

Pola Komunikasi Dan Respon Pegawai Terhadap Upaya Peningkatan Semangat Kerja Di Institut Agama Islam Negeri (Iain) Kediri

Siti Amanah
Fakultas Ushuluddin dan Dakwah, IAIN Kediri

Abstract. *This study describes and analyzes: (1) organizational communication patterns built by employees towards efforts to increase morale at IAIN Kediri (2) Employee responses (related to providing direction, supervision, education and training, performance appraisal and opportunities given to subordinates in express opinions) on efforts to increase morale at IAIN Kediri. This research is a type of descriptive qualitative research with informants consisting of leaders of IAIN Kediri, Dean of Faculties at IAIN Kediri, Deputy Deans, Head of Study Programs, Heads of Subdivisions, certain unit officials, lecturers to educational staff (employees) in IAIN Kediri. The data used in this study are primary data and secondary data with data collection techniques of observation, in-depth interviews and documentation. The data analysis used is the Miles and Huberman interactive data analysis model which includes: data reduction, data presentation as well as drawing conclusions and verification. Based on the results of the study, it can be concluded that: (1) The pattern of organizational communication built between leaders and subordinates towards efforts to increase morale at IAIN Kediri is to apply organizational communication flows that include vertical and horizontal communication flows. In addition, formal communication through coordination meetings and informal communication such as sharing or even through social media is also enforced. (2) Employee responses show varied results towards efforts to increase morale in terms of direction, supervision, performance appraisal, education and training and the provision of morale. In this case, the leader does not shut down and accepts different thoughts and responses.*

Keywords: communication pattern, response, work spirit

Abstrak. Penelitian ini mendeskripsikan dan menganalisis mengenai: (1) pola komunikasi organisasi yang dibangun oleh pegawai terhadap upaya peningkatan semangat kerja di IAIN Kediri (2) Respon pegawai (terkait pemberian pengarahan, pengawasan, pendidikan dan latihan, penilaian prestasi serta kesempatan yang diberikan kepada bawahan dalam menyampaikan pendapat) terhadap upaya peningkatan semangat kerja di IAIN Kediri. Penelitian ini merupakan jenis penelitian deskriptif kualitatif dengan informan yang terdiri dari pimpinan IAIN Kediri, Dekan Fakultas di IAIN Kediri, Wakil Dekan, Kaprodi, Kasubbag, pejabat Unit tertentu, dosen hingga tenaga kependidikan (karyawan) di lingkungan IAIN Kediri. Data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data primer dan data sekunder dengan teknik pengumpulan data observasi, wawancara mendalam dan dokumentasi. Analisis data yang digunakan adalah model analisa data interaktif Miles dan Huberman yang meliputi: reduksi data, penyajian data serta penarikan kesimpulan dan verifikasi. Berdasarkan hasil penelitian dapat disimpulkan bahwa: (1) Pola komunikasi organisasi yang dibangun antara pimpinan dengan bawahan terhadap upaya peningkatan semangat kerja di IAIN Kediri ini adalah menerapkan arus komunikasi organisasi yang mencakup arus komunikasi vertikal maupun komunikasi horizontal. Selain itu, komunikasi formal melalui rapat koordinasi dan komunikasi informal seperti *sharing* atau bahkan melalui media sosial juga diberlakukan. (2) Respon pegawai menunjukkan hasil yang variatif terhadap upaya peningkatan semangat kerja dalam hal pengarahan, pengawasan, penilaian prestasi, pendidikan dan pelatihan dan pemberian semangat kerja. Dalam hal ini, pimpinan tidak menutup diri dan menerima pemikiran dan respon yang berbeda.

Kata Kunci: pola komunikasi, respon, semangat kerja

PENDAHULUAN

Komunikasi adalah salah satu aspek yang sangat penting dan tak dapat dipisahkan dari kehidupan manusia yang kompleks. Melalui komunikasi kita dapat saling bertukar informasi, memberikan atau menerima pesan mengenai yang kita butuhkan. Komunikasi berperan penting dalam mensukseskan tujuan organisasi seperti lembaga pendidikan Institut Agama Islam Negeri (IAIN) Kediri. Lembaga pendidikan ini adalah sebagai bagian dari Perguruan Tinggi Agama Islam (PTAI) negeri yang berada di Wilayah Kediri Jawa Timur yang telah mengalami perubahan alih status yang awalnya sekolah tinggi menjadi institut.

IAIN Kediri mempunyai visi ke depan yang ingin diwujudkan yakni menjadi perguruan tinggi unggul bertaraf internasional dalam pengembangan keilmuan keislaman dan keIndonesiaan. Untuk mencapai visi misi IAIN Kediri tersebut tentunya harus didukung dengan tercukupinya kualitas maupun kuantitas sumber daya manusia baik tenaga pendidik (dosen) maupun tenaga kependidikan (staf/ karyawan). IAIN Kediri sebagai lembaga pendidikan yang maju dengan sumber daya manusia yang semakin luas cakrawala pandangnya, makin tinggi dan makin kritis terhadap situasi lingkungannya menjadi benar - benar kompleks. Untuk itu diperlukan suatu pembagian tugas yang jelas dan tegas, selanjutnya menjadi kegiatan yang terpadu dalam mencapai tujuan organisasi yang benar - benar tercermin dengan adanya hubungan harmonis antara atasan dan bawahan sehingga

akhirnya akan menunjang pencapaian sasaran yang telah ditetapkan. Masalahnya adalah bagaimana komunikasi yang efektif selama pelaksanaan kegiatan program kerja organisasi di lingkungan IAIN Kediri serta sejauhmana dampak perubahannya. Sebagai upaya mencapai tujuan organisasi tersebut, maka anggota organisasi mulai dari atasan sampai bawahan perlu mengembangkan keterampilan dasar komunikasi sehingga mampu berkomunikasi secara efektif dalam rangka pengembangan diri kita baik secara personal maupun profesional.

Pentingnya peranan komunikasi dalam peningkatan sumberdaya manusia di mana ada beberapa pendekatan komunikasi dalam organisasi. Dalam usaha menunjukkan berbagai pendekatan komunikasi organisasi, sebagaimana kita ketahui pada umumnya arus komunikasi dalam organisasi berjalan secara vertikal maupun horizontal.

Sebagai individu yang keberadaannya sudah diakui secara sah oleh negara untuk menjadi pegawai di suatu lingkungan instansi tertentu, maka sudah seharusnya para pegawai mempunyai kesediaan dengan penuh rasa tanggung jawab untuk dapat mengerjakan sesuai dengan tugas pokok dan fungsinya masing-masing. Konsekuensinya mereka harus mampu bersikap aktif serta memberikan kontribusinya dalam setiap pencapaian program organisasi.

Dengan melihat kontribusi dari bawahan yang begitu besar dalam

pencapaian tujuan organisasi, maka sudah selayaknya pula jika pihak organisasi sendiri harus mampu memberikan imbal balik upaya dan kerja keras sudah dilaksanakan oleh anggota organisasinya (bawahannya). Perhatian yang diberikan tidak hanya bersifat material seperti dengan pembayaran gaji yang diterima bawahan tiap bulannya saja, tetapi juga dituntut adanya perhatian dari organisasi yang bersifat immaterial seperti pemberian pengarahan, pengawasan, pendidikan dan latihan, penilaian prestasi serta kesempatan yang diberikan kepada bawahan dalam menyampaikan ide / pendapat.

Dengan adanya upaya tersebut, diharapkan para pegawai IAIN Kediri baik tenaga pendidik maupun tenaga kependidikan akan lebih termotivasi lagi dalam setiap pengerjaan tugas. Tentunya seiring perkembangannya IAIN Kediri harus mampu bersaing dan eksis sehingga diperlukan pengelolaan kelembagaan yang efektif dan efisien termasuk di dalamnya pentingnya pengembangan kualitas dan kuantitas sumberdaya manusia yang memadai serta penerapan pola komunikasi organisasi yang efektif demi mencapai tujuan organisasi.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini termasuk penelitian deskriptif kualitatif yang mengarah dan mendeskripsikan mengenai potret kondisi di lapangan studi yang sebenarnya, apa adanya secara terperinci dan mendalam. Penelitian ini dilakukan di Institut

A Kediri Agama Islam Negeri (IAIN) Kediri dengan pertimbangan perguruan tinggi ini merupakan perguruan tinggi negeri yang ada di Kediri yang telah mengalami perubahan status dr STAIN menjadi IAIN sehingga mengalami perubahan dan pengembangan struktur organisasinya sehingga diperlukan perlu didukung kuantitas dan kualitas Sumber Daya Manusia yang kompeten dan pola komunikasi yang baik untuk mencapai tujuan organisasi.

Sumber data dalam penelitian ini menggunakan data primer dan data sekunder dengan teknik *purposive sampling* yang digunakan untuk memilih informan. Beberapa informan dalam penelitian antara lain: pimpinan IAIN Kediri, Dekan Fakultas di IAIN Kediri, Wakil Dekan, Kaprodi, beberapa Kasubbag, pejabat Unit tertentu, dosen dan tenaga kependidikan (karyawan) di lingkungan IAIN Kediri. Terkait data sekunder yang digunakan dalam penelitian ini di antaranya adalah data kepegawaian, buku Pedoman Akademik, Pedoman SOP, dokumen-dokumen Penjaminan Mutu di IAIN Kediri dan sumber pustaka lainnya yang bersesuaian.

Adapun teknik pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah wawancara mendalam, observasi, dan dokumentasi.

Dalam penelitian ini menggunakan teknik analisis data yakni model analisis interaktif Miles & Huberman yang terdiri atas tiga komponen analisisnya yaitu reduksi data, sajian data, dan penarikan simpulan/verifikasinya.

HASIL DAN PEMBAHASAN

1. Pola Komunikasi Organisasi yang Dibangun oleh Pimpinan dengan Bawahan terhadap Upaya Peningkatan Semangat Kerja Di IAIN Kediri

Berdasarkan hasil wawancara di lapangan didapatkan bahwa pola komunikasi organisasi yang dibangun antara pimpinan dengan bawahan di IAIN Kediri menggunakan arus baik secara vertikal maupun horisontal. Selain itu juga terjadi komunikasi baik secara formal maupun informal yang berlangsung sesuai posisi dan tanggung jawabnya masing-masing. Berikut adalah uraiannya dalam setiap elemen.

a. Rektor dan Wakil Rektor

Berdasarkan hasil wawancara dengan Munifah selaku wakil Rektor 2 IAIN Kediri menyatakan bahwa pola komunikasi yang dibangun antara pimpinan dan bawahan adalah komunikasi dari atas ke bawah di mana pimpinan mengadakan rapat koordinasi. Rapat koordinasi tingkat dosen masih bersifat insidental jika ada kepentingan tertentu misalnya membahas UAS, wisuda, kurikulum tetapi belum ada jadwal yang tetap.

Hal senaada juga disampaikan oleh Ropingi selaku Kapuslit pada lembaga Penelitian dan Pengabdian Masyarakat (LP2M) menyatakan bahwa:

Pola komunikasi yang dibangun antara pimpinan dengan karyawan secara vertikal dilakukan dengan dua cara pertama komunikasi *top down*. Dalam hal ini pimpinan menyampaikan gagasan (visi misi, program dsb) kepada semua pegawai. Komunikasi ini terlihat dimaksudkan agar semua pegawai memahami arah kebijakan institusi yang hendak dicapai. Dengan demikian pimpinan berharap agar setiap pegawai berperan aktif mengambil peran sesuai dengan posisi dan tanggung jawabnya masing-masing. Apapun itu pimpinan mengakomodir sesuai dengan kesanggupannya, dengan sistem komunikasi terbuka ini nampaknya pimpinan berharap seluruh pegawai akan memiliki semangat dan tanggung jawab dalam menjalankan tugas dan fungsinya.

b. Biro Administrasi Umum, Akademik, dan Kemahasiswaan (AUAK)

Biro Administrasi Umum, Akademik, dan Kemahasiswaan merupakan unsur pelaksana administrasi di IAIN Kediri. Biro AUAK dipimpin oleh seorang Kepala yang berada di bawah dan bertanggung jawab kepada Rektor.

Menurut Barnoto selaku Kabiro IAIN Kediri menyatakan bahwa pola komunikasi yang dibangun antara pimpinan dan pegawainya terhadap upaya peningkatan semangat kerja adalah dengan melakukan rapat koordinasi rutin. Lembaga ini ada jika ada koordinasi yang baik. terutama di jajaran biro selain itu juga koordinasi di grup struktural. Koordinasi juga dilakukan dengan Rektor dan warek 2.

Barnoto menambahkan bahwa:

Akhir-akhir ini koordinasi lebih kepada fokus masing-masing unit. Dulu pada setiap hari senin ada koordinasi, sekarang di masa pandemi berubah. Koordinasi sudah dilaksanakan dengan 5 unit yang sudah diundang dari total 16 unit. Selain itu Komunikasi yang efektif menggunakan *personal approach* (pendekatan personal) seperti sambil ngobrol untuk menyelesaikan persoalan supaya lebih teratasi, juga untuk menjaring informasi misal dengan akademik dengan juga dengan Warek.

c. **Fakultas dan Program Studi**

Fakultas adalah pelaksana kegiatan akademik di IAIN Kediri yang bertugas melaksanakan pendidikan dan pengajaran pada program pendidikan akademik dalam satu rumpun ilmu pengetahuan, teknologi, dan atau seni. Sedangkan Program Studi adalah pelaksana akademik pada tingkat

Fakultas untuk disiplin ilmu tertentu. Dalam menjalankan tugas pokoknya, Fakultas dipimpin oleh seorang Dekan yang bertanggung jawab kepada Rektor. Sedangkan Program Studi dipimpin oleh seorang Kepala dan dibantu seorang Sekretaris, dan bertanggung jawab langsung kepada Dekan.

Salah satu informan, Moh. Asror Yusuf selaku Dekan Fakultas Ushuluddin dan Dakwah IAIN Kediri, menyatakan bahwa:

Komunikasi yang terjadi adalah komunikasi formal karena sudah ada SOP nya dan struktural yang bersifat koordinatif dari strukturnya contoh mengurus transkrip tidak boleh langsung. Jika hal-hal yang non SOP seperti langsung ke staf tapi itu jarang. Komunikasi informal juga dilakukan misal berkomunikasi dengan siapa saja seperti dengan CPNS. Komunikasi vertikal ke atas juga dilakukan dengan tetap melihat jalur yang ada hubungan koordinasi yang terstruktur. Misal dengan TIPD jika ada keluhan siapa saja bisa menghubungkan dengan adanya grup, itu tugas yang mengaburkan jalur formal.

Hal yang senada juga disampaikan oleh Mohammad Arif selaku Kaprodi Studi Agama-Agama yang menyatakan bahwa pola komunikasi yang dibangun antara pimpinan dengan bawahan di lingkungan IAIN Kediri meliputi komunikasi formal dan komunikasi informal. Adapun komunikasi formal yakni melalui rapat dan pertemuan yang membahas dinamika perkuliahan dan

dinamika civitas akademika. Seperti rapat rutin seluruh prodi di level FUDA IAIN Kediri, yang dilaksanakan setiap awal dan akhir semester. Juga rapat yang dilakukan untuk *checking* presentase mahasiswa yang sudah menyelesaikan skripsi. Rapat yang membahas peningkatan kualitas dan kuantitas mahasiswa masing-masing prodi, menjelang pendaftaran mahasiswa baru. Sedangkan secara informal, yaitu bertemu di kampus untuk *sharing* mengenai dinamika yang muncul secara dinamis berkaitan dengan dinamika civitas akademika FUDA IAIN Kediri. Bahkan melalui media sosial seperti WA atau aplikasi yang lain.

Selanjutnya, hasil wawancara pada setiap program studi menunjukkan hasil dengan benang merah yang sama, dengan substansi pola komunikasi yang dibangun adalah mengedepankan rasa kekeluargaan atau ukhuwwah dan saling membantu karena masing-masing menyadari akan kekurangan dan kelebihan yang lain.

d. Lembaga Penelitian dan Pengabdian Pada Masyarakat (LPPM)

Lembaga Penelitian dan Pengabdian Pada Masyarakat merupakan unsur pelaksana akademik yang melaksanakan sebagian tugas dan fungsi Institut di bidang penelitian, penerbitan dan pengabdian pada masyarakat. Lembaga Penelitian dan Pengabdian Pada Masyarakat mempunyai tugas merencanakan, melaksanakan, mengkoordinasikan, memantau dan mengevaluasi kegiatan penelitian,

penerbitan dan pengembangan pada masyarakat dalam bidang ilmu pengetahuan dan teknologi serta seni berdasarkan kebijakan Rektor.

Dijelaskan pula oleh Ropingi yang menyatakan bahwa:

Komunikasi vertikal dan horizontal pun dilakukan dengan dua pola pertama komunikasi secara formal, rapat koordinasi yang sering dilakukan dalam setiap event merupakan komunikasi formal institusional yang selalu dilakukan. Komunikasi formal ini lebih bersifat pengambilan keputusan untuk hal hal tertentu. Biasanya yang bersifat makro. Sementara komunikasi informal seringkali dilakukan untuk menjalankan keputusan makro yang telah diambil sehingga sifatnya lebih teknis.

e. Lembaga Penjaminan Mutu (LPM)

Lembaga Penjaminan Mutu adalah suatu lembaga yang mempunyai tugas mengkoordinasikan, mengendalikan, mengaudit, memantau, menilai, dan mengembangkan mutu penyelenggaraan kegiatan akademik. LPM dipimpin oleh seorang Ketua dan dibantu oleh seorang Sekretaris, serta didukung oleh Kepala Subbagian.

Menurut Kasubbag TU pada Lembaga Penjaminan Mutu, Dion Ekha Sanjaya menyatakan bahwa pada LPM struktur sudah ada, tupoksi sudah ada dan *job description* sudah ada jadi yang dijalankan sudah sesuai dengan job

descriptionnya. Namun demikian konteks kekeluargaan tetap juga dijalankan misalnya Penanggung jawab kegiatan siapa tetapi dalam kegiatan tetap dikerjakan bersama, misalnya kegiatan AMI dibawah tanggung jawab bu Zuroidah tetapi sisi teknisnya ditangani bersama.

Hal yang serupa juga dialami oleh Mahmudi selaku Kasubbag Administrasi Umum dan Keuangan di Fakultas Ushuluddin dan Dakwah bahwa komunikasi yang dilakukan sudah cukup baik namun koordinasi antara fakultas dan rektorat masih terjadi *miscommunication* (kesalahpahaman dalam berkomunikasi) misalnya dalam hal pengusulan perencanaan anggaran kegiatan untuk kegiatan tertentu masih sering terjadi perbedaan persepsi antara fakultas dengan bagian keuangan.

Dari hasil deskripsi yang telah dikemukakan bahwa seperti yang dikemukakan oleh Koontz (Moekijat, 1993), dalam arti yang lebih luas, tujuan komunikasi organisasi adalah untuk mengadakan perubahan dan untuk memengaruhi tindakan ke arah kesejahteraan perusahaan. Sementara itu, Liliweri mengemukakan bahwa ada empat tujuan komunikasi organisasi, yakni: (1). Menyatakan pikiran, pandangan dan pendapat; (2). Membagi informasi; (3). Menyatakan perasaan dan emosi; (4). Melakukan koordinasi.

Berdasarkan hasil temuan di lapangan didapatkan bahwa pola komunikasi organisasi yang dibangun antara pimpinan dengan bawahan

terhadap upaya peningkatan semangat kerja di IAIN Kediri ini dideskripsikan baik pada komunikasi formal maupun komunikasi informal. Selain itu juga komunikasi organisasi yang terjadi mencakup arus komunikasi vertikal maupun horisontal sesuai dengan penempatan dan jabatan dan tanggung jawab di unit kerja masing-masing. Bahkan terjadi pula arus komunikasi diagonal. Seperti yang disampaikan oleh Warek 2 dan Kabiro IAIN Kediri yang mana ada komunikasi dari atas ke bawah di mana pimpinan mengadakan rapat koordinasi. Rapat koordinasi tingkat dosen masih bersifat insidental jika ada kepentingan tertentu misalnya membahas UAS, Wisuda, kurikulum tetapi belum ada schedul yang tetap.

2. Respon Pegawai Terhadap Upaya Peningkatan Semangat Kerja di IAIN Kediri

Upaya-upaya yang dilakukan oleh pimpinan dalam rangka peningkatan semangat kerja pegawai di IAIN Kediri meliputi beberapa hal antara lain melalui: pengarahan; pengawasan pendidikan dan pelatihan; penilaian prestasi; dan pemberian kesempatan dalam menyampaikan gagasan/pendapat. Menurut hasil wawancara dari pimpinan di IAIN Kediri yakni Munifah selaku Wakil Rektor 2 IAIN Kediri menyatakan bahwa: (1). Pengarahan lebih banyak mendekati secara pribadi sehingga apa yang dia mau berani menyampaikan pendapatnya. Pendidikan dan pelatihan dulu untuk karyawan ada satu tahun sekali namun tidak efektif. Proses pembinaan dirubah misal untuk satpam

ada pelatihan khusus satpam, Contoh lain tentang SOP, orang-orang CPNS belajar ke Salatiga bagaimana membuat SOP.

Sementara itu penilaian pegawai dilaksanakan baik untuk dosen maupun untuk karyawan. Untuk dosen sudah ada Laporan Capaian Kinerja Bulanan (LCKB) dan Beban Kerja Dosen (BKD). Sedangkan pada karyawan laporan bulanan dulu selalu ada lembur sekarang tidak di acc (disetujui). Sekarang lembur hanya untuk pekerjaan insidental misal TIPD menangani *e-learning* maka stafnya yang bekerja dihitung lembur; bagian akademik mengerjakan pdpt maka juga dihitung lembur supaya lebih karyawan menjadi semangat.

Menurut Mohammad Zaenal Arifin sebagai Wadep 1 Fakultas Ushuluddin dan Dakwah IAIN Kediri, menyatakan bahwa upaya-upaya pimpinan untuk meningkatkan semangat kerja dalam hal:

- a. Pengarahan: selalu memberi motivasi dan dukungan serta menambahkan penjelasan-penjelasan yang terkait dengan kemanfaatan yang banyak dari suatu hal yang dilakukan oleh bawahan.
- b. Pengawasan: apabila memberikan teguran, maka dengan bentuk yang tidak menyakitkan namun bawahan akan malu/sungkan bila mengulangi kesalahannya lagi.
- c. Penilaian prestasi: akan memberikan kepercayaan khusus ketika diberi tanggung jawab untuk mengkoordinir suatu acara dan akan memberikan kemudahan-

kemudahan ketika berkaitan dengan penilaian kinerjanya.

- d. Pendidikan dan pelatihan: selalu didahului dengan analisa melalui musyawarah tentang kegiatan yang lebih pas untuk dilaksanakan dan lebih dibutuhkan untuk pengembangan mutu kampus. Memberikan kesempatan mengeluarkan ide atau pendapat: dengan cara menghargai anggota rapat atau tidak egois dan otoriter sehingga ditemukan suatu kesepakatan yang bisa diterima oleh semua pihak.

Menurut Kaprodi di Fakultas Ushuluddin dan Dakwah IAIN Kediri yaitu Mohammad Arif menyatakan bahwa upaya - upaya yang dilakukan oleh pimpinan dalam rangka meningkatkan semangat kerja meliputi dalam hal:

- a. Pengarahan - baik
- b. Pengawasan - baik
- c. Penilaian prestasi - kurang
- d. Pendidikan dan pelatihan - kurang
- e. Pemberian kesempatan mengeluarkan ide atau pendapat - kurang aspiratif.

Sementara itu respon pegawai terhadap upaya - upaya yang dilakukan oleh pimpinan dalam rangka meningkatkan semangat kerja meliputi dalam hal:

- a. Pengarahan - Responsif
- b. Pengawasan - baik

- c. Penilaian prestasi - kurang apresiatif
- d. Pendidikan dan pelatihan - kurang
- e. Pemberian kesempatan mengeluarkan ide atau pendapat (posisinya jika sebagai bawahan) - kesempatan - baik, tapi kecil sekali yang direalisasi, jalan dengan ide pimpinan sendiri.

Menurut Ropingi selaku Kapuslit pada lembaga Penelitian dan Pengabdian Masyarakat (LP2M) menyatakan bahwa upaya untuk meningkatkan semangat kerja apa yang dilakukan oleh pimpinan adalah melalui pengarahan secara formal dan informal. Selanjutnya pengawasan penilaian prestasi dilakukan dengan membentuk sistem seperti audit mutu internal adalah bagian dari hal itu. Adapun untuk pendidikan dan pelatihan setidaknya ada dua pola pertama untuk pegawai struktural maka pola pendidikan dilakukan secara internal dan eksternal. Kedua, untuk pegawai fungsional, cenderung lebih bebas, artinya jika pegawai progresif maka akan memiliki banyak kesempatan untuk memperoleh pendidikan atau peningkatan kualitas diri. Sementara yang tidak progresif akan cenderung memiliki sedikit kesempatan.

Untuk respon pegawai terkait dengan berbagai upaya tersebut cukup variatif tergantung kepentingan masing-masing. Tetapi intinya meskipun respon pegawai cukup variatif masih ada koridor institusi sehingga pimpinanpun tidak menutup diri menerima pemikiran dan respon yang berbeda, namun demikian kondisi ini tidak membuat kebijakan pimpinan menjadi ngambang. Karena mau tidak mau pimpinan harus

mengambil keputusan tertentu meskipun keputusan tersebut tidak memberikan kepuasan di antara pegawai. Sebab otoritas institusi yang lebih tinggi lebih bersifat mutlak dan itu disadari oleh pegawai.

Dari beberapa uraian di atas, berkaitan dengan upaya peningkatan semangat kerja yang dilakukan oleh pimpinan di IAIN Kediri, maka dapat disimpulkan bahwa pimpinan mempunyai tanggung jawab yang besar terhadap maju mundumnya suatu organisasi. Mengingat makin besar suatu organisasi itu berdiri, maka makin besar pula kuantitas tenaga kerjanya. Dengan kuantitas tenaga kerja yang makin besar, semakin berat pula tanggung jawab yang diemban oleh seorang pimpinan untuk dapat menggerakkan bawahan, mengarahkan sikap dan perilaku bawahan ke arah pencapaian tujuan organisasi.

Output dalam suatu lembaga merupakan hasil dari kinerja karyawan yang ada di dalamnya didukung semangat kerja yang tinggi. Kinerja yang baik dapat dilihat dari kemampuan, tanggung jawab, dan prestasi yang dicapai. Kinerja yang dicapai tak lepas dari efektifnya komunikasi yang berlangsung secara kontinu yang dilakukan antar karyawan.

KESIMPULAN

Kesimpulan dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

- a. Pola komunikasi organisasi yang dibangun antara pimpinan dengan bawahan terhadap upaya peningkatan semangat kerja di IAIN Kediri ini adalah menerapkan arus komunikasi organisasi yang mencakup arus komunikasi vertikal maupun komunikasi horizontal sesuai dengan penempatan dan jabatan dan tanggung jawab di unit kerja masing-masing. Selain itu komunikasi yang dilakukan di IAIN Kediri dalam mencapai tujuan organisasi adalah komunikasi formal melalui rapat koordinasi yang bersifat resmi dan komunikasi informal yang suatu proses komunikasi yang berjalan tanpa memperdulikan sistem atau hierarki suatu organisasi yaitu setiap ketemu di kampus saling sharing mengenai dinamika civitas akademika FUDA IAIN Kediri. Bahkan melalui WA atau media yang lain. Justru dengan adanya komunikasi informal dengan mengedepankan semangat kekeluargaan akhirnya bisa mengatasi persoalan sehingga tugas dan tanggung jawab bisa terselesaikan sesuai dengan *job description* masing-masing.
- b. Respon pegawai terhadap upaya peningkatan semangat kerja dalam hal pengarahan, pengawasan, penilaian prestasi, pendidikan dan pelatihan dan pemberian semangat kerja ada yang positif ada pula yang negatif tergantung kepentingannya. Tetapi intinya meskipun respon pegawai cukup variatif masih ada koridor institusi sehingga pimpinanpun tidak

menutup diri menerima pemikiran dan respon yang berbeda. Sebaliknya bila seorang pimpinan mampu mengkaitkan kebutuhan bawahan dengan tujuan organisasi IAIN Kediri dalam artian bahwa kebutuhan bawahan dapat tercukupi dengan baik, maka hal itu akan menghasilkan respon yang positif dari bawahan.

DAFTAR PUSTAKA

- Amanah , Siti. (2006). *Pola Komunikasi Pelaksanaan Program Pemberdayaan Perempuan Pada Proyek Pengembangan Partisipatif Lahan Kering Terpadu: Studi Kasus Di Desa Sambigede Kec. Binangun, Kab. Blitar, Jawa Timur*. Tesis. Program Pascasarjana. Surakarta: Universitas Sebelas Maret
- Arep, Ishak. (2003). *Manajemen Motivasi*. Jakarta : Penerbit PT. Gramedia.
- Bagindo, S. (1983). *Bagaimana Memimpin dan Mengawasi Pegawai Anda*. Jakarta: Aksara Baru.
- Effendy O. Uchjana. (2007). *Ilmu Komunikasi: Teori dan Praktek*. Bandung: Remaja Rosdakarya
- Hardianto, T. Willy. (2006). *Respon Pegawai Terhadap Upaya Peningkatan Semangat Kerja ((Suatu Studi Pada Kantor Pelayanan Pajak Bumi dan Bangunan Malang)*. Hasil Penelitian. Malang: Universitas Brawijaya

- Isbandi. (2005). *Komunikasi dan Partisipasi Warga Perantau dalam Pemberdayaan Masyarakat* (studi kasus tentang komunikasi dan partisipasi warga perantau asal Dusun Perbutan Gunungkidul di Jakarta dalam pemberdayaan masyarakat di daerah asalnya). Tesis. Surakarta: Program Pascasarjana Universitas Sebelas Maret
- Koentjaraningrat. (1986). *Metode-metode Penelitian Masyarakat*. Jakarta: PT. Gramedia
- Miles, Methew dan Huberman A Michael. (1992). *Analisis Data Kualitatif: Buku Sumber Tentang Metode-Metode Baru* (Penerjemah : T.R Rohidi). Jakarta: UI Pers
- Moekijat. (1983). *Manajemen Kepegawaian*. Bandung : Penerbit Alumni.
- Moleong, Lexy, J. (1993). *Metode Penelitian Kualitatif*. Bandung: Remaja Rosdakarya
- Muhammad, Arni. (1995). *Komunikasi Organisasi*. Jakarta: Bumi Aksara
- Mulyana, Deddy. (2006). *Ilmu Komunikasi: Suatu Pengantar*. Bandung: PT. Remaja Rosda Karya
- Nitisemito, S. (1982). *Manajemen Personalialia*. Jakarta : Penerbit Ghalia
- Poppy, Ruliana. (2014). *Komunikasi Organisasi dan Studi Kasus*. Jakarta: Rajadrafindo Persada
- Rakhmad, Jalaluddin. (1998). *Metode Penelitian Komunikasi*. Bandung: PT. Remaja Rosda Karya
- Siswanto, B. (1989). *Manajemen Tenaga Kerja*. Bandung : Penerbit Sinar Baru
- Sugiyono. (2003). *Metode Penelitian Administrasi*. Bandung : Penerbit Alfa Beta.
- , (2013). *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R&D*. Bandung: Alfabeta,
- Sutopo, H.B. (2002). *Metode Penelitian Kualitatif: Dasar Teori dan Terapannya Dalam Penelitian*. Surakarta: Sebelas Maret University Press
- Tohardi, A. (2002). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung : Penerbit Mandar Maju.