12 orang anggota dan korca (kordinator cabang) organisasi.

Responden di setiap organisasi yang diamati, difokuskan pada pengamatan 3 tingkat kepengurusan, yaitu :

- a. **Pengurus Pusat**, setingkat dengan organisasi tingkat nasional yaitu : (Ketua, Bendahara, dan Sekretaris Jenderal) nasional
- b. **Pengurus Wilayah**, setingkat dengan organisasi tingkat Provinsi (Ketua, Bendahara, dan Sekretaris) wilayah dan
- c. **Pengurus Daerah**, setingkat dengan organisasi tingkat daerah/local seperti Pengurus/Ketua DPD dan anggota-anggotanya

3.2. Wawancara

Wawancara dilakukan melalui pendekatan penelitian kualitatif, dengan beberapa pertanyaan yang dipersiapkan dan disesuaikan dengan responden yang diwawancarai. Peneliti lebih memfokuskan diri pada narasumber yang terlibat langsung dalam lingkaran inti kepengurusan pusat dan wilayah yang terbagi atas tiga level atau tingkatan, yaitu *Pengurus Pusat*, *Pengurus Wilayah*, dan *Pengurus Daerah*.

Peneliti menyampaikan pertanyaan dan mengembangkannya kepada responden terpilih mengenai informasi yang dibutuhkan. yaitu kepada :

1. Organisasi A

No.	Jabatan Pengurus	Inisial Nama	Lama Aktif di Organisasi
1.	Sekretaris Jendral Pusat	I	> 5 tahun
2.	Ketua	A	> 5 tahun
3.	Wakil Sekretaris Jenderal	T	> 5 tahun
4.	Wakil Bendahara Umum	F	< 2 tahun
5.	Ketua Wilayah DKI	M	> 5 tahun

2. Organisasi B

1.	Sekretaris jenderal Pusat	R	> 3 tahun
2.	Ketua Wilayah DKI	D	> 3 tahun
3.	Sekretaris Jenderal DKI	J	> 3 tahun
4.	Kord. Syiar Dakwah	Y	> 3 tahun

Wawancara dengan dilakukan dengan *key informant*, sehingga eksplorasi dapat dilakukan lebih mendalam dan berkembang, tidak seperti pertanyaan dalam kuesioner yang cenderung terbatas dan sulit untuk dieksplorasi lebih jauh.

3.3. Validitas Data

Untuk validitas data-data yang diperoleh, maka ada beberapa hal yang dilakukan oleh peneliti. Pertama menerapkan sistem triangulasi dan *member-checking* seperti yang dikemukakan Creswell (2000). Triangulasi adalah upaya untuk menguji validitas data dengan membandingkan informasi yang diterima dari para informan dengan data atau dokumen-dokumen lain yang terkait. Sedangkan *member-checking* dilakukan dengan menanyakan informasi yang diperoleh dari satu narasumber kepada narasumber yang lain serta membuat daftar pertanyaan utama yang ditanyakan kepada seluruh narasumber, sehingga terlihat jelas persamaan atau perbedaan dari data yang diperoleh. Kedua, melalui data-data sekunder yang terkait, khususnya dari media massa baik cetak maupun elektronik.

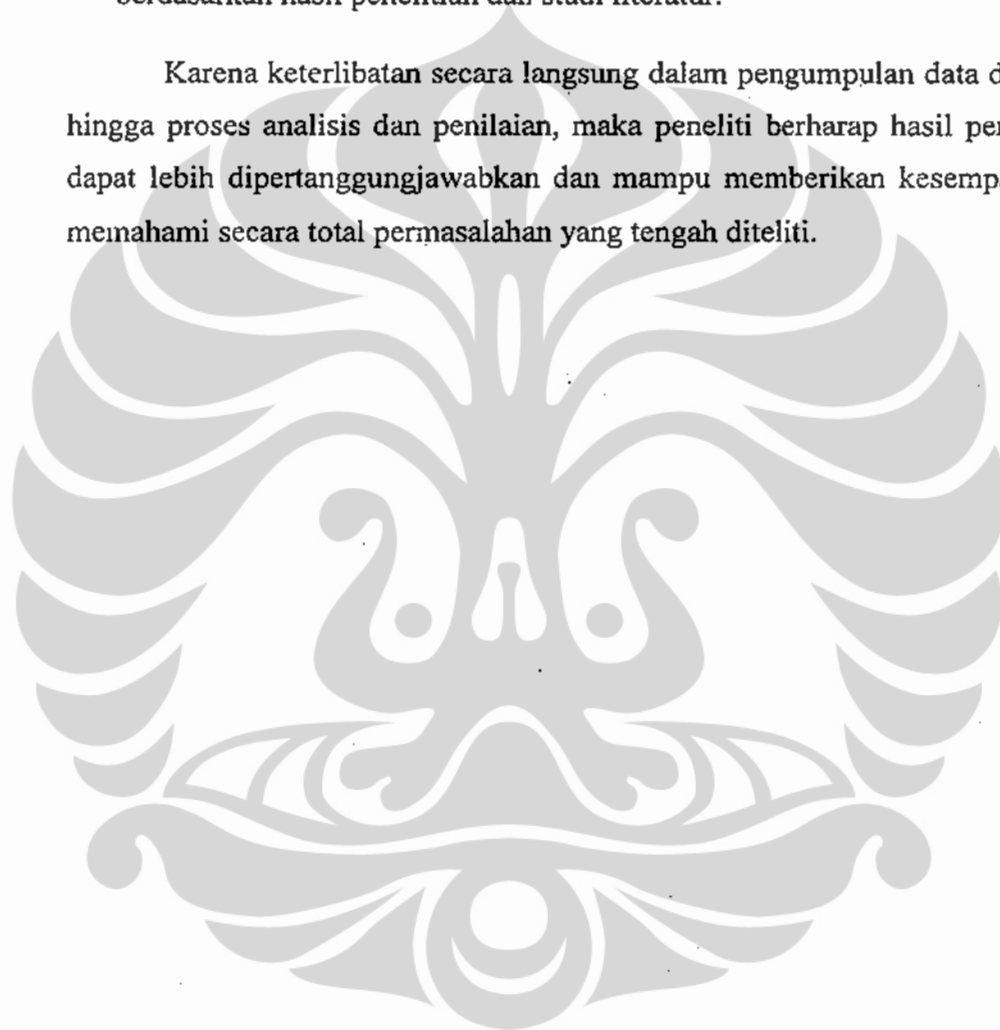
3.4. Studi Kepustakaan

Sebagai bahan literatur dan referensi untuk memperkuat studi dan analisa dari penelitian yang dilakukan. Studi kepustakaan merupakan teknik untuk memperkuat hasil data yang diperoleh dengan membandingkan bahan literature agar diperoleh keakuratan hasil yang dapat dipertanggungjawabkan. Bahan kepustakaan meliputi buku, jurnal dan website.

3.5. Waktu Penelitian

Penelitian dilakukan dalam waktu yang terbilang singkat, yaitu dilakukan dalam waktu tiga minggu di bulan Juni 2010. Penyebaran kuesioner hingga pengumpulan kuesioner (data) dan interview dilakukan pada tanggal 14 – 26 Juni 2010. Perihal penelitian yang dilakukan meliputi wawancara, penelusuran data, pembagian kuesioner, pengolahan dan penyiapan bahan tesis berdasarkan hasil penelitian dan studi literatur.

Karena keterlibatan secara langsung dalam pengumpulan data di lapangan hingga proses analisis dan penilaian, maka peneliti berharap hasil penelitian ini dapat lebih dipertanggungjawabkan dan mampu memberikan kesempatan untuk memahami secara total permasalahan yang tengah diteliti.



BAB IV ANALISIS HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil penelitian yang diperoleh dari metode wawancara dan pengisian kuesioner kemudian dianalisa ke dalam analisis hasil dan pembahasan. Analisis hasil dibedakan berdasarkan analisa kuantitatif kedua organisasi, analisa kualitatif Organisasi A dan analisa kualitatif Organisasi B. Karakteristik kedua organisasi juga diuraikan dengan tujuan memudahkan peneliti agar dapat menganalisa secara optimal.

4.1. ANALISA KUANTITATIF ORGANISASI A DAN B

Hasil pengisian analisa kuantitatif diperoleh dari hasil pengolahan data kuesioner.

Tabel 4.1. Nilai kuantitatif Kekuasaan Kepemimpinan, Gaya Kepemimpinan, dan Iklim komunikasi Organisasi pada organisasi A dan B

	Mean Org. A	Mean Org. B	% Cumulative	Cronbach's Alpha	Sig. (2-tailed)
Kekuasaan Pemimpin	3,6319	3,3776	91,552	.537	.043
Gaya Pemimpin	3,6442	3,3661	88,522	.616	.045
Iklim Komunikasi	3,4720	3,4720	41,876	.342	.291

- **Kekuasaan Pemimpin (*Leader Power*)**

Pada Uji beda Kekuasaan Kepemimpinan antara Organisasi A dengan B, diperoleh bahwa kekuasaan kepemimpinan berbeda nyata. Nilai *equal variances not assumed* sebesar $0.043 < 0.05$ menunjukkan perbedaan yang signifikan pada kekuasaan kepemimpinan di kedua organisasi. Nilai tengah (*mean*) Organisasi A yang diperoleh sebesar 3,6319. Sedangkan nilai tengah (*mean*) Organisasi B sebesar 3,3776. Hal ini menunjukkan bahwa persepsi anggota terhadap kekuasaan kepemimpinan di Organisasi A lebih kuat dibandingkan persepsi anggota terhadap kekuasaan kepemimpinan di Organisasi B dalam menentukan arah kebijakan.

Hal ini dapat juga disebabkan oleh masa kepemimpinan Ketua Umum organisasi A yang pada saat ini telah menjabat dalam dua periode masa kepengurusan, yaitu periode 2006 – 2009 dan periode 2009-2013. Pengalaman kepemimpinan organisasi dengan masa periode yang lebih lama dapat mengindikasikan tingginya pengaruh kekuasaan kepemimpinan dalam organisasi.

- **Gaya Kepemimpinan (*Leadership Style*)**

Pada Uji beda Gaya Kepemimpinan antara Organisasi A dengan B, diperoleh bahwa gaya kepemimpinan berbeda nyata. Nilai *equal variances not assumed* sebesar $0.045 < 0.05$ menunjukkan perbedaan yang signifikan pada gaya kepemimpinan di kedua organisasi. Nilai tengah (*mean*) Organisasi A yang diperoleh sebesar 3,6442. Sedangkan nilai tengah (*mean*) Organisasi B sebesar 3,3661. Hal ini menunjukkan bahwa Persepsi anggota dalam menilai gaya kepemimpinan organisasi A juga lebih tinggi dibandingkan persepsi anggota menilai gaya kepemimpinan organisasi B dalam menentukan arah kebijakan. Dengan demikian, persepsi anggota menilai gaya kepemimpinan organisasi A lebih tinggi daripada organisasi B.

- **Iklm Komunikasi Organisasi (*Organizational Communication Climate*)**

Hasil T-test dari dua kelompok organisasi, yaitu organisasi A dengan organisasi B, didapatkan hasil bahwa tidak terdapat perbedaan antara Komunikasi Organisasi seorang pemimpin di organisasi A dan B

Nilai T test Sig. (2-tailed) $0.291 > 0.05$ menunjukkan bahwa iklim komunikasi di organisasi A dan B tidak memiliki perbedaan yang signifikan. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa iklim komunikasi, baik di organisasi A maupun organisasi B tidak memiliki corak atau bentuk komunikasi yang khas sehingga tidak menunjukkan perbedaan.

4.2. Analisa Kuantitatif Persepsi Atasan-Bawahan

Tabel 4.2. Nilai kuantitatif Kekuasaan Kepemimpinan, Gaya Kepemimpinan, dan Iklim komunikasi Organisasi pada Persepsi Atasan-Bawahan

	Mean Form X	Mean Form Y	% Cumulative	Cronbach's Alpha	Sig. (2-tailed)
Kekuasaan Pemimpin	3,4429	3,6429	91,552	.537	.164
Gaya Pemimpin	3,4438	3,6500	88,522	.616	.168
Iklim Komunikasi	3,6136	3,4136	41,876	.342	.049

- **Kekuasaan Pemimpin (*Leader Power*)**

Berdasarkan hasil yang diterima dari nilai Sig. (2-tailed) dengan nilai $0.164 > 0.05$ menunjukkan tidak adanya perbedaan yang signifikan antara kekuasaan pemimpin pada persepsi hubungan Atasan dan Bawahan.

Pada hubungan tugas antara atasan menilai kinerja diri sendiri (3,4429) dengan bawahan menilai kinerja atasan (3,6429) terhadap kekuasaan kepemimpinan di organisasi A dan B tidak berbeda nyata. Persepsi hubungan tugas bawahan menilai kinerja atasan terhadap kekuasaan kepemimpinan lebih tinggi dibandingkan persepsi atasan menilai kinerja diri sendiri.

Dampak jangka panjang dari efek kekuasaan kepemimpinan akan dapat mempengaruhi performa bawahan (anggota) terhadap produktivitas, terkecuali jika pemimpin dapat mempergunakan keterampilan dari jenis kekuasaan yang dimilikinya.

- **Gaya Kepemimpinan (*Leadership Style*)**

Hasil T-test dari dua kelompok pada pengisian formulir X dan Y, didapatkan hasil bahwa tidak terdapat perbedaan Gaya Kepemimpinan. Berdasarkan hasil yang diterima dari nilai Sig. (2-tailed) dengan nilai $0.168 > 0.05$ menunjukkan tidak adanya perbedaan yang signifikan antara gaya pemimpin dengan persepsi hubungan tugas Atasan-Bawahan. Pada hubungan tugas antara atasan menilai kinerja diri sendiri (3.4438) dengan bawahan menilai kinerja atasan (3.6500) terhadap gaya kepemimpinan di organisasi A dan B tidak berbeda nyata. Persepsi hubungan tugas bawahan

menilai kinerja atasan terhadap gaya kepemimpinan lebih tinggi dibandingkan persepsi atasan menilai kinerja diri sendiri.

Dampak jangka panjang adalah jika pengelolaan gaya kepemimpinan memiliki kesesuaian antara pemimpin dengan persepsi bawahan, maka dapat meningkatkan produktivitas organisasi. Namun, jika gaya kepemimpinan tidak memiliki kesesuaian antara pemimpin dengan persepsi bawahan, maka dapat menurunkan produktivitas organisasi.

- **Iklm Komunikasi Organisasi (*Organizational Communication Climate*)**

Nilai T test Sig. (2-tailed) < 0.05 menunjukkan bahwa iklim komunikasi pada penilaian Ketua menilai diri sendiri dengan Anggota menilai ketua terdapat perbedaan yang signifikan. Pada hubungan tugas antara atasan menilai kinerja diri sendiri (3,6136) dengan bawahan menilai kinerja atasan (3,4136) terhadap iklim komunikasi di organisasi A dan B memiliki perbedaan yang nyata.

Iklim komunikasi di kedua organisasi lebih didominasi oleh persepsi atasan yang menilai kinerja diri sendiri, dibandingkan persepsi bawahan menilai kinerja atasan. Dengan demikian, iklim komunikasi di kedua organisasi lebih kuat didominasi oleh atasan menilai kinerja diri sendiri. Dampaknya adalah hubungan yang terjadi mengarah pada hubungan komunikasi vertikal, dimana ketua sebagai atasan dapat menilai anggota hanya sebagai bawahan yang dengan mudah diperintah. Dampak jangka panjangnya dapat menurunkan produktivitas karena kurang puas dengan suasana yang ada di dalam lingkungan organisasi.

Pengamatan terhadap hubungan antara Ketua dengan anggota, dilakukan pada tiga lapisan struktur kepengurusan organisasi, yaitu Pengurus Pusat, Pengurus Wilayah dan Pengurus daerah ternyata memiliki perbedaan yang nyata.

4.3. ANALISA KUALITATIF ORGANISASI A

Hasil metode wawancara dikelompokkan ke dalam analisa kualitatif yang dijelaskan melalui tiga variabel, yaitu Kekuasaan Kepemimpinan, Gaya Kepemimpinan, dan Iklim Komunikasi Kepemimpinan di Organisasi A.

4.3.1. Kekuasaan Kepemimpinan (*Leader Power*)

Indikator kekuasaan pemimpin dapat dikategorikan ke dalam perubahan susunan pengurus pada rapat nasional seperti Muktamar di Organisasi B, dan Musyawarah Nasional (Munas) di organisasi A. Kedua organisasi sedang mengalami masa transisi kepengurusan organisasi. Maka kekuasaan pemimpin lebih mudah di-identifikasi melalui perilaku pimpinan dalam menentukan calon pemimpin (Ketua Umum) pada masa pemerintahan yang baru.

Organisasi A
<p><i>“dalam keputusan ketua umum dan tim formatur hasil munas menunjuk saya sebagai salah satu ketua di DPP. Akan tetapi dalam pemilihan ketua wilayah dalam muswil, saya kemudian terpilih lagi. Kemudian saya mengundurkan diri sebagai ketua di DPP, saya memilih kepengurusan di tingkat Wilayah, karena tidak diperbolehkan pengurus pusat menjabat kepengurusan org. A di tingkat yang lain.” (M)</i></p>

Berdasarkan wawancara yang penulis lakukan dengan narasumber, dapat diketahui bahwa :

- Pada proses pengangkatan calon Ketua Umum Organisasi A, dikategorikan dalam Kekuasaan Legitimasi (Kekuasaan Sah). Dalam struktur kepengurusan organisasi A, memiliki dua jabatan di Kepengurusan Daerah dan Kepengurusan Pusat tidak diperkenankan. Selain dapat menghambat kinerja dalam berorganisasi, juga dapat mendorong penyalahgunaan kekuasaan dalam kepengurusan.

4.3.2. Gaya Kepemimpinan (*Leadership Style*)

Gaya Kepemimpinan yang dikembangkan oleh Model Kepemimpinan *Rensis Likert* (1978), dianalisa dari hasil wawancara yang dilakukan.

Organisasi A
<p><i>"Bang (A) memiliki background sebagai seorang politisi tapi juga sebagai ustadz. Analisis dan kapasitasnya sebagai seorang pemimpin pas lah. Karena kalau ke daerah-daerah langganan yang namanya khotbah, ceramah sudah pasti. Kan tidak semua pemimpin punya kapasitas seperti itu. Nah, bang (A) punya sosok seperti itu. Yang perlu diperbaiki dari sisi intern. Intern memang perlu didukung, pertama proses kaderisasi itu, karena kalau hanya di eksternal saja publish tapi internalnya kurang mendukung, yang pasti juga kurang bagus". (T)</i></p>
<p><i>Mengelola organisasi tidak cukup dengan silaturahmi, harus ada konsep yang dibangun. Kalau bicara dengan organisasi, organisasi selalu punya goal. Kalau itu ga bisa tercapai (need-nya) berarti kita kan ga bisa jawab. Karena organisasi remaja masjid di kampung-kampung ga bisa diklaim sebagai Organisasi A?.. Saat saya turun ke daerah-daerah, tapi saya merasakan memang sebagai jejaring remaja masjid, Organisasi A gagal, kurang berhasil. Kedepannya, organisasi A harus bergerak sebagai organisasi modern. Tidak cukup leader itu pandai berdakwah, ia harus memahami pokok-pokok organisasi modern. Tidak cukup ketua itu monoton tapi gagal membantu saudara-saudara kita yang kurang mampu. Aku ga terlalu bangga dengan itu. Adek kan neliti, dirasakan saja kan?...Tidak banyak hal Organisasi A sudah berhasil membangun proses konsolidasi pemuda-pemuda remaja masjid. Jangan lihat di Jakarta, lihat dikampung-kampung, di provinsi saja aja masih banyak masjid yang belum.. Kira-kira begitulah yang saya rasakan.."(A)</i></p>
<p><i>"kendala leadership di tubuh Organisasi A ada tiga hal, yaitu: "leadership itu sendiri, hubungan kerja dalam hal manajemen masjid, dan mengembalikan masjid sebagai marwahnya" (A)</i></p>

- Sedangkan Gaya Kepemimpinan Organisasi A di dominasi Gaya Kepemimpinan Partisipatif yaitu Seorang atasan (ketua) membuat anak buah merasa bebas sekalipun tidak setuju dengan ketua. Ketua bergaul secara informal dengan anak buah dan membiarkan anak buah

menyelesaikan masalah secara bersama. Dari informasi yang diuraikan di atas, diperoleh kesimpulan bahwa kepemimpinan di tubuh Organisasi A mengalami kendala.

4.3.3. Iklim Komunikasi Organisasi (*Organizational Communication Climate*)

Setelah melalui uji beda nyata dari hasil kuantitatif, diperoleh bahwa Iklim Komunikasi Organisasi tidak berbeda nyata pada kedua organisasi. Akan tetapi, iklim komunikasi organisasi berbeda nyata dengan persepsi hubungan antara Atasan dan Bawahan.

Organisasi A	
<p><i>"Kita sudah punya ciri sendiri, contoh panggilan aja. Kalau perempuan kan ukhti, kalau laki-laki kan akhi. "Assalamu'alaikum Akhi" wah orang Organisasi A nih. Belum lagi dalam pergaulan dalam persoalan rapat menanggapi masalah, kita punya adat sendiri".</i></p> <p>(M)</p>	<p><i>Certainty</i> (Kepastian)</p>
<p><i>"Organisasi A mengelola organisasi tidak cukup dengan silaturahmi. Kalau kita ikut Organisasi A selalu mengembangkan konsep silaturahmi...".</i> (A)</p>	
<p><i>"ketika personel Organisasi A ada yang baru, artinya orang yang tidak mengerti di DPP Organisasi A tau-tau jadi pengurus DPP, harusnya ada syarat-syaratnya seperti sertifikat pelatihan/kaderisasi. Seharusnya pengurus harus sudah melewati training A, B, C, dan bukan orang hasil comoton seperti pengaruh teman dari partai politik. Pengaruh negatifnya, yaitu mempengaruhi warna di di organisasi, sikap orangnya pun beda, karena alamnya</i></p>	<p>Superioritas</p>

<p><i>Organisasi A tu enak. Contoh aja di DPP dulu dengan sekarang beda. Ga ada yang namanya Munas bentak-bentakkan atau ngomong keras tuh ga ada, sekarang sudah beda....". (A)</i></p>	
<p><i>"Dulu tuh begitu, sekarang cirinya Organisasi A sudah berkurang. Nah, saya memberlakukan dalam lingkungan wilayah saya, Pengurus Organisasi A tidak boleh ikut sebagai pengurus dalam partai politik". (M)</i></p>	<p><i>Control (Pengendalian)</i></p>

Dari data kualitatif di atas, Iklim Komunikasi Organisasi terhadap hubungan persepsi atasan-bawahan berbeda nyata. Hubungan komunikasi antara Ketua dengan Anggota Organisasi A mengalami perbedaan, yaitu hubungan pada pola hubungan *Certainty* (kepastian), tindakan Superioritas seorang atasan kepada bawahannya, sikap pengendalian (kontrol) terhadap kebijaksanaan dalam menentukan pengurus organisasi yang baru.

Analisa hubungan komunikasi menurut teori yang dikembangkan Forward, etc (2008) dan Gibb (1961) menyimpulkan bahwa bentuk komunikasi yang terjalin dalam hubungan persepsi Atasan-Bawahan di Organisasi A adalah hubungan orientasi tugas yang bersifat Defensif-otoriter, artinya pemimpin mampu mengeluarkan kebijakan bagi para bawahannya secara sepihak.

4.4. ANALISA KUALITATIF ORGANISASI B

4.4.1. Kekuasaan Kepemimpinan (*Leader Power*)

Indikator kekuasaan pemimpin dapat dikategorikan ke dalam perubahan susunan pengurus pada rapat nasional seperti Muktamar di Organisasi B, dan Musyawarah Nasional (Munas) di Organisasi A. Kedua organisasi sedang mengalami masa transisi kepengurusan organisasi. Maka kekuasaan pemimpin lebih mudah di-identifikasi melalui perilaku pimpinan dalam menentukan calon pemimpin (Ketua Umum) pada masa pemerintahan yang baru

Organisasi B

Ketua Umum harus mempunyai figur yang kuat secara eksternal, artinya harus punya akses keluar, punya kemampuan membangun networking. kedepannya fungsi manajerial akan dijalani oleh Sekjen. Nah, nantinya akan membangun jaringan ke nasional. Diharapkan bisa merambah ke Anggota Legislatif, Departemen-departemen. Ketua Umum mencerminkan seorang Tokoh nasional yang memiliki jaringan yang kuat sehingga mudah untuk mengakses” (R)

Memang waktu itu, ketika pemilihan ketua, dari Dewan pendiri mengusulkan pak (AA) sebagai Ketua Umum, pertama dari sisi usia kita mengharapkan dari sisi wise-nya, kebijaksanaannya... Ketua Umum memilih langsung Ketua Wilayah, karena ini organisasi yang baru, kalau diterapkan demokrasi secara utuh, dia ga akan bergerak, yang muncul akan konflik. Jadi setelah matang baru akan mulai muncul norma-norma atau peraturan-peraturan” (R)

Berdasarkan wawancara yang penulis lakukan dengan narasumber, dapat diketahui bahwa :

- Proses pengangkatan calon Ketua Umum dan Ketua Wilayah pada organisasi B diwarnai oleh pengangkatan berdasarkan Kekuasaan Paksaan (*Coercive Power*) dan kekuasaan rujukan (*Referent Power*). Pengangkatan Ketua Umum dilakukan melalui penunjukkan langsung oleh Dewan Pendiri, begitu pula pengangkatan Ketua Wilayah. Selain itu, salahsatu tuntutan peran dan tugas seorang Ketua Umum adalah memperkenalkan organisasi ke seluruh Indonesia, karena dengan sosok Ketua Umum yang sudah dikenal publik dengan baik akan dengan mudah memberikan pengaruh keberadaan organisasi

4.4.2. Gaya Kepemimpinan (*Leadership Style*)

Gaya Kepemimpinan yang dikembangkan oleh Model Kepemimpinan *Rensis Likert* (1978), dianalisa dari hasil wawancara yang dilakukan.

Organisasi B

"dewan pendiri memiliki kuasa untuk mengangkat dan memberhentikan Ketua Umum, sedangkan Pengurus Wilayah mengusulkan calon. Pengurus Wilayah akan mengajukan 3 calon yang selanjutnya akan diputuskan oleh Dewan Pendiri sebagai Ketua Wilayah.. Kalau dikatakan organisasi Otoriter, memang saya akui. Tapi, nantinya dalam perkembangan organisasi semua bisa berubah dan juga bisa menjadi ke arah yang lebih bersifat demokratis". (R)

Dari data di atas menunjukkan bahwa Gaya kepemimpinan organisasi B bersifat Otoriter Bijak. Gaya Kepemimpinan Otoriter Bijak bersifat fleksibilitas pada pimpinan dalam menetapkan standar yang ditandai dengan meminta pendapat kepada bawahan. Namun demikian, pada sistem inipun, sikap pemimpin yang selalu memerintah tetap dominan.

4.4.3. Iklim Komunikasi Organisasi

Setelah melalui uji beda nyata dari hasil kuantitatif, diperoleh bahwa Iklim Komunikasi Organisasi tidak berbeda nyata pada kedua organisasi. Akan tetapi, iklim komunikasi organisasi berbeda nyata dengan persepsi hubungan antara Atasan dan Bawahan.

Organisasi B	
<i>"Di tahun 2010 ini kita sedang melakukan strategi penguatan, yaitu dengan melakukan pendekatan komunitas. Kalu dulu basisnya yang kita kejar OPRM remaja masjid, tapi kita juga berpikir bagaimana mengajak orang yang belum ke masjid menjadi ke masjid. Jadi kita langsung mengarah ke individu. Kita sudah membangun komunitas usaha, komunitas sosial, komunitas muslimah, komunitas kajian, olahraga, dan fotografi. Ternyata cover dari remaja masjid</i>	Spontanitas Empati Provisionalisme

itu masih kurang, kalau ini kita targetnya segmentasi orang yang jarang datang ke masjid. Ini merupakan hasil survey ya.. Ketika kita kemarin melakukan survey, paling tinggi animonya adalah masuk ke pengembangan usaha, kemudian sosial, baru olahraga, dan yang terakhir baru kajian. Memang tidak terlalu banyak yang suka kajian..” (J) dan (Y)

Hubungan komunikasi menurut persepsi Atasan-Bawahan di Organisasi B, dilihat dari aktivitas Organisasi B melakukan survey. Persepsi hubungan komunikasi antara Atasan-Bawahan bersifat orientasi tugas secara kolaboratif, dimana timbul spontanitas dan rasa empati yang dimunculkan melalui pelaksanaan survey untuk mengetahui animo pemuda secara umum sehingga menimbulkan daya tarik untuk ikut beraktivitas ke dalam organisasi pemuda masjid.

Adanya sikap *attitude* provisionalisme dimunculkan dengan melakukan investigasi. Investigasi berfungsi untuk menciptakan suatu peluang baru terhadap upaya untuk meningkatkan strategi organisasi sehingga diharapkan dapat mencapai tujuan organisasi

4.5. PEMBAHASAN ORGANISASI A

Pada Uji beda Kekuasaan Kepemimpinan antara Organisasi A dengan B, diperoleh bahwa kekuasaan kepemimpinan berbeda nyata. Nilai *equal variances not assumed* sebesar $0.043 < 0.05$ menunjukkan perbedaan yang signifikan pada kekuasaan kepemimpinan di kedua organisasi. Nilai tengah (*mean*) Organisasi A yang diperoleh sebesar 3,6319. Sedangkan nilai tengah (*mean*) Organisasi B sebesar 3,3776. Hal ini menunjukkan bahwa persepsi anggota terhadap kekuasaan kepemimpinan di Organisasi A lebih kuat dibandingkan persepsi anggota terhadap kekuasaan kepemimpinan di Organisasi B dalam menentukan arah kebijakan.

Hal ini dapat juga disebabkan oleh masa kepemimpinan Ketua Umum organisasi A yang pada saat ini telah menjabat dalam dua periode masa kepengurusan, yaitu periode 2006 – 2009 dan periode 2009-2013. Pengalaman memimpin organisasi dengan masa periode yang lebih lama dapat mempengaruhi tingginya pengaruh kekuasaan kepemimpinan dalam organisasi.

Pada uji beda antara persepsi hubungan Atasan dan Bawahan terhadap kekuasaan kepemimpinan tidak berbeda nyata. Nilai *Sig. (2-tailed)* > 0.05 menunjukkan tidak adanya perbedaan yang signifikan antara persepsi atasan-bawahan (Ketua-anggota) terhadap Kekuasaan Kepemimpinan di tubuh organisasi A maupun B. Dengan demikian baik Atasan-Bawahan tidak memiliki perbedaan persepsi dalam hal kekuasaan kepemimpinan.

Pada analisa data kualitatif menunjukkan, kekuasaan kepemimpinan organisasi A dapat digolongkan ke dalam kekuasaan legitimasi (sah) karena dalam struktur kepengurusan di organisasi A tidak menghendaki pengurus memiliki dua jabatan sekaligus yang berkenaan dengan jabatan di kepengurusan pusat. Artinya selain menjabat di DPP tidak diperbolehkan menjabat di dewan kepengurusan yang lain pada organisasi A.

Pada Uji beda Gaya kepemimpinan, diperoleh bahwa organisasi A dan B berbeda nyata. Nilai *equal variances not assumed* < 0.05 perbedaan yang signifikan pada gaya kepemimpinan di kedua organisasi. Persepsi anggota dalam menilai gaya kepemimpinan organisasi A(3,6442) juga lebih tinggi dibandingkan persepsi anggota menilai gaya kepemimpinan organisasi B(3,3661). Persepsi anggota menilai gaya kepemimpinan organisasi A lebih tinggi daripada organisasi B. Gaya kepemimpinan menunjukkan perilaku seorang pemimpin dalam mempengaruhi kinerja bawahannya.

Pada uji beda antara persepsi Atasan-Bawahan terhadap gaya kepemimpinan tidak berbeda nyata. Nilai *Sig. (2-tailed)* > 0.05 menunjukkan hubungan tugas antara atasan menilai kinerja diri sendiri (3.4438) dengan bawahan menilai kinerja atasan (3.6500) terhadap gaya kepemimpinan di organisasi A dan B tidak berbeda nyata. Artinya persepsi hubungan tugas

bawahan menilai kinerja atasan terhadap gaya kepemimpinan lebih tinggi dibandingkan persepsi atasan menilai kinerja diri sendiri.

Pada analisa data kualitatif menunjukkan, gaya kepemimpinan Organisasi A dapat digolongkan ke dalam gaya kepemimpinan Partisipatif. Gaya kepemimpinan partisipatif ditunjukkan dengan membuat anak buah (bawahan) merasa bebas untuk mengungkapkan argumentasinya sekalipun tidak setuju dengan kebijakan yang dilakukan ketua. Ketua juga dapat bergaul secara informal dengan anak buah, namun juga membiarkan anak buah menyelesaikan masalah secara bersama.

Pada Uji beda Iklim Komunikasi Organisasi pada kedua organisasi, diperoleh bahwa organisasi A dan B tidak berbeda nyata. Nilai *Sig (2-tailed)* > 0.05 menunjukkan tidak adanya perbedaan yang signifikan pada iklim komunikasi di kedua organisasi. Nilai tengah (*mean*) organisasi A yang diperoleh sebesar 3,4720. Sedangkan nilai tengah (*mean*) Organisasi B sebesar 3,5909. Hal ini menunjukkan bahwa anggota organisasi A memiliki persepsi yang lebih rendah daripada persepsi anggota organisasi B.

Hal ini didukung dari hasil uji beda antara persepsi hubungan Atasan-Bawahan terhadap iklim komunikasi organisasi yang berbeda nyata. Nilai *Sig. (2-tailed)* sebesar $0.049 < 0.05$ menunjukkan adanya perbedaan yang signifikan antara persepsi hubungan atasan-bawahan (Ketua-anggota) terhadap Iklim komunikasi di organisasi A. Dapat dikatakan bahwa antara hubungan komunikasi ketua dengan anggota memiliki hubungan yang tidak seimbang. Artinya dapat menimbulkan permasalahan komunikasi atau hubungan komunikasi tidak berjalan dengan baik karena persepsi hubungan komunikasi antara ketua dengan anggota memiliki perbedaan. Nilai tengah (*mean*) dari Form X - persepsi ketua menilai kinerja diri sendiri diperoleh sebesar 3,6136. Sedangkan nilai tengah (*mean*) dari Form Y - persepsi anggota menilai kinerja ketua diperoleh sebesar 3,4136. Disimpulkan bahwa persepsi anggota menilai kinerja ketua lebih rendah dibandingkan ketua menilai kinerja diri sendiri. Hubungan atasan-bawahan pada iklim komunikasi yang tidak seimbang dapat mempengaruhi persepsi ketua terhadap anggota, akibatnya hubungan yang tercipta cenderung vertikal dan

memungkinkan anggapan bahwa anggota hanyalah dipandang sebagai orang bawahan.

Pada analisa data kualitatif menunjukkan bahwa iklim komunikasi organisasi A digolongkan ke dalam iklim komunikasi Defensif-Otoriter pada pola hubungan interpersonal orientasi tugas. Adanya proses kendali atau kontrol, kepastian, dan superioritas dari pola hubungan interpersonal orientasi tugas menunjukkan bahwa pemimpin (ketua) mampu mengeluarkan kebijakan dalam menentukan tugas bagi para bawahannya secara sepihak.

4.6. PEMBAHASAN ORGANISASI B

- Pada Uji beda Kekuasaan Kepemimpinan antara organisasi A dan B, diperoleh bahwa kekuasaan kepemimpinan berbeda nyata. Nilai *equal variances not assumed* sebesar $0.043 < 0.05$ menunjukkan perbedaan yang signifikan pada kekuasaan kepemimpinan di kedua organisasi. Nilai tengah (*mean*) organisasi A yang diperoleh sebesar 3,6319. Sedangkan nilai tengah (*mean*) organisasi B sebesar 3,3776. Hal ini menunjukkan bahwa persepsi anggota di organisasi B terhadap kekuasaan kepemimpinan lebih lemah dibandingkan persepsi anggota di organisasi A dalam menentukan arah kebijakan organisasi.

Hal ini dapat disebabkan oleh masa jabatan kepengurusan di organisasi B yang baru memiliki satu periode kepemimpinan, yaitu tahun 2007-2010, sementara tahun berdiri organisasi adalah tahun 2005. Oleh karena itu, aktivitas keorganisasian lebih diarahkan ke dalam ekspansi organisasi.

Pada uji beda antara persepsi Atasan-Bawahan terhadap kekuasaan kepemimpinan tidak berbeda nyata. Nilai *Sig. (2-tailed)* > 0.05 menunjukkan tidak adanya perbedaan yang signifikan antara persepsi atasan-bawahan (Ketua-anggota) terhadap Kekuasaan Kepemimpinan di tubuh organisasi A dan B. Dengan demikian baik Atasan-Bawahan tidak memiliki perbedaan persepsi dalam hal kekuasaan kepemimpinan.

Pada analisa data kualitatif menunjukkan, kekuasaan kepemimpinan organisasi B dapat digolongkan ke dalam kekuasaan paksaan dan rujukan,

karena dalam mekanisme pengangkatan Ketua Umum dan Ketua Wilayah, dewan pendiri memiliki kekuasaan untuk mengangkat dan memberhentikan posisi Ketua Umum dan Wilayah. Selain itu, seorang Ketua khususnya Ketua Umum diharapkan memiliki figur yang kuat secara eksternal guna membangun jaringan nasional.

Pada Uji beda Gaya kepemimpinan, diperoleh bahwa organisasi A dan B berbeda nyata. Nilai *equal variances not assumed* sebesar $0.045 < 0.05$ perbedaan yang signifikan pada gaya kepemimpinan di kedua organisasi. Nilai tengah (*mean*) organisasi A yang diperoleh sebesar 3,6442. Sedangkan nilai tengah (*mean*) organisasi B sebesar 3,3661. Persepsi anggota menilai gaya kepemimpinan organisasi B lebih rendah daripada organisasi A. Gaya kepemimpinan menunjukkan perilaku seorang pemimpin dalam mempengaruhi kinerja bawahannya.

- Pada uji beda antara persepsi Atasan-Bawahan terhadap gaya kepemimpinan tidak berbeda nyata. Nilai *Sig. (2-tailed)* > 0.05 menunjukkan hubungan tugas antara atasan menilai kinerja diri sendiri (3.4438) dengan bawahan menilai kinerja atasan (3.6500) terhadap gaya kepemimpinan di organisasi A dan B tidak berbeda nyata. Artinya persepsi hubungan tugas bawahan menilai kinerja atasan terhadap gaya kepemimpinan lebih tinggi dibandingkan persepsi atasan menilai kinerja diri sendiri

Pada analisa data kualitatif menunjukkan, gaya kepemimpinan organisasi B dapat digolongkan ke dalam gaya kepemimpinan Otoriter Bijak. Gaya kepemimpinan Otoriter bijak ditunjukkan dengan fleksibilitas pimpinan dalam menetapkan standar yang ditandai dengan meminta pendapat kepada bawahan. Namun demikian, pada sistem inipun, sikap pemimpin yang selalu memerintah tetap dominan.

- Pada Uji beda Iklim Komunikasi Organisasi pada kedua organisasi, diperoleh bahwa organisasi A dan B tidak berbeda nyata. Nilai *Sig (2-tailed)* > 0.05 menunjukkan tidak adanya perbedaan yang signifikan pada iklim komunikasi di kedua organisasi. Nilai tengah (*mean*) organisasi A yang diperoleh sebesar 3,4720. Sedangkan nilai tengah (*mean*) organisasi B

sebesar 3,5909. Hal ini menunjukkan bahwa anggota organisasi B memiliki persepsi yang lebih tinggi daripada persepsi anggota organisasi A

Pada uji beda antara persepsi menurut Atasan-Bawahan terhadap iklim komunikasi organisasi berbeda nyata. Nilai *Sig. (2-tailed)* sebesar $0.049 < 0.05$ menunjukkan adanya perbedaan yang signifikan antara persepsi menurut atasan-bawahan (Ketua-anggota) terhadap Iklim komunikasi di organisasi B. Dapat dikatakan bahwa antara hubungan komunikasi ketua dengan anggota memiliki hubungan yang tidak seimbang. Artinya dapat menimbulkan permasalahan komunikasi atau hubungan komunikasi tidak berjalan dengan baik karena persepsi hubungan komunikasi antara ketua dengan anggota memiliki perbedaan. Nilai tengah (*mean*) dari Form X - persepsi ketua menilai kinerja diri sendiri diperoleh sebesar 3,6136. Sedangkan nilai tengah (*mean*) dari Form Y – persepsi anggota menilai kinerja ketua diperoleh sebesar 3,4136. Disimpulkan bahwa persepsi anggota menilai kinerja ketua lebih rendah dibandingkan ketua menilai kinerja diri sendiri. Hubungan atasan-bawahan pada iklim komunikasi yang tidak seimbang dapat mempengaruhi persepsi ketua terhadap anggota, akibatnya hubungan yang tercipta cenderung vertikal dan memungkinkan anggapan bahwa anggota hanyalah dipandang sebagai orang bawahan.

Pada analisa data kualitatif menunjukkan bahwa iklim komunikasi organisasi B digolongkan ke dalam iklim komunikasi Suportif-Kolaborasi pada pola hubungan interpersonal orientasi tugas. Bentuk kolaborasi antara empati, spontanitas, provisionalisme dalam pelaksanaan survey bertujuan untuk mengetahui animo pemuda-remaja secara umum agar ikut berpartisipasi dalam organisasi. Hal ini menunjukkan suatu tindakan kesepahaman antara komunikasi persepsi atasan-bawahan dalam hubungan orientasi tugas (Forward, 2004).

4.7. Karakteristik yang Khas dari Organisasi A dan B

Organisasi A dan B merupakan organisasi pemuda masjid yang sama-sama berfungsi sebagai pusat untuk memediasikan OPRM-OPRM di seluruh

Indonesia. Dalam aktivitas keorganisasian, Organisasi A dan B memiliki ciri khas atau karakteristik yang dimiliki.

Tabel 4.3. Karakteristik Organisasi Pemuda Masjid DKI Jakarta

	Organisasi A	Organisasi B
Tahun Berdiri	1977	2005
Latar belakang berdiri	Berdiri sebagai lembaga di bawah naungan Dewan Masjid Indonesia khususnya bidang Kepemudaan dan Remaja (Depag, 2002). Menjadi badan independen setelah masa orde baru berakhir.	Berdiri sebagai lembaga yang terwujud dari keprihatinan atas kondisi perkembangan institusi pemuda/remaja masjid dewasa ini. Selain itu, dirasakan akseptasi masyarakat terhadap kepedulian masjid juga menurun.
Visi	Organisasi kader dan gerakan dakwah serta wahana komunikasi organisasi pemuda remaja masjid se-Indonesia	Di-shaff terdepan dalam mengusung peradaban islam, melahirkan pemimpin muda berbasis masjid dalam bingkai persatuan ummat
Misi	Mewujudkan gerakan pemberdayaan kader pemuda remaja masjid Indonesia dalam meningkatkan kualitas sumber daya manusia dan penguatan politik ekonomi keumatan serta memperteguh akhlak dan moral bangsa	<ul style="list-style-type: none"> • Berupaya dengan keras mengembalikan fungsi masjid sebagai sentral kegiatan ummat. • Melahirkan kader-kader muda yang kreatif, mandiri serta berkarakter pemimpin berbasis masjid. • Mendorong semua OPRM (Organisasi Pemuda Dan Remaja Masjid) untuk menyatukan visi dan arah perjuangan dalam mewujudkan cita-cita peradaban
Pokok-pokok Program Kerja	<p>Lima Amal Shaleh :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Kerja Organisasi Pengembangan Kehidupan Beragama dan Pengamalan Akhlaq Mulia di masyarakat; • Pemberdayaan Ekonomi Umat; • Gerakan Kaderisasi : sebagai Pemimpin Umat dan Bangsa; • Pemantapan Program Unggulan; • Pemantapan Jaringan 	<ul style="list-style-type: none"> • Training Manajemen Remaja Masjid • KLINIK REMAS (Konsultasi, Infomasi & Koordinasi Remaja Masjid) • Youth Leadership Camp • Bulan olah raga & Seni Remaja Masjid PORSENI Remaja Masjid • Silaturahmi Akbar Remas • Angkringan

Program Unggulan	<ul style="list-style-type: none"> • Penyiapan generasi Qur'ani dengan gerakan pendidikan TK/TPA • Peningkatan kualitas pelatihan Da'i/Mubalig Mubalighoh professional • Peningkatan kualitas Penyelenggaraan PGTKA • Peningkatan partisipasi pemuda masjid dlm penanggulangan penyakit di masyarakat • Peningkatan fungsi & peran Brigade Masjid • Vestival Anak Saleh & Jambore Nasional Pemuda Masjid Tk. DKI • Pembinaan TAAM dan Pra Nikah 	<ul style="list-style-type: none"> • Training Manajemen Remaja Masjid • Majelis Syabab (pengajian bulanan) • SANUBARI (pesantren Kilat Ramadhan remaja) • SBM (Sekolah Berbasis Masjid) • KORMA (Komunitas Remaja Muslimah) • JSP
Jumlah anggota	± 6000 anggota	± 3000 anggota
Kaderisasi Org. di DKI Jakarta	Ada, belum baku	Ada, sudah baku
Lambang dan arti	Ada	Ada
Pakaian Khusus	Ada (Jas)	Tidak Ada

Tabel di atas, mendeskripsikan karakteristik organisasi pemuda masjid A dan B yang memiliki perbedaan yang khas. Akan tetapi, pada kedua organisasi tersebut sama-sama memiliki sasaran yang jelas yaitu organisasi pemuda/remaja masjid (OPRM). Dalam perkembangannya organisasi tersebut juga memiliki hambatan yang berdampak terhadap perkembangan organisasi hingga saat ini :

- Organisasi A

Organisasi A telah berdiri selama 23 tahun. Dalam kurun waktu tersebut, organisasi A mampu menjangkau 33 wilayah di Indonesia. Khususnya wilayah DKI Jakarta, organisasi A memiliki sebanyak ±6000 anggota organisasi.

Organisasi A menyatakan diri sebagai organisasi kader, dakwah dan wahana komunikasi bagi organisasi pemuda/remaja masjid se-Indonesia. Dengan misi mewujudkan gerakan pemberdayaan kader pemuda-remaja masjid di Indonesia, organisasi A memiliki pokok-pokok program kegiatan

yang dituangkan dalam lima amal saleh organisasi. Salah satu dari lima amal saleh memiliki tujuh program unggulan

Akan tetapi, jika disimak lebih lanjut. Beberapa program yang dimiliki organisasi A belum sesuai dengan visi misi organisasi dalam usaha untuk mencapai tujuan yaitu sebagai organisasi pemberdayaan kader pemuda-remaja masjid di Indonesia. Selain itu, sebagai organisasi kader yang memiliki jumlah anggota yang cukup besar belum dapat dimanfaatkan secara optimal, karena sampai saat ini organisasi belum memiliki standar pelatihan kaderisasi yang baku. Standar pelatihan kaderisasi yang baku sangat diperlukan untuk mempertahankan dan menjaga kesinambungan kepengurusan organisasi pemuda/remaja masjid itu sendiri.

Hal yang sama juga diungkapkan oleh beberapa pengurus di organisasi A. yang menyatakan bahwa :

“proses kaderisasi pembinaan remaja masjid belum baku, masih dilakukan berdasarkan background pengurus organisasi A sebelumnya (belum ada formalitas). Perlu menyesuaikan fokus garapannya dan visinya seperti apa, yaitu merancang bentuk kaderisasi yang kuat sebagai panduan organisasi dan proses pembinaan basis di seluruh masjid. Saat ini, organisasi A secara struktural belum menjadi organisasi kader, karena kaderisasi belum dilakukan secara masif.... Artinya ada beberapa orang di daerah tidak aktif, karena proses kaderisasi di daerah belum seragam dan memiliki format sendiri-sendiri. Perlu dibuat konsep kaderisasi yang baku dan berlaku untuk semuanya. Kaderisasi kurang betul-betul diberlakukan.” (T)

“kita memang ada kelemahan di kaderisasi, karena DPP pada periode ini belum pernah mengadakan kaderisasi.” (M)

- Organisasi B

Organisasi B berdiri tahun 2005. Dalam kurun waktu tersebut, organisasi B mampu menjangkau 16 wilayah di Indonesia. Khususnya

wilayah DKI Jakarta, organisasi B memiliki sebanyak ± 3000 anggota organisasi.

Organisasi B menyatakan diri sebagai organisasi yang mengusung peradaban islam di *shaff* terdepan yaitu dengan menciptakan pemimpin muda berbasis masjid dalam bingkai persatuan ummat. Dengan misi Berupaya dengan keras mengembalikan fungsi masjid, melahirkan kader-kader muda yang kreatif, mandiri serta berkarakter pemimpin berbasis masjid, serta mendorong semua OPRM untuk menyatukan visi dan arah perjuangan dalam mewujudkan cita-cita peradaban.

Organisasi B juga memiliki program-program kegiatan yang terwujud dalam 6 program kerja pokok, dan 6 program unggulan. Sampai saat ini, program kegiatan yang dimiliki organisasi B belum dapat merealisasikan visi dan misi yang dimiliki. Akan tetapi, program kegiatan organisasi B hampir semua aktivitasnya telah melibatkan pemuda/remaja masjid. Hal ini juga didukung oleh tersedianya program kaderisasi pengurus organisasi B yang sudah baku. Artinya, fasilitas program kaderisasi pengurus telah tersedia dan dapat dimanfaatkan untuk menunjang aktivitas organisasi dan mempertahankan ketersediaan jumlah pengurus dalam organisasi.

Dengan permasalahan kondisi organisasi yang ada, yaitu sulitnya mempertahankan pemuda masjid dalam kepengurusan organisasi pemuda/remaja masjid A dan B, dan dengan analisa dari uraian di atas dapat disimpulkan bahwa, dibandingkan pengaruh gaya kepemimpinan, dan kekuasaan kepemimpinan, yang memiliki perbedaan yang nyata terjadi pada persepsi hubungan atasan dan bawahan dengan Iklim Komunikasi organisasi. Iklim komunikasi organisasi menunjukkan perbedaan yang nyata terhadap hubungan komunikasi antara persepsi atasan dan persepsi bawahan sehingga terjadi gap antara persepsi atasan dan persepsi bawahan. Adanya gap yang terjadi pada hubungan komunikasi persepsi atasan dan persepsi bawahan memiliki dampak yang dapat merugikan terhadap keberlangsungan organisasi untuk dapat bertahan atau untuk mencapai tujuan yang sesuai dengan visi dan misi organisasi.

Hubungan komunikasi memiliki peran yang sangat penting untuk menjaga lingkungan organisasi agar tetap kondusif, sehingga organisasi dapat mempertahankan atau bahkan meningkatkan produktivitas yaitu dengan mengurangi gap yang terjadi antara hubungan atasan dan bawahan.

Persepsi anggota terhadap gaya kepemimpinan, dan kekuasaan kepemimpinan pada organisasi A lebih tinggi dibandingkan persepsi anggota pada organisasi B. Oleh karena itu, berkaitan dengan masalah komunikasi yang terjadi pada persepsi atasan dan bawahan di organisasi A dan B. maka hambatan yang dominan muncul berada pada organisasi A dibanding organisasi B. Sehingga untuk mengatasi permasalahan tersebut, iklim komunikasi antara atasan dan bawahan menjadi faktor kendala dalam lingkungan organisasi pemuda masjid sehingga perlu dengan segera dilakukan intervensi hubungan komunikasi antara atasan dan bawahan.

BAB V KESIMPULAN DAN SARAN

I. Kesimpulan

1. Pada Kekuasaan kepemimpinan organisasi A, memiliki perbedaan yang signifikan dengan kekuasaan kepemimpinan organisasi B. Organisasi A menunjukkan kekuasaan kepemimpinan partisipatif, sedangkan organisasi B menunjukkan kekuasaan paksaan.
2. Pada gaya kepemimpinan organisasi A, memiliki perbedaan yang signifikan dengan gaya kepemimpinan organisasi B. Organisasi A menunjukkan gaya kepemimpinan Legitimasi (Sah), sedangkan organisasi B menunjukkan gaya kepemimpinan Otoriter Bijak.
3. Pada Iklim komunikasi organisasi A, tidak memiliki perbedaan yang nyata dengan iklim komunikasi di organisasi B.
4. Iklim komunikasi memiliki perbedaan yang nyata terhadap hubungan persepsi atasan dengan persepsi bawahan. Diperoleh analisa yang menunjukkan bahwa Hubungan atasan-bawahan pada iklim komunikasi tidak seimbang, artinya terjadi gap hubungan antara atasan dengan bawahan.
5. Adanya gap yang terjadi pada hubungan komunikasi persepsi atasan dan persepsi bawahan memiliki dampak negatif yang dapat merugikan keberlangsungan organisasi untuk dapat terus bertahan atau untuk mencapai tujuan yang sesuai dengan visi dan misi organisasi. Oleh karena itu, perlu dengan segera di lakukan intervensi hubungan komunikasi antara atasan dan bawahan di organisasi pemuda masjid.

II. Saran

Gap yang terjadi pada persepsi atasan dan bawahan dalam iklim komunikasi memiliki dampak negatif terhadap pertumbuhan dan perkembangan organisasi. Diharapkan kedepannya dapat dilakukan penelitian lanjutan yang dapat menggali lebih dalam variabel lainnya yang dapat mengindikasikan kerugian terhadap keberlangsungan hidup organisasi.

DAFTAR PUSTAKA

BUKU :

- AD dan ART JPRMI. 2007. Notaris Widyatmoko,SH. Jakarta.
- Ayub Moh E., Muhsin MK., Ramlan Marjoned. 1998. Manajemen Masjid Petunjuk Praktis Bagi Para Pengurus. Gema Insani Press. Jakarta
- Creswell, John. W. (2000). *Research Design Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches* (2nd ed). California: Sage Publications, Inc
- Daff, Richard L. 2005. The Leadership Experience. Thompson. Canada
- DPP BKPRMI. 2000. Ketetapan Musyawarah Nasional VIII BKPRMI. Jakarta
- DPP BKPRMI. 2009. Hasil-hasil Ketetapan Munas XI BKPRMI. Jakarta.
- Eubanks, James L. 2004. Manajemen perilaku organisasi dan pengembangan organisasi: jalan potensial menuju arah timbal balik *dalam* Handbook of Organizational Performance. Murai kencana. Jakarta.
- Jaeni U., dkk. 2003. Panduan Remaja Masjid. CV. Alfa Surya Grafika. Surabaya
- Muhammad, Arni. 2004. Komunikasi Organisasi. Jakarta. Bumi Aksara
- Munandar A.S. 2001. Psikologi Industri dan Organisasi. Universitas Indonesia Press. Jakarta. 197hal.
- Pace, R. Wayne dan Don F. Faules. 2002. Komunikasi Organisasi, Strategi Meningkatkan Kinerja Perusahaan. Editor: Dedy Mulyana, PT. Remaja Rosdakarya. Bandung.
- Quraish Shihab, M. 1996. Wawasan Al-Qur'an. Tafsir Maudhu'i atas Pelbagai Persoalan Umat. Mizan. Bandung.
- Samsuddin, dkk. 2006. Kumpulan Ketetapan Hasil Rapat Kerja Nasional BKPRMI. DPP BKPRMI. Jakarta
- Sarwono, Sarlito W. 2005. Psikologi Sosial (Psikologi Kelompok dan Psikologi Terapan). Balai Pustaka, Jakarta.
- Stokey, Edith and Richard Zeckhauser. 2000. (1978). A Primer for Policy Analysis. New. York.
- Stoner, James A.F.; Freeman, R. Edward. 1992. Manajemen jilid 1. Intermedia. Jakarta

Waldersee, R., Fred Luthans. 2004. Analisis Pembelajaran Sosial dari Manajemen Perilaku. *dalam Handbook of Organizational Performance*. Murai kencana. Jakarta

Yani A. 2003. Panduan Memakmurkan Masjid. Dea Press Khairu Ummah. Jakarta

TESIS :

Indrawati, Sri. 2005. Pendidikan Agama Islam di Kalangan Remaja (Studi Tentang Remaja Masjid Raya Pondok Indah, Jakarta Selatan). Tesis. Kajian Islam Program Studi Timur Tengah. Pascasarjana. Universitas Indonesia.

JURNAL :

Dulbert, B. 2007. Analisis Faktor Gaya Kepemimpinan dan Faktor Etos Kerja. *Jurnal Standardisasi* Vol.9 No.3 p.106-115. www.bsn.go.id

Forward, Gordon. and Czech, Kathleen. 2008. Why (Most) Everything You Think You Know About Gibb's Supportive and Defensive Communication Climate Theory may Be Wrong and What To Do About It. National Communication Association Convention in San Diego, CA. <http://www.allacademic.com>.

Gibb, J. (1961). Defensive Communication. *Journal of Communication*. Edition :11, p141-148.

Handoko, H dan Fandy Tjiptono. 1996. Kepemimpinan Transformasional dan Pemberdayaan. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis Indonesia*. Univ. Gadjah Mada. Yogyakarta. p.23-33.

Jasmadi. 2008. **Revitalisasi Fungsi Masjid Sebagai Basis Pengembangan Masyarakat Islam**. *Komunitas*, Jurnal Pengembangan Masyarakat Islam Vol.4 No.1 p.85-96. <http://komunitas.wikispaces.com>

Kahar, Irawaty A. 2008. Konsep Kepemimpinan dalam Perubahan Organisasi di Perpustakaan Perguruan Tinggi. *Jurnal Studi Perpustakaan dan Informasi* Vol 4 No.1. Bandung. <http://repository.usu.ac.id>

WEBSITE :

<http://www.erasuslim.com>, diakses tanggal 02 Juli 2010.

<http://www.infoanda.com>, diakses tanggal 02 Juli 2010

<http://www.dmi-jakarta.org> , diakses tanggal 29 Juni 2010

Merriam-Webster's collegiate dictionary. <http://www.merriam-webster.com/>.
Diakses tanggal 2 Juli 2010.



LAMPIRAN 1
PEDOMAN WAWANCARA

Gaya Kepemimpinan, Kekuasaan Kepemimpinan dan Hubungan Komunikasi pada Organisasi Pemuda-Remaja Masjid

- Bagaimana mekanisme organisasi menentukan seorang pemimpin? Apakah melalui penunjukan langsung ataukah melalui pemilihan melalui nominasi dari calon pemimpin yang terpilih?
- Bagaimana gaya kepemimpinan Ketua dalam memimpin organisasi? apakah bersifat Otoriter, Konsultatif atau Partisipatif?
- Apakah ada posisi yang lebih tinggi di atas seorang leader (Ketua Umum) ?
- Bagaimana kebijakan dikeluarkan dan dilaksanakan dalam struktur organisasi?
- Sejauhmana Ketua menggunakan kekuasaannya?
- Seberapa besar seorang Ketua Umum mempergunakan kekuasaannya?
- Apakah program kerja yang ada sudah mencapai tujuan organisasi? Adakah program pengembangan organisasinya?..
- Apa kendala terbesar yang ditemui dalam organisasi, dan bagaimana organisasi menganggulangi hambatan tersebut? Sudahkah tercapai tujuan organisasi tsb?..
- Bagaimana strategi Ketua dalam menyentuh sasaran organisasi, yaitu OPRM-OPRM yang berada di tingkat daerah?
- Bagaimana intensitas rapat kordinasi antar Wilayah?
- Adakah bentuk komunikasi *sharing* antara Atasan-Bawahan dalam hubungan tugas? Apakah ada Superioritas Atasan (Ketua) terhadap Bawahan (Anggota)?
- Adakah prestasi organisasi yang sudah diperoleh sampai saat ini?.

- Seperti apakah sosok pemimpin yang Anda harapkan setelah melihat kepemimpinan yang sudah ada dan sudah terbentuk?
- Bagaimana pandangan Anda terhadap organisasi yang memiliki dinamika kehidupan, apakah akan terus bertahan?
- Apa harapan Anda terhadap organisasi kedepannya?



LAMPIRAN 2

1. Hasil statistik Kekuasaan Kepemimpinan

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
.537	.529	7

• Hasil T-test Dua Organisasi

Group Statistics

Nama Organisasi	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
Totleaderpower Organisasi A	26	3.6319	.50657	.09935
Organisasi B	14	3.3776	.26046	.06961

Independent Samples Test

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
totleaderpower	Equal variances assumed	6.141	.018	1.751	38	.088	.25432	.14527	-.03978	.54839
	Equal variances not assumed			2.098	37.972	.043	.25432	.12131	.00874	.49990

• Hasil T-test Jenis Formulir

Group Statistics

Jenis Formulir	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
Totleaderpower Form X (Ketua Menilai Diri Sendiri)	20	3.4429	.32411	.07247
Form Y (Anggota Menilai Ketua)	20	3.6429	.53753	.12019

Independent Samples Test

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
totleaderpower	Equal variances assumed	3.695	.052	-1.425	38	.162	-.20000	.14035	-.48413	.08413
	Equal variances not assumed			-1.425	31.203	.164	-.20000	.14035	-.48618	.08618

2. Hasil Statistik Gaya Kepemimpinan

sama yaitu Gaya seorang pemimpin dalam organisasi yang dipimpinnya.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
.616	.659	8

• Hasil T-test Organisasi A dan B

Group Statistics

	Nama Organisasi	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
Tot_L_style	Organisasi A	26	3.6442	.50459	.09896
	Organisasi B	14	3.3661	.33778	.09028

Independent Samples Test

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means					95% Confidence Interval of the Difference	
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	Lower	Upper
Tot_L_style	Equal variances assumed	1.592	.215	1.846	38	.073	.27816	.15066	-.02683	.58315
	Equal variances not assumed			2.077	35.990	.045	.27816	.13395	.00649	.54983

• Hasil T-test Jenis Formulir

Group Statistics

	Jenis Formulir	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
Tot_L_style	Form X (Ketua Menilai Diri Sendiri)	20	3.4438	.35697	.07982
	Form Y (Anggota Menilai Ketua)	20	3.6500	.54802	.12254

Independent Samples Test

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means					95% Confidence Interval of the Difference	
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	Lower	Upper
Tot_L_style	Equal variances assumed	7.790	.008	-1.410	38	.167	-.20625	.14625	-.50231	.08981
	Equal variances not assumed			-1.410	32.663	.168	-.20625	.14625	-.50391	.09141

3. Iklim Komunikasi Organisasi

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
.342	.395	10

• Hasil T-test Organisasi A dan B

Group Statistics

	Nama Organisasi	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
Tot_Iklim_Kom	Organisasi A	26	3.4720	.30965	.06073
	Organisasi B	14	3.5909	.34341	.09178

Independent Samples Test

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means					95% Confidence Interval of the Difference	
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	Lower	Upper
Tot_Iklim_Kom	Equal variances assumed	.062	.804	-1.115	38	.272	-.11888	.10661	-.33470	.09693
	Equal variances not assumed			-1.080	24.439	.291	-.11888	.11005	-.34580	.10804

• Hasil T-test Jenis Formulir

Group Statistics

	Jenis Formulir	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
Tot_Iklim_Kom	Form X (Ketua Menilai Diri Sendiri)	20	3.6136	.31197	.06976
	Form Y (Anggota Menilai Ketua)	20	3.4136	.30861	.06901

Independent Samples Test

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means					95% Confidence Interval of the Difference	
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	Lower	Upper
Tot_Iklim_Kom	Equal variances assumed	.005	.927	2.038	38	.049	.20000	.09812	.00136	.39864
	Equal variances not assumed			2.038	37.996	.049	.20000	.09812	.00136	.39864

LAMPIRAN 3.

Kelompok B: KEKUASAAN KEPEMIMPINAN

Petunjuk:

Lingkarkanlah pada angka yang sesuai dengan pilihan Anda.

Pilihan angka: 1 = Sangat Tidak Setuju (STS), 2 = Tidak Setuju (TS), 3 = Ragu - ragu (R)
4 = Setuju (S), 5 = Sangat Setuju (SS)

Contoh: Pemimpin saya selalu memberikan keputusan sepihak dalam organisasi (2)
Bila angka dua saya lingkari, berarti saya **TIDAK SETUJU** dengan pernyataan di atas

Jawaban Anda sepenuhnya pribadi dan rahasia

Skala lima poin				
STS	TS	R	S	SS

Atasan saya :						
1	Mempunyai pribadi yang menyenangkan	1	2	3	4	5
2	Saya tidak ingin mengidentifikasi (meniru) dengan atasan saya	1	2	3	4	5
3	Memperlakukan orang lain dengan adil sehingga saya mengagumi atasan saya	1	2	3	4	5
4	Saya menyukai kualitas pribadi atasan saya	1	2	3	4	5
5	Saya ingin mengembangkan hubungan antar personal dengan atasan saya	1	2	3	4	5
6	Saya tidak dapat bekerja dengan enak bersama dengan orang seperti atasan saya	1	2	3	4	5
7	Memberi rekomendasi kepada saya untuk mendapatkan pengakuan, jika prestasi kerja saya sangat bagus	1	2	3	4	5
8	Memberikan kesempatan untuk kemajuan saya bila prestasi kerja saya bagus	1	2	3	4	5
9	Memberikan kenaikan gaji untuk saya karena saya telah melaksanakan tugas dengan bagus ®	1	2	3	4	5
10	Mempertimbangkan kenaikan gaji saya bila saya bekerja dan berusaha lebih keras	1	2	3	4	5
11	Memberikan bonus (uang tambahan) untuk prestasi kerja yang bagus	1	2	3	4	5
12	Merekomendasikan promosi untuk saya bila prestasi kerja saya selalu di atas rata-rata	1	2	3	4	5
13	Selalu benar dalam memberikan saran mengenai masalah yang berkaitan dengan pekerjaan	1	2	3	4	5
14	Mempunyai kemampuan dan keahlian untuk menyelesaikan pekerjaan yang sukar	1	2	3	4	5
15	Telah mengikuti pelatihan khusus dalam bidang pekerjaannya	1	2	3	4	5
16	Tidak memiliki keahlian dan pengetahuan yang saya perlukan ®	1	2	3	4	5
17	Saya lebih suka melakukan apa yang disarankan oleh atasan saya karena dia mempunyai keahlian profesional yang tinggi	1	2	3	4	5
18	Mempunyai banyak pengalaman profesional untuk membantu saya melaksanakan pekerjaan	1	2	3	4	5
19	Dapat mengambil tindakan pendisiplinan terhadap saya bila saya tidak patuh	1	2	3	4	5
20	Dapat memecat saya jika prestasi kerja saya selalu di bawah standar	1	2	3	4	5

Atasan saya :						
21	Dapat melakukan skorsing bila saya selalu terlambat datang di tempat kerja	1	2	3	4	5
22	Membiarkan gaji saya tidak meningkat bila pekerjaan saya tidak memuaskan	1	2	3	4	5
23	Dapat memecat saya jika saya mengabaikan tugas-tugas saya	1	2	3	4	5
24	Memerintah saya untuk melakukan apa yang dia inginkan	1	2	3	4	5
25	Mempunyai hak untuk meminta kerjasama dari saya dalam masalah yang berkaitan dengan pekerjaan.	1	2	3	4	5
26	Memberi hak bagi dia untuk mengharapkan dukungan dari saya terhadap kebijakan yang dia buat	1	2	3	4	5
27	Kedudukan atasan saya tidak memberi wewenang bagi dia untuk merubah prosedur pekerjaan saya ®	1	2	3	4	5
28	Saya harus melaksanakan apa yang diinginkan atasan saya karena dia adalah atasan saya	1	2	3	4	5
29	Mempunyai hak memerintah saya untuk melaksanakan perintahnya.	1	2	3	4	5



KELOMPOK C : GAYA KEPEMIMPINAN

Lingkarilah pada angka yang sesuai dengan pilihan Anda.

Pilihan angka: 1 = Sangat Tidak Setuju, 2 = Tidak Setuju, 3 = Ragu - ragu

4 = Setuju, 5 = Sangat Setuju

Contoh: Saya adalah pemimpin yang baik (4)

Bila angka empat saya lingkari, berarti saya **SETUJU** dengan pernyataan di atas

Jawaban Anda sepenuhnya pribadi dan rahasia

		Skala lima poin				
		STS	TS	R	S	SS
1	Sering berkonsultasi dengan saya	1	2	3	4	5
2	Membiarkan saya menyelesaikan masalah secara bersama	1	2	3	4	5
3	Berbaur secara bebas dengan saya	1	2	3	4	5
4	Memperlakukan saya secara sama antara satu dengan yang lain	1	2	3	4	5
5	Membuat saya merasa bebas	1	2	3	4	5
6	Membuat saya merasa bebas sekalipun tidak setuju dengannya	1	2	3	4	5
7	Bergaul secara informal dengan saya	1	2	3	4	5
8	Memperhatikan secara pribadi dalam mempromosikan anak buah yang mau bekerja keras	1	2	3	4	5
9	Senang membimbing dan mengarahkan mereka (anak buah) yang suka bekerja keras	1	2	3	4	5
10	Bersikap baik terhadap mereka (anak buah) yang bekerja dengan tulus	1	2	3	4	5
11	Memberikan bantuan kepada mereka (anak buah) yang bekerja dengan tulus	1	2	3	4	5
12	Memuji dan menghargai mereka (anak buah) yang bekerja tepat waktu	1	2	3	4	5
13	Merasa senang ketika mengetahui saya mau belajar	1	2	3	4	5
14	Memperlakukan saya seperti adiknya	1	2	3	4	5
15	Membantu saya sekalipun bukan masalah yang berkaitan dengan pekerjaan	1	2	3	4	5
16	Menyimpan informasi penting untuk dirinya	1	2	3	4	5
17	Berperilaku seakan-akan kekuasaan dan prestise-nya penting bagi kepatuhan anak buah	1	2	3	4	5
18	Berfikir tidak anak buah mempunyai kemampuan untuk menjadi pelaksana pekerjaan secara mandiri	1	2	3	4	5
19	Selalu merasa percaya diri dalam mengambil keputusan yang tepat	1	2	3	4	5

Atasan saya adalah seorang yang :		Skala: lima poin				
		STS	TS	R	S	SS
20	Selalu mengawasi apa yang dilakukan oleh anak buahnya	1	2	3	4	5
21	Selalu mengawasi apa yang dilakukan oleh anak buah	1	2	3	4	5
22	Tidak mentolerir campur tangan apapun dari anak buah	1	2	3	4	5
23	Percaya bahwa bila atasan tidak waspada, banyak orang yang ingin menjatuhkan atau menghambat dia	1	2	3	4	5
24	Menuntut anak buah melakukan apa yang dia inginkan	1	2	3	4	5
25	Menyerahkan pengambilan keputusan besar di tangan bos (atasannya)	1	2	3	4	5
26	Menjaga hubungan impersonal (memisahkan urusan kerja dengan urusan pribadi) dengan anak buah	1	2	3	4	5
27	Bertindak sesuai dengan peraturan organisasi	1	2	3	4	5
28	Mengharapkan anak buah untuk mematuhi peraturan berkaitan dengan tugas mereka	1	2	3	4	5
29	Lebih menyukai prosedur yang rinci untuk melakukan suatu pekerjaan	1	2	3	4	5
30	Mengutamakan orang yang memiliki wewenang (pemegang jabatan tertentu) dalam pengambilan	1	2	3	4	5
31	Bekerja keras sekalipun dalam kondisi yang tidak nyaman	1	2	3	4	5
32	Selalu memperbaharui pengetahuan berkaitan pekerjaannya	1	2	3	4	5
33	Sangat disiplin dalam melaksanakan pekerjaan	1	2	3	4	5
34	Sangat tidak suka kepada anak buah yang datang terlambat	1	2	3	4	5
35	Menuntut anak buah memprioritaskan pelaksanaan tugas daripada urusan yang lain	1	2	3	4	5
36	Mengharapkan anak buah menyelesaikan pekerjaannya tepat waktu	1	2	3	4	5

Kelompok D: IKLIM KOMUNIKASI ORGANISASI

Petunjuk:

Lingkarkanlah pada angka yang sesuai dengan pilihan Anda.

Pilihan angka: 1 = Sangat Setuju (SS), 2 = Setuju (S), 3 = Ragu-ragu (R)

4 = Tidak Setuju (TS), 5 = Sangat Tidak Setuju (STS)

Contoh: Saya menyenangi lingkungan organisasi saya (2)

Bila angka Dua saya lingkari, berarti saya SETUJU dengan pernyataan di atas

Jawaban Anda sepenuhnya pribadi dan rahasia

Skala lima poin				
SS	S	R	TS	STS

Atasan saya :					
	1	2	3	4	5
1 Mengkritik saya tanpa memberi kesempatan saya untuk menjelaskannya	1	2	3	4	5
2 Mengizinkan saya berkreativitas sebanyak mungkin dalam pekerjaan saya	1	2	3	4	5
3 Selalu menilai tindakan bawahannya	1	2	3	4	5
4 Memberikan keleluasaan dalam pekerjaan	1	2	3	4	5
5 Mengkritik pekerjaan saya di hadapan oranglain	1	2	3	4	5
6 Mau berusaha mencoba ide-ide baru dan menerima pendapat orang lain	1	2	3	4	5
7 Percaya bahwa dia harus mengendalikan bagaimana saya melaksanakan pekerjaan saya	1	2	3	4	5
8 Memahami masalah yang saya hadapi dalam pekerjaan saya	1	2	3	4	5
9 Selalu berusaha merubah sikap dan perilaku orang lain agar sesuai dengannya	1	2	3	4	5
10 Menghormati nilai-nilai (keyakinan) dan perasaan saya	1	2	3	4	5
11 Selalu ingin bertanggung jawab dalam semua situasi	1	2	3	4	5
12 Mau mendengarkan masalah saya dengan penuh perhatian	1	2	3	4	5
13 Berusaha untuk menipu bawahannya agar dapat mencapai apa yang dia inginkan atau berusaha membuat dirinya kelihatan baik ®	1	2	3	4	5
14 Tidak berusaha membuat saya merasa rendah diri	1	2	3	4	5
15 Saya jarang mengatakan apa yang sebenarnya ada dalam pikiran saya karena bila hal tsb saya lakukan akan dapat disimpangkan dan dibelokkan oleh atasan saya	1	2	3	4	5
16 Berpartisipasi dalam pertemuan tanpa terlalu memperhatikan status atau kekuasaan yang lebih tinggi yang dia miliki	1	2	3	4	5
17 Saya jarang mengatakan apa yang sebenarnya ada dalam pikiran saya karena bila hal tsb saya lakukan akan dapat disimpangkan dan dibelokkan oleh atasan saya	1	2	3	4	5
18 Memperlakukan saya dengan hormat	1	2	3	4	5
19 Jarang terlibat dalam konflik yang terjadi di antara para bawahan/anggota	1	2	3	4	5
20 Tidak mempunyai motif yang tersembunyi ketika berhubungan dengan saya	1	2	3	4	5
21 Tidak tertarik dengan masalah-masalah anggota ®	1	2	3	4	5

Atasan saya :

22	Saya merasa bahwa saya dapat berterus terang dan terbuka (jujur) dengan atasan saya	1	2	3	4	5
23	Jarang memberikan dukungan moril selama terjadi krisis personal (pribadi)	1	2	3	4	5
24	Saya merasa bahwa saya dapat menyatakan pendapat saya dan ide-ide saya dengan jujur kepada atasan saya	1	2	3	4	5
25	Berusaha membuat saya merasa tidak cukup mampu untuk melaksanakan tugas atau menyelesaikan masalah	1	2	3	4	5
26	Mendefinisikan masalah sehingga para anggota dapat memahami tetapi tidak mendesak (memaksa) anggota untuk setuju dengannya	1	2	3	4	5
27	Saya merasa bebas untuk berbicara dengan atasan saya	1	2	3	4	5
28	Menyatakan dengan jelas bahwa dialah yang bertanggung jawab	1	2	3	4	5
29	Percaya bahwa agar suatu pekerjaan dilaksanakan dengan benar, dia harus mengawasinya atau melakukannya sendiri	1	2	3	4	5
30	Tidak mau mengakui kesalahan yang dibuat	1	2	3	4	5
31	Mendefinisikan masalah dan membuat anggotanya menyadari masalah tersebut	1	2	3	4	5
32	Berusaha menjelaskan situasi dengan adil tanpa memberikan penilaian yang subyektif	1	2	3	4	5
33	Bersifat dogmatik (harus diikuti), percuma bagi saya untuk menyatakan pendapat yang berbeda	1	2	3	4	5
34	Menyampaikan perasaan dan persepsinya tanpa mengharapkan bahwa respon (tanggapan) yang serupa dari saya	1	2	3	4	5
35	Berpikir bahwa dirinya selalu benar	1	2	3	4	5
36	Berusaha menjelaskan situasi secara objektif, tanpa bias pribadi	1	2	3	4	5