



## Model Komunikasi Kepemimpinan dalam Manajemen LPP TVRI Stasiun Yogyakarta

### *Leadership Communication Model in The Management of LPP TVRI Yogyakarta Station*

Lia Kartika Dewi<sup>1</sup>, Edwi Arief Sosiawan<sup>2</sup> & Basuki Agus Suparno<sup>3</sup>

<sup>1,2,3</sup> UPN "Veteran" Yogyakarta, Indonesia

\*Penulis Korespondensi

---

#### **Author's email:**

<sup>1</sup> liakartikadewi58@gmail.com

#### **Keywords:**

Leadership Communication,  
Organizational  
Communication,  
Organizational Culture,  
Public Broadcasting

#### **Kata kunci:**

komunikasi kepemimpinan,  
komunikasi organisasi,  
budaya organisasi, Lembaga  
Penyiaran Publik

**Abstract:** Public Broadcasting Institutions (LPP) such as Televisi Republik Indonesia (TVRI) require quality human resources (HR) and requires good organizational communication. This is determined, among others, through the leadership model implemented. This study aims to examine the communication of leadership models in public broadcasting institutions. The research method used is qualitative with a case study strategy. The research was conducted at LPP TVRI Yogyakarta Station. Data were collected through in-depth interviews, documents, and literature. The results of the study show that leadership communication at TVRI Yogyakarta is determined by three strategic positions, namely the Head of Station as the leader of the organization related to regulations and policies and tends to be bureaucratic; the Head of the Sub-Section of Administration related to administration; and the Team Leader related to the freedom of creativity in broadcast program production and related to effective bureaucratic simplification.

**Abstrak:** Lembaga Penyiaran Publik (LPP) seperti Televisi Republik Indonesia (TVRI) memerlukan sumber daya manusia (SDM) yang berkualitas serta memerlukan komunikasi organisasi yang baik. Hal tersebut ditentukan antara lain melalui model kepemimpinan yang diterapkan. Penelitian ini bertujuan untuk mengkaji komunikasi model kepemimpinan pada lembaga penyiaran publik. Metode penelitian yang digunakan adalah kualitatif dengan strategi studi kasus. Penelitian dilakukan di LPP TVRI Stasiun Yogyakarta. Pengumpulan data dilakukan melalui wawancara mendalam, dokumen, dan kepustakaan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa komunikasi kepemimpinan pada TVRI Yogyakarta ditentukan oleh tiga jabatan strategis, yaitu Kepala Stasiun sebagai pemimpin organisasi terkait dengan regulasi dan kebijakan serta cenderung birokratis; Kepala Subbagian Tata Usaha terkait dengan administrasi; dan Ketua Tim terkait dengan kebebasan berkreasi dalam produksi program siaran serta terkait dengan penyederhanaan birokrasi yang efektif.

## PENDAHULUAN

Lembaga Penyiaran Publik (LPP) Televisi Republik Indonesia (TVRI) merupakan sebuah organisasi yang membutuhkan Sumber Daya Manusia (SDM) berkualitas sehingga dapat memberikan dampak perbaikan dalam organisasi tersebut. Sumber daya manusia (SDM) berkualitas nantinya mampu memberikan tenaga, pikiran, bakat, kreatifitas dan usaha mereka kepada organisasi. Keberlangsungan hidup organisasi bisa tercapai secara optimal bukan hanya terletak pada suatu sistem teknologi yang canggih ataupun sumber daya manusia yang tinggi, tetapi juga sistem manajemen yang berkembang secara sehat (Darim, 2020).

SDM di LPP TVRI Stasiun Yogyakarta terdiri dari Pegawai Negeri Sipil (PNS), Pegawai Pemerintah dengan Perjanjian Kerja (PPPK) dan Pegawai Kontrak, masing-masing menjalankan tugas dan kewajiban sesuai dengan aturan. Selama ini, anggota organisasi yang telah menjalankan kinerjanya dengan baik, hanya sebatas menyelesaikan kewajibannya saja tanpa adanya hadiah dalam bentuk penghargaan/*reward* bagi karyawan. Hal tersebut berlaku di setiap unit kerja, baik di bagian keuangan dan umum, bagian pengembangan usaha, berita, program, ataupun bagian teknik. Ini disebabkan oleh beberapa hal, salah satunya faktor kepemimpinan.

Kepala Stasiun di LPP TVRI Yogyakarta memiliki *background* dari bagian administratif, sehingga kurang memiliki pemahaman dan kepekaan terhadap produksi siaran. Ini juga terjadi dalam konteks pengelolaan sumber daya manusia.

Pada masa kepemimpinan Tri Widiarto, (2018 – 2022), yang berlatar belakang di bidang penyiaran, misalnya, TVRI Yogyakarta banyak mendapatkan prestasi pada ajang Gatra Kencana, suatu kegiatan yang ditujukan untuk memberikan penghargaan terhadap karya-karya terbaik di TVRI seluruh Indonesia (Alfiani, 2024). TVRI Yogyakarta mendapatkan sejumlah gelar juara, bahkan pernah mendapatkan gelar Juara Umum. Begitu juga, pada

ajang KPID Awards, memperoleh sejumlah penghargaan, tetapi setelah kepemimpinan Tri Widiarto prestasi yang didapatkan menurun. Kurangnya pengetahuan pimpinan terhadap penyiaran yang merupakan *core business* TVRI menjadi penyebab kemunduran prestasi tersebut.

Prestasi dapat menjadi ukuran karena mencerminkan kualitas konten siaran yang dibuat, profesionalisme lembaga, bahkan juga termasuk dalam kepuasan pemirsa atas suguhan sejumlah program yang ditayangkan oleh TVRI Stasiun Yogyakarta. Prestasi ini sebenarnya juga dapat digunakan sebagai cara dalam meningkatkan kinerja karyawan untuk terus berkarya dan kreatif. Kreativitas sangat penting karena lembaga penyiaran pada dasarnya adalah lembaga kreativitas. Inovasi dalam hal ini sangat menentukan (Garnham, 2000). Ini juga akan menjadikan produk siaran bermutu dan berkualitas.

Selain latar belakang, permasalahan lainnya adalah pergantian pemimpin (Kepala Stasiun) di Lembaga Penyiaran Publik (LPP) TVRI Stasiun Yogyakarta terjadi dalam periode tertentu, biasanya pemimpin baru yang hadir mendekati masa pensiun. Ini membuat misi pemimpin kurang mendapatkan energi karena masa kepemimpinan yang relatif pendek. Padahal, pergantian kepemimpinan seharusnya merupakan kunci untuk memulai babak baru bagi organisasi (Checharia & Pujiyanto, 2023; Khairunnisa & Khodijah, 2024; Syauqy, 2016), membawa semangat baru, dan membuka peluang perubahan positif sehingga setidaknya sosok pemimpin muda juga dibutuhkan dalam memimpin LPP TVRI Stasiun Yogyakarta sigap dalam menghadapi segala perubahan yang ada. Dengan kata lain, setiap pergantian kepemimpinan adalah momentum untuk mengevaluasi kembali strategi dan menciptakan transformasi yang diperlukan bagi kemajuan organisasi. Organisasi memiliki kesempatan untuk menyesuaikan diri dengan perubahan lingkungan, mengintegrasikan nilai-nilai baru, dan mengejar keunggulan dalam setiap aspek operasionalnya (Syauqy, 2016). Selama ini,

yang terjadi di LPP TVRI Stasiun Yogyakarta, pimpinan hanya menjalankan kebijakan yang telah ditetapkan oleh pusat.

Setiap pemimpin memiliki gaya dan model komunikasi kepemimpinan yang berbeda-beda untuk melakukan pendekatan dengan anggota organisasi (Melisa et al., 2024; Wahyuni et al., 2022). Selama ini, yang terjadi di TVRI Stasiun Yogyakarta terkait komunikasi kepemimpinan adalah kurang adanya komunikasi dua arah yang dilakukan secara langsung kepada anggota organisasi. Pimpinan hanya sebatas melakukan koordinasi dengan ketua tim atau koordinator masing-masing unit kerja. Pimpinan pun juga jarang melakukan peninjauan secara langsung dan berkala ke masing-masing unit kerja pada forum formal terkait kendala dalam melakukan pekerjaan maupun kebutuhan penunjang pekerjaan anggota organisasi, yang dilakukan hanya sebatas obrolan santai secara personal.

Kepemimpinan yang baru tidak hanya mempengaruhi figur di puncak, mengubah dinamika organisasi, dan memberikan sentuhan yang diperlukan untuk menanggapi tantangan perubahan zaman. Sayangnya, setiap pemimpin di LPP TVRI Stasiun Yogyakarta ini memiliki cara dan model yang berbeda dalam melakukan pendekatan dengan karyawan. Pemimpin (Kepala Stasiun) biasanya berasal dari TVRI Stasiun daerah lain yang ditugaskan di TVRI Stasiun Yogyakarta. Organisasi seharusnya memanfaatkan momen pergantian kepemimpinan sebagai kesempatan untuk memperbaharui budaya kerja, meningkatkan daya saing, dan menciptakan dampak positif pada semua tingkatan (Khairunnisa & Khodijah, 2024).

Setiap pemimpin memiliki gaya, pendekatan dan karakteristik dalam memimpin organisasi. Masing-masing pemimpin memberikan aspek penekanan yang berbeda-beda. Itulah kemudian peneliti ingin memfokuskan serta menganalisis pendekatan, cara, dan karakteristik dalam menghadapi persoalan dalam organisasi. Seorang pemimpin di TVRI Stasiun Yogyakarta disebut dengan Kepala Stasiun yang memiliki tugas dan juga wewenang serta

bertanggung jawab akan berjalannya organisasi. LPP TVRI Stasiun Yogyakarta merupakan salah satu televisi daerah yang memiliki predikat kelas A, sehingga dapat diharapkan sebagai stasiun televisi percontohan bagi stasiun televisi daerah lainnya.

## KERANGKA TEORI

Budaya organisasi meliputi nilai, norma, dan sikap yang mengarahkan cara kerja serta interaksi di dalam organisasi (Prahara & Hidayat, 2020; Taurisa & Ratnawati, 2012). Hal ini mencerminkan nilai yang dipegang staf dan manajemen, termasuk dalam pengambilan keputusan, komunikasi, serta penghargaan terhadap karyawan. Nilai kemandirian, gotong royong, dan unggah-ungguh sebagai masyarakat Jawa juga menjadi karakter dalam keseharian bekerja di lembaga ini. Schein & Schein (2016) menyatakan bahwa budaya organisasi menjadi fondasi dalam memahami dan mengelola dinamika organisasi, yang dapat berubah seiring perubahan kepemimpinan atau strategi.

Dalam manajemen, fungsi seperti perencanaan, pengorganisasian, koordinasi, pengendalian, dan evaluasi dijalankan melalui komunikasi. Pemimpin, yang memiliki peran utama dalam menentukan suasana dan iklim organisasi, diharapkan mampu menerapkan komunikasi efektif untuk menciptakan budaya kerja yang produktif (Udin et al., 2019). Teori Kepemimpinan situasional Hersey dan Blanchard (1969) mengemukakan bahwa efektivitas kepemimpinan bergantung pada kemampuan pemimpin menyesuaikan gaya komunikasi dan perilakunya sesuai kematangan bawahannya, menciptakan hubungan yang kondusif dalam berorganisasi (Ali et al., 2015).

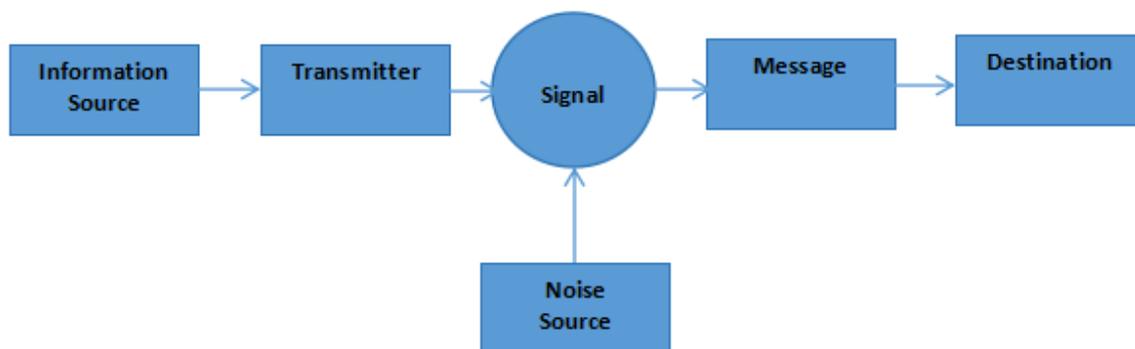
Komunikasi dalam organisasi ini didasarkan pada Model (Shannon & Weaver (1949), yang menekankan keakuratan pesan dari sumber ke penerima melalui saluran yang tepat. Dalam industri televisi, komunikasi pimpinan TVRI Stasiun Yogyakarta memiliki tantangan untuk menyederhanakan jalur komunikasi agar tidak terjadi hambatan dalam

penyampaian pesan. Formalitas komunikasi terdiri dari komunikasi ke atas, ke bawah, horizontal, dan lintas departemen (Pace & Faules, 1993), sementara komunikasi informal memungkinkan aliran informasi tanpa batasan hierarki.

Pendekatan McGregor melalui teori X dan Y juga relevan, di mana teori X menganggap karyawan memerlukan pengawasan ketat, sedangkan teori Y berasumsi bahwa karyawan terdorong oleh motivasi intrinsik untuk berkembang dan berkontribusi secara positif (McGregor, 1960). Dalam konteks LPP TVRI, komunikasi dan kepemimpinan yang efektif menjadi kunci dalam mengelola budaya

organisasi agar seluruh elemen organisasi dapat mendukung pencapaian tujuan bersama dengan efisien.

Pesan yang akan diterima oleh penerima pesan sangat dipengaruhi oleh semua infrastruktur pendukung yang ada didalamnya. Model Shannon dan Weaver (1949) menitikberatkan pada hal-hal yang memiliki keterkaitan dengan keakuratan sebuah pesan. Pesan tersebut nantinya akan diterima oleh penerima pesan dengan baik, jika semua perangkat memberikan dukungan dan memberikan kontribusi dan fungsi yang baik. Pesan dalam konteks organisasi dapat digambarkan dalam pada gambar 1.



Gambar 1. Model Shannon and Weaver

### Model Shannon and Weaver

Informasi dapat diterima dengan akurat perlu memperhatikan hal-hal yang dapat mengganggu dan menghalangi keakuratan sebuah pesan yang akan disampaikan oleh penerima pesan. Model Shannon dan Weaver ini menyoroiti masalah dalam penyampaian pesan berdasarkan tingkat kecermatannya.

Dalam industri pertelevisian, kepala stasiun merupakan seorang pemimpin tertinggi dalam menjalankan bisnis stasiun tv. Kepala stasiun juga seseorang yang menentukan kebijakan dan proses pengambilan keputusan tertinggi dan bertanggungjawab terhadap kinerja secara keseluruhan. Seorang pemimpin (kepala stasiun) dalam melaksanakan kepemimpinannya mampu membangun kebersamaan dengan anggota organisasi, baik sesama pimpinan maupun dengan karyawan sehingga

rasa memiliki dan kepedulian tercermin dalam sebuah organisasi.

McGregor (1960) mengembangkan teori X dan Teori Y terkait motivasi manusia dan manajemen. Pada teori ini menjelaskan bagaimana kontrasnya dua model motivasi tenaga kerja yang diterapkan oleh manajer dalam manajemen sumber daya manusia, perilaku organisasi, dan juga pengembangan organisasi. Pada Teori X, hal yang mendasar adalah asumsi pesimis dari rata-rata pekerja, dalam manajemennya mengandaikan karyawan memiliki sedikit atau tidak memiliki ambisi, meneghindarkan diri dari suatu pekerjaan atau tanggung jawab serta berorientasi pada tujuan individu. Teori Y memiliki asumsi bahwa orang-orang dalam suatu pekerjaan memiliki motivasi secara internal, bekerja dengan menikmati pekerjaannya untuk memperbaiki

diri tanpa imbalan langsung. Karyawan dalam teori Y ini dianggap sebagai salah satu aset yang paling berharga dimiliki oleh perusahaan dan sangat mendorong kerja bagi internal perusahaan.

## METODE

Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah kualitatif dengan pendekatan studi kasus instrumental (lihat Rianto, 2020). Sejumlah data didapatkan dari beberapa narasumber di TVRI Stasiun Yogyakarta diantaranya adalah Plt Kepala Stasiun TVRI Stasiun Yogyakarta, Kepala Sub Bagian Tata Usaha, Ketua Tim, Produser dan Pengarah Acara.

Wawancara juga dilakukan dengan melakukan FGD (*Focus Group Discussion*), melakukan pengamatan secara langsung di lokasi penelitian. Peneliti memperkaya data dengan mendapatkan informasi tambahan melalui data yang ada di perpustakaan, dan melakukan pendalaman informasi dengan narasumber yang berkompeten di bidang penyiaran publik.

Pendekatan studi kasus digunakan untuk menganalisis fenomena komunikasi dan kepemimpinan di LPP TVRI Stasiun Yogyakarta dengan menggunakan model komunikasi Shanon dan Weaver. Tahapan dan alur teknis analisis data model interaktif dilakukan dengan beberapa tahapan diantaranya adalah pengumpulan data, penyajian data, reduksi data dan kesimpulan serta verifikasi. Penelitian ini dilakukan di LPP TVRI Stasiun Yogyakarta, beralamat di Jalan Magelang, km 4.5 Sinduadi Sleman DIY dengan subjek penelitian yang melibatkan individu-individu baik dari level pimpinan maupun anggota dalam organisasi.

Metode ini menganalisis mendalam terhadap masalah di LPP TVRI Stasiun Yogyakarta dengan fokus pada fenomena kepemimpinan dan dinamika organisasi. Penelitian ini dikerjakan pada Maret 2024-Agustus 2024.

## HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil penelitian ini menjawab rumusan masalah tentang bagaimana model komunikasi kepemimpinan dalam manajemen di LPP.

### Komunikasi dalam Manajemen LPP TVRI Stasiun Yogyakarta Sebelum Reformasi Birokrasi

Komunikasi di lingkup manajemen LPP TVRI Stasiun Yogyakarta masih terjadi secara normatif, dan berjalan sesuai dengan etika yang berlaku. TVRI Stasiun Yogyakarta merupakan organisasi yang *output*-nya adalah produk siaran dan kepenyiaran. Artinya, dalam penyajian produk siaran, anggota organisasi dituntut untuk kreatif dan lebih cepat dalam penyelenggaraan proses produksi siaran yang nantinya akan ditayangkan melalui layar untuk publik. Sebagai lembaga penyiaran, TVRI memiliki tanggung jawab yang utama dalam membuat dan menyiarkan beragam program, misalnya berita, edukasi, hiburan, budaya, olahraga, dan lain sebagainya.

Penyampaian informasi juga harus akurat, berimbang, dan terpercaya karena dalam memberikan pelayanan penyiaran harus mengedepankan kepentingan publik, sehingga publik harus mendapatkan informasi yang cepat, tepat, dan sesuai dengan kebutuhan. Seiring berkembangnya zaman, TVRI Stasiun Yogyakarta harus mampu mengadopsi teknologi baru sehingga dari sisi kualitas siaran dapat ditingkatkan dan memperluas jangkauan siaran, sebagai contoh saat ini dengan adanya kanal digital di 29 UHF. Komunikasi organisasi yang terjadi masih seperti pada lembaga administratif lainnya, yakni berjenjang dan terkadang menjadi berbelit-belit sehingga yang terjadi tidak sesuai dengan yang diharapkan. Hal ini dipertegas oleh pernyataan Plt. Kepala TVRI Stasiun Yogyakarta, Meidiana Pancawati.

“...Komunikasi interpersonal dilakukan secara normatif menggunakan standar etika dalam komunikasi interpersonal. Tapi dalam konteks komunikasi organisasi ini saya sendiri kadang

merasakan begitu sulitnya, karena komunikasi organisasi beda dengan komunikasi interpersonal. Dalam konteks organisasi berbicara itu lewat aturan, struktur, jenjang atau birokrasi. Sulit karena TVRI merupakan dunia kreatif dan dominan pada *arts* nya sedangkan pada lembaga lain lebih kepada administratif sementara aturan yang diterapkan di TVRI aturan yang sama dengan lembaga lain tersebut, sehingga terkadang kedodoran, teman-teman tidak terbiasa melakukan perilaku yang administratif tadi.” (Wawancara, 24 April 2024)

Komunikasi yang terjadi sebelum adanya reformasi birokrasi ini memungkinkan terjadi sejumlah masalah, misalnya, birokrasi yang kaku dan berbelit-belit ini dapat membuat komunikasi yang terjadi di lingkup organisasi ini berjalan lamban dan kurang responsif terhadap kebutuhan. Kegiatan penyiaran dan produksi penyiaran di LPP TVRI Stasiun Yogyakarta yang seharusnya cepat dan dinamis. Sebaliknya, jika terlalu berbelit-belit dalam komunikasi dan penyelenggaraan kegiatan operasional maka bisa saja menghambat inovasi anggota organisasi untuk bersaing dengan industri televisi lainnya. Ini bertolak belakang dengan apa yang seharusnya terjadi di industri media yang menuntut kecepatan dan tanggap dalam setiap penyelesaian tugas, tidak hanya pada produksi program siaran, tetapi juga pada kegiatan kepenyiarannya (Widagdhaprasana et al., 2024).

### **Komunikasi dalam Manajemen LPP TVRI Stasiun Yogyakarta Sesudah Reformasi Birokrasi**

Salah satu bukti profesionalitas pegawai adalah matangnya perencanaan yang dilakukan sebelum membuat sebuah program yang disiarkan baik secara *on air*, maupun acara *off air*. Komunikasi saat perencanaan sebuah acara yang mengundang mitra dari luar adalah rapat persiapan *gathering* mitra pengembangan usaha LPP TVRI Stasiun Yogyakarta. Kegiatan

ini tidak hanya melibatkan anggota internal organisasi namun juga pihak eksternal sehingga acarapun harus dikemas dengan baik dan seksama, karena baik tidaknya acara tersebut nanti akan mempengaruhi kredibilitas lembaga. Model komunikasinya pun tidak hanya secara verbal, melainkan bisa melalui tulisan. Hal tersebut dipertegas oleh pernyataan dari Iwung Sri Widati berikut.

“...Sekarang ini model komunikasi yang dilakukan bukan komunikasi verbal, komunikasi sudah by aplikasi, sudah by sistem. Sekarang digalakkan SPBE (Sistem Pemerintahan Berbasis Elektronik), jadi kan kepsta melakukan perjanjian kinerja dengan direksi. Salah satunya yang harus diturunkan kebawah khususnya ketua tim adalah terlaksananya kegiatan produksi program, itu bukan dalam bentuk kata-kata tidak dalam bentuk forum rapat, semuanya harus berbentuk SKP (Sasaran Kinerja Pegawai). Model komunikasi nya dalam bentuk mesin, robot semua kalau menurut aku kita tidak bisa idealis lagi.” (Wawancara, 27 Maret 2024)

Kolaborasi yang dibangun secara baik antara pimpinan dan anggota organisasi akan menciptakan lingkungan kerja yang positif, efektif dan produktif. Jika komunikasi ini berjalan dengan baik anggota organisasi di unit kerja lebih terbuka dalam menyampaikan ide, gagasan, dan saran karena anggota organisasi merasa nyaman berbicara dengan pimpinan mereka. Pimpinan pun juga harus menunjukkan kepercayaan dari kemampuan anggota organisasi, sehingga mereka akan merasa termotivasi dan dihargai.

### **Komunikasi Kepemimpinan dalam Manajemen LPP TVRI Stasiun Yogyakarta**

Hakikat kepemimpinan adalah kemampuan yang dimiliki oleh seorang individu dengan kekuasaan yang dimilikinya, untuk mempengaruhi, memotivasi dan

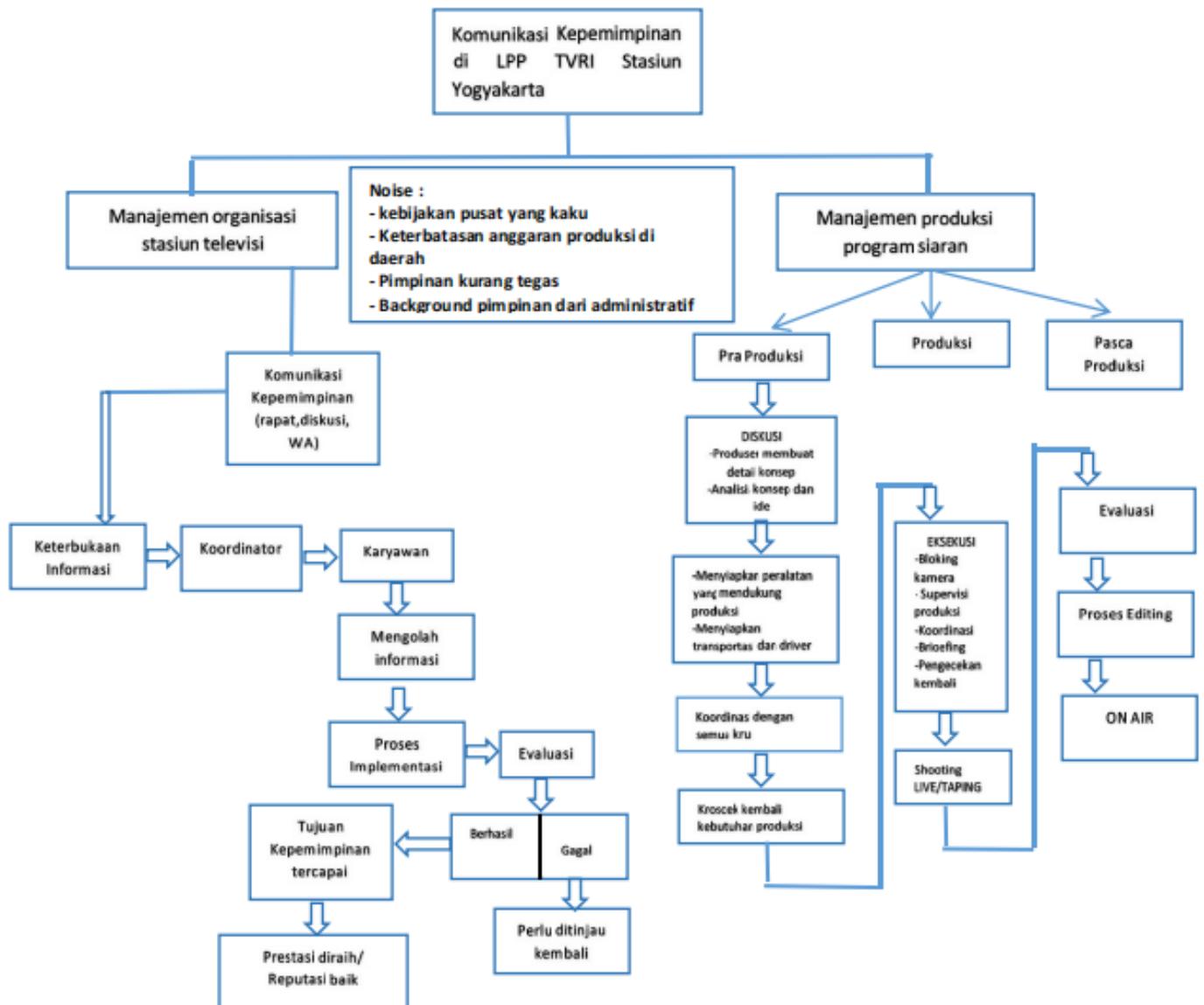
memberikan dukungan kepada anggotanya sehingga melaksanakan suatu proses untuk memberikan kontribusi, sehingga tujuan organisasi dapat tercapai (Wiyono, 2019). Jika komunikasi menjadi hal utama dalam menjalankan tugas, maka pekerjaan akan cepat terselesaikan. Komunikasi yang baik dan penerimaan pesan tanpa adanya hambatan menjadi salah satu faktor utama keberhasilan setiap agenda yang dijalankan, sehingga membutuhkan kekompakan seluruh komponen di dalam organisasi.

Dukungan pimpinan sangat penting bagi karyawan dalam menjalankan tugasnya (lihat Lusdiyanti, 2011). Dukungan pun tidak harus berupa materi, namun setidaknya mampu

memberikan rasa nyaman kepada karyawan dalam menjalankan tugasnya. Pimpinan yang memberikan arahan, bimbingan dan pelatihan bagi anggota organisasi misalnya dalam pengembangan keterampilan dan karir, maka loyalitas akan lebih terjaga. Komunikasi yang baik jika terus diterapkan di LPP TVRI Stasiun Yogyakarta maka akan tercipta keharmonisan dan transparansi dalam lembaga, sehingga akan lebih efektif membantu dalam mengatasi dan mengurangi konflik yang terjadi di internal organisasi.

Berikut ini gambaran model komunikasi kepemimpinan dalam manajemen di lembaga Penyiaran Publik TVRI Stasiun Yogyakarta.

### Model Komunikasi Kepemimpinan Dalam Manajemen LPP TVRI Stasiun Yogyakarta



**Gambar 2.** Model Komunikasi Kepemimpinan dalam Manajemen LPP TVRI Stasiun Yogyakarta  
**Sumber:** Olahan Peneliti (2024)

Gambar 2 menunjukkan proses komunikasi di mana alur begitu panjang dan harus melalui beberapa tahapan dan proses yang tidak singkat sehingga kurang efektif pesan tersebut dapat diterima oleh anggota organisasi. Proses yang terjadi pun tidak selamanya berhasil, hal yang biasa menjadi kendala adalah terkait persepsi masing-masing orang yang tidak sama, misalnya dalam menterjemahkan pesan yang disampaikan oleh pimpinan. Penerjemahan isi pesan yang berbeda-beda pada setiap diri anggota organisasi bisa menyebabkan

misinterpretasi dan kurangnya keselarasan dalam berkomunikasi. Hal tersebut bisa saja terjadi karena pemahaman setiap orang yang tidak sama, latar belakang, tingkat pendidikan, dan interpretasi individu. Beberapa hal dapat dilakukan untuk mengantisipasi hal ini, misalnya, memiliki standar komunikasi yang jelas dan penggunaan alat bantu komunikasi yang efektif sehingga mudah diterima oleh anggota organisasi.

Komunikasi di LPP TVRI Yogyakarta mencakup sejumlah aspek, salah satu diantaranya adalah komunikasi yang terjadi pada internal organisasi. Komunikasi terjadi dalam semua level manajemen maupun anggota organisasi, memiliki kedudukan yang sangat sentral, diantaranya adalah melalui komunikasi pimpinan mengembangkan visi dan misi organisasi sehingga menjadi cita-cita bersama, melalui komunikasi pimpinan memantapkan dan memelihara kepercayaan dalam semua level kepemimpinan, melalui komunikasi pimpinan melaksanakan inisiasi dan mengelola proses perubahan dan melalui komunikasi pula seorang pimpinan dapat memberdayakan dan memotivasi setiap individu (Van Riel, 1995, p. 9)

Komunikasi antara anggota organisasi pada unit kerja yang sama, maupun berbeda unit kerja. Berikutnya adalah komunikasi yang terjadi antar ketua tim pada unit kerja yang sama, maupun unit kerja yang berbeda, dan komunikasi dari pimpinan dalam hal ini adalah Kepala TVRI Stasiun Yogyakarta dengan masing-masing ketua tim, dan komunikasi dari pimpinan ke ketua tim kemudian dilanjutkan dari ketua tim ke anggota organisasi. Terdapat empat pandangan yang melihat komunikasi yang terjadi didalam sebuah organisasi menurut Eisenberg et al. (2010, pp. 25–30)

Komunikasi merupakan suatu proses dalam penyampaian informasi dan merupakan suatu alat untuk mencapai sasaran dan tujuan dari manajemen organisasi. Komunikasi dalam konteks ini diartikan sebagai transmisi suatu pesan dan makna. Pimpinan pada saat melakukan komunikasi akan dikatakan baik dan berhasil jika ia mampu mentransfer pesan kepada anggota organisasi, mampu menyampaikan pesan secara akurat dan tepat sasaran. Hal tersebut dilakukan di LPP TVRI Stasiun Yogyakarta, tetapi transfer informasi dapat dikatakan baik, berhasil, tepat sasaran jika komunikator dan komunikan memiliki pandangan yang sama, yang terjadi di organisasi belum seluruhnya memiliki pandangan yang sama demi mencapai tujuan organisasi.

Setiap orang yang berada di lingkup organisasi LPP TVRI Stasiun Yogyakarta akan muncul kreativitasnya jika mereka diberikan kebebasan, apresiasi serta motivasi. Kreativitas inilah yang akan menggerakkan timbulnya inovasi, inisiatif, dan tingginya kinerja. Namun, kebebasan yang terlalu luas dan tidak dapat dikendalikan juga kurang baik untuk organisasi karena dapat menimbulkan kekacauan sehingga krisis dapat terjadi di dalam organisasi. Organisasi perlu memberikan kesempatan dan keleluasaan, tetapi harus dibatasi dengan aturan baik lisan maupun tertulis, sehingga dapat dipatuhi secara bersama-sama, terkait dengan norma yang berlaku dan aturan lainnya.

Pimpinan dalam melaksanakan tugasnya pun juga harus jelas dalam penyampaian visi, misi, tujuan, harapan dari organisasi baik melalui komunikasi internal maupun rapat rutin. Pimpinan pun juga secara efektif turut serta dalam pendelegasian tugas dan memastikan bahwa setiap anggota organisasi mampu bertanggung jawab dan memiliki kontribusi kepada organisasi, memiliki jiwa terbuka untuk mendengarkan keluhan, masukan, saran dari anggota organisasi sehingga lebih responsif terhadap apa yang dibutuhkan oleh anggota organisasi. Hal terpenting yang harus dimiliki oleh seorang pimpinan adalah membangun hubungan yang baik dan sama-sama memiliki rasa saling percaya, serta melakukan pengawasan dan evaluasi secara berkala untuk terus memastikan kepada seluruh anggota organisasi berada pada jalur yang tepat dan mampu mencapai target yang telah ditetapkan.

Kepemimpinan merupakan konsep sebuah relasi, dimana pada sebuah relasi ini akan melibatkan orang lain. Terdapat penerimaan maupun penolakan dari anggota organisasi terhadap pimpinan juga dipengaruhi kematangan relasi keduanya. Jadi, seorang pemimpin harus memiliki relasi yang baik tidak hanya dengan ketua tim namun juga seluruh anggota organisasi, khususnya di lingkungan LPP TVRI stasiun Yogyakarta. Kepemimpinan di LPP TVRI Stasiun Yogyakarta merupakan

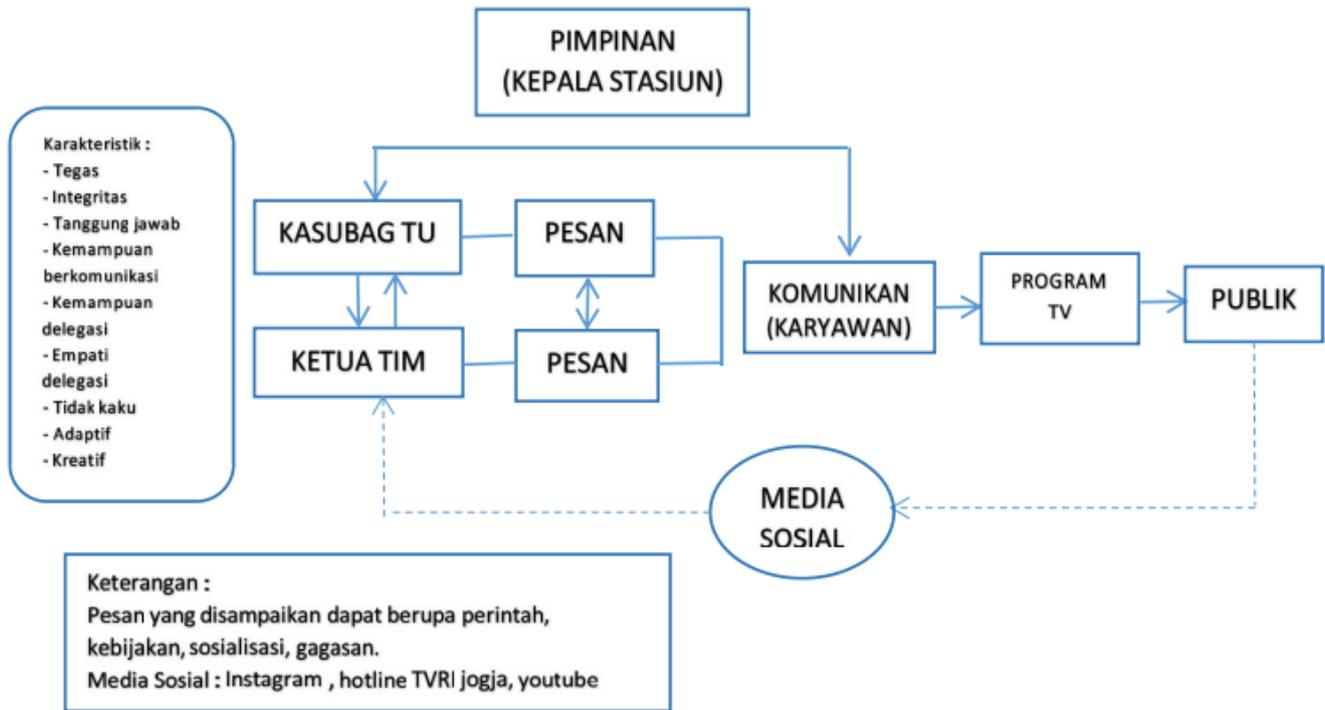
suatu proses masa seseorang dalam jangka waktu tertentu telah melakukan hal yang mendasar dan sangat penting bagi organisasi. Tindakan tersebut nantinya akan memberikan dampak dan pengaruh bagi lingkungan di sekitar organisasi dan mampu mempengaruhi orang lain.

Pemimpin di LPP TVRI Stasiun Yogyakarta telah menerapkan gaya situasional ini dalam menjalankan keorganisasiannya, bagaimana pemimpin melakukan komunikasi yang efektif dengan para anggota organisasi atau karyawan. Komunikasi secara vertikal dan horisontal terjadi di lembaga ini. Komunikasi secara vertikal terjadi pada anggota organisasi yang menyampaikan pesan kepada atasannya. Komunikasi vertikal ini merupakan proses penyampaian informasi atau pesan antara tingkat hierarki yang berbeda kesatuan tugas ataupun jabatan. Komunikasi vertikal melibatkan pimpinan yaitu Kepala Stasiun LPP TVRI Stasiun Yogyakarta yang memberikan arahan kepada manajemen dan diteruskan kepada tim produksi, yang kemudian tim produksi akan menjalankan tugas yang diberikan sesuai dengan tupoksi nya.

Pada saat menjalankan tugas, terdapat pula SOP (*Standard Operational Procedure*) yang digunakan untuk memastikan kejelasan dalam berkomunikasi. Tak jarang komunikasi yang dilakukan bisa berjalan sesuai dengan harapan, namun ada pula komunikasi yang terhambat karena terdapat suatu kendala teknis maupun non teknis. Komunikasi vertikal ini terkadang membuat karyawan di tingkat bawah khususnya, enggan memberikan umpan balik atau melaporkan masalah kepada manajemen. Kurangnya keterbukaan dalam berkomunikasi ini bisa saja menyimpulkan ketidakjelasan dan masalah akan menumpuk di tingkat bawahan.

Informasi yang menumpuk ini jika tidak diselesaikan dengan baik dan segera ditemukan solusinya, ibarat bola salju akan semakin membesar dan bergulir. Akibat yang terjadi, misalnya, informasi tersebut tumbuh dan menyebar tanpa kendali sehingga terjadi ledakan dan akhirnya berdampak kurang baik bagi organisasi. Oleh karena itu, sangat penting dalam memastikan bahwa informasi yang disampaikan akurat dan harus bisa diverifikasi untuk menghindari hal-hal yang tidak diinginkan.

**Model Komunikasi Kepemimpinan Dalam Manajemen LPP TVRI Stasiun Yogyakarta**



**Gambar 3.** Model Komunikasi Kepemimpinan Dalam Manajemen LPP TVRI Stasiun Yogyakarta  
**Sumber :** Olahan Penulis (2024)

Kelebihan dari model yang ditawarkan oleh peneliti adalah pimpinan yang memiliki sikap yang tegas, terus melakukan inovasi, kreatif dan melakukan evaluasi secara intens akan membawa organisasi menjadi lebih kuat lagi dan merupakan kunci keberhasilan dari organisasi. Pimpinan pun juga harus mampu dalam membersamai anggota organisasi dalam satu tujuan bersama. Kreativitas ini akan membantu untuk menemukan solusi yang baru dan memiliki cara pandang dalam menggerakkan organisasi. Pimpinan yang memiliki ketegasan dan tidak mudah terpengaruh akan mampu dalam mengambil keputusan. Proses komunikasi juga lebih cepat dan dapat mengurangi hambatan di dalamnya. Pimpinan yang tegas akan berdampak dalam organisasi, sehingga karyawan lebih cepat dan tepat dalam melaksanakan tugas atau perintah yang diberikan (Sumilat et al., 2017). Pimpinan tidak hanya menyampaikan instruksi saja, melainkan juga harus mampu memastikan bahwa pesan dapat dipahami dan dijalankan sesuai dengan harapan. Pimpinan tidak boleh ragu dalam

mengambil keputusan, ketegasan sangat diperlukan dalam memimpin LPP TVRI Stasiun Yogyakarta.

Aset yang sangat berharga jika memiliki seorang pimpinan yang memahami akan teknis produksi siaran, karena seorang pemimpin akan mampu memberikan arahan secara terperinci dan tepat kepada tim produksi yang terlibat. Jika seorang pimpinan memahami teknis ini maka ia akan lebih baik dalam memberikan dukungan kepada bawahannya sehingga mampu meningkatkan kualitas produksi dan mampu dalam membangun kepercayaan keterlibatan tim produksi. Proses transformasi pesan pun akan lebih efektif dan efisien jika pimpinan memahami proses produksi program siaran dan paham terkait administrasi anggaran.

**KESIMPULAN**

Komunikasi kepemimpinan di LPP TVRI Stasiun Yogyakarta dipengaruhi oleh tiga posisi strategis: Kepala Stasiun yang berfokus pada regulasi dan kebijakan birokratif, Kepala Sub Bagian Tata Usaha pada

administrasi, serta Ketua Tim yang mendukung kreativitas produksi program. Meskipun didanai APBN, TVRI memiliki keterbatasan fleksibilitas dalam mencari iklan dan sponsor, berbeda dengan stasiun TV swasta yang lebih bebas mencari keuntungan. Anggaran produksi yang ditentukan oleh Satuan Biaya Masukan Lainnya (SBML) kurang fleksibel untuk industri kreatif yang dinamis. Komunikasi di LPP TVRI Stasiun Yogyakarta telah beralih dari birokratis ke sederhana namun masih menemui kendala administratif dan kesalahpahaman pesan. Komunikasi vertikal dan horisontal di organisasi ini cukup efektif, dipengaruhi oleh budaya *njawani* khas Yogyakarta, yang juga perlu disesuaikan dengan perkembangan zaman. Selain melalui siaran analog, TVRI kini merambah kanal digital, meningkatkan jangkauan pemirsa

melalui UHF dan berbagai platform media sosial. Sosok pemimpin yang adaptif dan memiliki pengalaman di berbagai jabatan sangat dibutuhkan agar memahami proses komunikasi, visi, dan misi organisasi. Kepala stasiun idealnya tidak hanya berlatar administratif, tetapi juga memiliki jiwa *broadcaster* yang mampu menjalin hubungan profesional yang lebih luas.

Studi ini terbatas pada TVRI Yogyakarta sehingga mungkin tidak dapat digeneralisasi untuk kasus lainnya. Meskipun demikian, penelitian dengan menggunakan perspektif budaya penting untuk melengkapi studi-studi model kepemimpinan dan komunikasi organisasi. Studi dengan kasus-kasus berbeda juga penting untuk memberikan gambaran yang lebih mendalam mengenai kepemimpinan dan komunikasi organisasi.

## DAFTAR PUSTAKA

- Ali, S. N. M., Harun, C. Z., & AR, D. (2015). Gaya kepemimpinan kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja guru pada SD Negeri Lambaro Angan. *Jurnal Administrasi Pendidikan*, 3(2).  
<https://jurnal.usk.ac.id/JAP/article/view/2566>
- Alfiani, N. (2024). *Malam Anugerah Gatra Kencana 2024: Puncak Apresiasi Karya Seni dan Budaya*.  
<https://nasional.tvrinews.com/berita/tnb2glh-malam-anugerah-gatra-kencana-2024-puncak-apresiasi-karya-seni-dan-budaya>
- Checharia, N., & Pujiyanto, W. E. (2023). Peran Kepemimpinan terhadap Perubahan Organisasi Di Himpunan Mahasiswa Prodi Manajemen. *MASMAN: Master Manajemen*, 2(1), 103–110.  
<https://doi.org/10.59603/masman.v2i1.281>
- Darim, A. (2020). Manajemen Perilaku Organisasi Dalam Mewujudkan Sumber Daya Manusia Yang Kompeten. *Munaddhomah: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, 1(1), 22–40.  
<https://doi.org/10.31538/munaddhomah.v1i1.29>
- Eisenberg, E. M., Goodall, H. L., & Trethewey, A. (2010). *Organizational communication: Balancing creativity and constraint* (6th ed.). Bedford/St.Martin's.
- Garnham, N. (2000). *Emancipation, the Media and Modernity* (1st ed.). Oxford University Press.
- Hersey, P., & Blanchard, K. H. (1969). *Management of organizational behavior: Utilizing human resources*. Prentice-Hall.
- Khairunnisa, A., & Khodijah, N. (2024). Nusantara: Jurnal Pendidikan Indonesia Peran Kepemimpinan sebagai Pendorong Utama Transformasi Organisasi. *Nusantara: Jurnal Pendidikan Indonesia*, 4(1), 327–338.  
<https://journal.rumahindonesia.org/index.php/njpi/index>
- Lusdiyanti, E. S. (2011). Analisis Pengaruh Dukungan Pimpinan dan Dukungan Organisasi pada Kinerja dan Komitmen Afektif Karyawan Pt Inka Madiun. *Riset Manajemen Dan Akuntansi*, 2(3), 138–159.
- Melisa, Kusuma, A., Oktavirani, N. F., & Ashidiqie, M. H. (2024). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformatif terhadap Keefektifan Komunikasi Organisasi. *Jurnal Pendidikan Tambusai*, 8(2), 27736–27746.
- McGregor, D. (1960). *The human side of enterprise*. McGraw-Hill.
- Pace, R. W., & Faules, D. F. (1993). *Komunikasi organisasi: Strategi meningkatkan kinerja perusahaan*. Remaja Rosdakarya.
- Schein, E. H., & Schein, P. A. (2016). *Organizational culture and leadership* (5th ed.). The Jossey-Bass Business & Management Series.
- Shannon, C. E., & Weaver, W. (1949). *The mathematical theory of communication* (Vol. 1). University of Illinois Press.
- Prahara, S. A., & Hidayat, S. (2020). Budaya Organisasi dengan Work Engagement pada Karyawan. *Jurnal RAP (Riset Aktual Psikologi Universitas Negeri Padang)*, 10(2), 232.  
<https://doi.org/10.24036/rapun.v10i2.106977>
- Rianto, P. (2020). *Modul Penelitian Kualitatif*. Penerbit Komunikasi UII.
- Sumilat, C., Paputungan, R., & Golung, A. M. (2017). Peranan Komunikasi Pimpinan Dalam Meningkatkan Kinerja Pegawai di Kantor Kecamatan Kakas. *Acta Diurna*, VI(1), 461.

- Syauqy, K. (2016). Kepemimpinan Dalam Perubahan Organisasi Perpustakaan Perguruan Tinggi. *Al-Tsaqafa: Jurnal Ilmiah Peradaban Islam*, 16(1), 155–124. <https://doi.org/10.15575/al-tsaqafa.v13i01.1835>
- Taurisa, C. M., & Ratnawati, I. (2012). Analisis pengaruh budaya organisasi dan kepuasan kerja terhadap komitmen organisasional dalam meningkatkan kinerja karyawan ISSN: 1412-3126 p 170 – 187. *Jurnal Bisnis Dan Ekonomi (JBE)*, 19(2), 170–187.
- Udin, U., Handayani, S., Yuniawan, A., & Rahardja, E. (2019). Leadership styles and communication skills at Indonesian higher education: Patterns, influences, and applications for organization. *Organizations and Markets in Emerging Economies*, 10(1), 111–131. <https://doi.org/10.15388/omee.2019.10.0006>
- Van Riel, C. B. M. (1995). *Principles of corporate communication*. Prentice Hall.
- Wahyuni, S., Sukatin, S., Fadilah, I. N., & Astri, W. (2022). Gaya Kepemimpinan Otoriter (Otokratis) Dalam Manajemen Pendidikan. *Educational Leadership: Jurnal Manajemen Pendidikan*, 1(2), 123–130. <https://doi.org/10.24252/edu.v1i2.26148>
- Widagdhaprasana, M., Syahadin, A., Dahana, B., Malang, K., Depok, K., Sleman, K., & Yogyakarta, D. I. (2024). Transformasi Model Bisnis Media Di Era Digital : Dari Konvergensi ke Digitalisasi. *JIKA*, 11(2), 9–10.
- Wiyono, B. (2019). Hakikat Kepemimpinan Transformasional *INTIZAM: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, 2(2), 74–83.