

KOMUNIKASI PADA LEMBAGA PENDIDIKAN NONFORMAL

Syafruddin Wahid

FIP Universitas Negeri Padang, Jl. Prof. Hamka Airtawar Padang
e-mail: syafruddinwahid@yahoo.com

Abstract: Communications in Non-Formal Education Institutions. This multi-site qualitative study aims at describing the process of communication using *kato mandaki*, *kato manurun*, *kato mandata*, and *kato melereng* in the formal and informal communication network among the employers of nonformal education institutions. A modified analytical induction method was used to analyze the data collected from three *Sanggar Kegiatan Belajar* (Learning-Activity Centers) in Minangkabau region through in-depth interviews and participatory observation. The findings show that the uses of *kato manurun*, *kato mandaki*, *kato mandata*, and *kato melereng* in both formal and informal communications in the three institutions under study depend on the communication purposes, social relationship between people communicating, and the degree of formality in the communication contexts.

Keywords: communication, nonformal education institutions, Minangkabau

Abstract: Komunikasi pada Lembaga Pendidikan Nonformal. Penelitian ini bertujuan mendeskripsikan berlangsungnya komunikasi yang menggunakan *kato mandaki*, *manurun*, *mandata*, dan *malereng* dalam komunikasi formal dan informal para karyawan di lembaga pendidikan nonformal. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan rancangan studi multisitus dengan metode induksi analitik yang dimodifikasi. Data dikumpulkan dari 3 *Sanggar Kegiatan Belajar* (SKB) di daerah Minangkabau dengan wawancara mendalam dan observasi partisipasi, kemudian dianalisis dengan reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan. Temuan penelitian menunjukkan bahwa *kato manurun*, *kato mandaki*, *kato mandata*, dan *kato melereng* digunakan menurut tinggi-rendah kedudukan status sosial pemberi pesan dan penerima pesan dalam komunikasi dalam konteks formal dan informal di ketiga lembaga pendidikan nonformal itu. Penggunaan keempat gaya komunikasi tersebut disesuaikan dengan tujuan komunikasi, hubungan sosial kedua pihak, dan sifat keformalan atau keinformalan konteks hubungan.

Kata kunci: komunikasi, lembaga pendidikan nonformal, Minangkabau

Salah satu persyaratan mendasar seorang auditor baru Memasuki abad XXI, dunia pendidikan Indonesia menghadapi tantangan besar. Tantangan tersebut antara lain adalah sebagai berikut. Pertama, sebagai akibat dari krisis ekonomi, dunia pendidikan dituntut untuk dapat memertahankan hasil pembangunan yang telah dicapai. Kedua, untuk mengantisipasi era global, dunia pendidikan dituntut untuk mempersiapkan sumber daya manusia yang kompeten agar mampu bersaing dalam pasar kerja global. Ketiga, sejalan dengan diberlakukannya otonomi daerah, perlu dilakukan perubahan dan penyesuaian sistem pendidikan nasional sehingga dapat mewujudkan proses pendidikan yang lebih demokratis, memerhatikan keberagaman kebutuhan dan

keadaan daerah dan peserta didik, serta mendorong peningkatan partisipasi masyarakat (Jalal, 2002).

Perubahan dan penyesuaian pendidikan tersebut dilakukan dengan memberdayakan semua jalur pendidikan, yakni pendidikan formal, nonformal, dan informal. Ketiga jalur tersebut harus diberdayakan untuk meningkatkan kualitas sumberdaya manusia, karena ketiga jalur tersebut saling melengkapi dan memerikaya (Undang-Undang No. 20/2003). Jika tidak, kita akan semakin tertinggal dalam kualitas sumber daya manusia, yang pada gilirannya akan membuat bangsa ini semakin terpuruk. Memang, dewasa ini, kualitas sumber daya manusia Indonesia tertinggal jauh; di Asia Tenggara saja kita hanya berada pada posisi 110 dari

172 negara yang diteliti (Human Development Report, 2010).

Di samping pemberdayaan pendidikan formal, pemberdayaan pendidikan nonformal terasa pentingnya mengingat tidak semua orang memperoleh kesempatan pendidikan melalui jalur pendidikan formal. Selain dari itu, karena sifatnya yang formal, tidak mungkin seseorang mengikuti kegiatan pendidikan formal sepanjang hayatnya. Sementara itu, pendidikan nonformal diselenggarakan bagi warga masyarakat yang memerlukan layanan pendidikan yang berfungsi sebagai pengganti, penambah, dan/atau pelengkap pendidikan formal dalam rangka mendukung pendidikan sepanjang hayat (Undang-Undang No. 20/2003). Dengan demikian, pendidikan nonformal memiliki peranan yang tidak kalah pentingnya dalam peningkatan kualitas sumberdaya manusia. Sehubungan dengan gencarnya pemberdayaan pendidikan nonformal yang berperan sama pentingnya dalam peningkatan kualitas sumberdaya manusia, peneliti tertarik untuk mengkaji keberadaan dan pengembangan lembaga pendidikan nonformal tersebut dalam berbagai aspek, termasuk dalam aspek yang berhubungan dengan manajemennya yang secara khusus berkenaan dengan berlangsungnya komunikasi di Sanggar Kegiatan Belajar (SKB).

Berkenaan dengan aspek manajemen, Sudjana (2004) mengemukakan bahwa pengembangan pendidikan memerlukan dukungan filsafat, keilmuan, dan manajemen yang kuat dan relevan dengan visi dan misi pendidikan. Penerapan manajemen pada satuan-satuan pendidikan luar sekolah dan pelatihan (pendidikan nonformal) diharapkan berguna dalam pengelolaan pendidikan di tingkat kelembagaan dan lapangan. Adapun fungsi-fungsi manajemen tersebut, menurut Sudjana (2006), adalah perencanaan, pengorganisasian, penggerakan, pembinaan, penilaian, dan pengembangan. Semua fungsi manajemen tersebut akan dapat berjalan secara optimal bila didukung oleh fungsi komunikasi yang optimal pula. Dalam teori organisasi ekstensif, komunikasi menduduki posisi sentral, karena struktur, keluasan (*extensiveness*), dan lingkup organisasi hampir seluruhnya ditentukan oleh teknik-teknik komunikasi (Pace & Faules, 2006).

Di Minangkabau terdapat 18 SKB yang tersebar di masing-masing kota dan kabupaten. Di antara 18 SKB tersebut terdapat tiga SKB yang cukup menonjol dan terletak di pusat *alam* Minangkabau, yang disebut dengan Luhak Nan Tigo, yakni Bukik Bagalombang, Udaru Sajuak, dan Tanah Gambua. Sebagai SKB yang terletak di pusat *alam* (budaya) Minangkabau, tentu, sedikit-banyaknya cara berkomunikasi setiap orang yang terlibat dalam interaksi di ketiga SKB

tersebut dipengaruhi oleh cara berkomunikasi orang Minangkabau. Menurut Navis (1986), dalam percakapan (komunikasi) sehari-hari orang Minangkabau lazim menggunakan ungkapan yang plastis yang penuh dengan kiasan, sindiran, perumpamaan, pepatah, dan petiti. Kebiasaan menggunakan ungkapan yang demikian bertolak dari landasan sosial dalam struktur kekerabatan yang berkaitan, yang menyebabkan setiap orang menjadi saling menyegani. Lebih lanjut Navis (1986) mengemukakan bahwa orang Minangkabau merasa dirinya sama dengan orang lain, mereka tidak mau direndahkan, tegak sama tinggi, duduk sama rendah (egaliter). Mereka menghendaki penghargaan yang sama, bahkan sopan santun dalam berkomunikasi. Oleh karena itu, dalam percakapan (komunikasi) di ketiga SKB tersebut, menurut menurut Rustam Takdir, salah seorang pamong belajar BPKB Minangkabau, setiap karyawan harus mengerti *kato nan ampek*, jika tidak, karyawan tersebut akan dikatakan sebagai orang yang tidak tahu *di nan ampek* (tidak beradat).

Menurut Navis (1986), *kato nan ampek* terdiri dari empat cara berkata-kata, yakni *kato mandata*, *kato mandaki*, *kato manurun*, dan *kato malereng*. Masing-masing, secara ringkas, dapat dijelaskan bahwa *kato mandata* ialah bahasa orang seusia atau sepergaulan. *Kato mandaki* ialah bahasa orang yang lebih rendah kedudukannya kepada orang yang lebih tinggi kedudukannya. *Kato manurun* ialah bahasa orang yang lebih tinggi kedudukannya kepada orang yang lebih rendah kedudukannya. *Kato malereng* ialah bahasa antara orang yang saling menyegani yang banyak menggunakan kata-kata yang tidak bermakna kamus (sindiran). *Kato malereng* didasari oleh peribahasa yang berbunyi, "Manusia tahan kias, kerbau tahan palu".

Selain pertimbangan yang telah dikemukakan terdahulu, dapat dikemukakan bahwa komunikasi merupakan inti dari sebuah organisasi. Sebab, kunci untuk keefektifan organisasi terletak pada keefektifan komunikasi. Komunikasi penting untuk menghasilkan pemahaman yang sama antara pengirim informasi dengan para penerima informasi pada semua tingkatan dalam organisasi (Liliweri, 2004; Nurrohim & Anatan, 2009). Begitu juga halnya di lembaga pendidikan nonformal seperti SKB; SKB merupakan sebuah organisasi; oleh karena itu, pada dasarnya proses komunikasi di SKB akan sama dengan proses komunikasi pada berbagai organisasi lainnya. Yang membedakan komunikasi di SKB dengan organisasi lainnya adalah tujuan dan jaringan komunikasi itu sendiri disertai dengan kekhasannya. Menurut Hoy dan Miskel (2005) dan Miskel dkk. (1983), salah satu tujuan utama komunikasi di sekolah (lembaga pendidikan) adalah agar kegi-

atan belajar-mengajar dapat berlangsung secara optimal. Sebagaimana halnya di sekolah, salah satu tujuan utama komunikasi di SKB adalah untuk mengoptimalkan segala kegiatan pendidikan yang berlangsung di SKB tersebut.

Tujuan utama penelitian ini adalah untuk memerikan secara mendalam dan memberikan makna pada setiap berlangsungnya komunikasi dalam di SKB yang terletak di Luhak Nan Tigo. Secara lebih rinci, tujuan penelitian ini adalah untuk memerikan dan memberikan makna atas berlangsungnya komunikasi, faktor-faktor yang memengaruhi komunikasi, dan jaringan komunikasi di ketiga SKB tersebut.

METODE

Metode penelitian yang digunakan adalah kualitatif. Digunakannya metode penelitian kualitatif karena penelitian ini bertujuan memahami suatu peristiwa dalam konteks untuk seterusnya memaparkan proses berlangsungnya peristiwa tersebut. Peristiwa tersebut adalah komunikasi pada beberapa situs, yakni pada SKB Bukik Bagalombang, SKB Udaro Sajuak, dan SKB Tanah Gambia. Untuk itu, diperlukan pemahaman yang mendalam terhadap peristiwa yang berlangsung dalam konteks melalui pengamatan yang mendalam dalam situasi yang wajar (Lincoln & Guba, 1985; Guba, 1987; Bogdan & Biklen, 1990).

Rancangan penelitian ini adalah rancangan studi multisitus. Alasan digunakannya rancangan penelitian multisitus, karena penelitian ini bertujuan untuk mengembangkan teori yang diangkat dari beberapa latar (*site*) penelitian. Teori yang diangkat dari beberapa latar (*site*) tersebut diharapkan bisa menghasilkan generalisasi yang lebih luas dan lebih umum penerapannya (Yin, 1984; Bogdan & Biklen, 1990). Bogdan dan Biklen (1990) mengemukakan bahwa ada dua rancangan studi multisitus, yaitu metode induksi analitik yang dimodifikasi dan metode komparatif konstan. Penelitian ini menggunakan rancangan pertama, yakni metode induksi analitik yang dimodifikasi.

Sumber data (informan) penelitian ini pada mulanya menggunakan *purpose sampling*, yakni dengan menetapkan kepala, koordinator pamong belajar, dan kepala tata usaha pada ketiga SKB yang diteliti sebagai sampel utama. Informan berikutnya dipilih berdasarkan saran salah seorang dan/atau ketiga sampel utama tersebut dengan kriteria (a) subjek yang sudah cukup lama dan intensif menyatu dengan kegiatan atau aktivitas yang terjadi di *setting* penelitian, (b) subjek yang terlibat secara aktif dan penuh pada *setting* penelitian, (c) subjek bersifat lugu dalam mem-

berikan informasi, (d) subjek memiliki cukup waktu untuk memberikan informasi, dan (e) subjek yang sebelumnya masih tergolong asing bagi peneliti sehingga memungkinkan peneliti dapat belajar darinya.

Data dikumpulkan dengan wawancara mendalam (*in depth interview*) dan observasi partisipasi (*participant observation*). Wawancara mendalam yang digunakan dalam penelitian ini adalah wawancara tidak terstruktur, terfokus dan secara kebetulan. Wawancara tidak terstruktur dilakukan agar responden mendapat kebebasan dan kesempatan untuk mengeluarkan pandangan dan perasaan tanpa diatur oleh peneliti. Wawancara terfokus ini tidak menggunakan instrumen terstruktur, namun peneliti telah membuat garis-garis besar yang disusun berdasarkan fokus penelitian. Wawancara secara kebetulan dilakukan ketika peneliti bertemu informan yang tidak direncanakan terlebih dahulu, seperti pamong belajar dan pegawai tata usaha, bahkan tutor dan warga belajar. Wawancara dilaksanakan dengan tingkat informalitas yang tinggi, disesuaikan dengan keadaan, dan tidak terstruktur.

Penggunaan teknik observasi dimaksudkan untuk memerikaya dan memerdalam informasi serta untuk memperoleh data yang tidak dapat diperoleh melalui wawancara. Melalui observasi dapat ditangkap secara mendalam motif, kepercayaan, keseriusan, perilaku, dan kebiasaan subjek. Teknik tersebut memberi kesempatan kepada peneliti untuk melihat "dunia" sebagaimana subjek melihatnya. Observasi partisipasi sangat krusial dalam penelitian ini, karena suatu pesan tidak dapat sepenuhnya diperoleh melalui ungkapan verbal saja. Makna suatu pesan akan dapat ditangkap dengan mendekati makna yang sama dengan yang dimaksudkan oleh pengirim pesan melalui observasi dengan seksama isyarat verbal dan nonverbal yang dipancarkan oleh komunikator.

Analisis data dalam situs menggunakan teknik deskriptif, yaitu dengan melakukan reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan (Miles & Huberman, 1987). Reduksi data dilakukan peneliti untuk memilih, menyederhanakan, mengabstraksi dan mentransformasikan data lapangan ke dalam format yang telah disiapkan. Penyajian data merupakan sekumpulan informasi yang telah tersusun sesuai dengan fokus penelitian, sehingga memungkinkan peneliti untuk menarik kesimpulan. Penarikan kesimpulan dilakukan ketika peneliti memberi arti atau memaknai data yang diperoleh. Analisis lintas situs mencakup kegiatan merumuskan proposisi berdasarkan temuan situs pertama, yang dilanjutkan dengan situs kedua dan situs ketiga; membandingkan dan memadukan temuan teoretik sementara dari ketiga situs tersebut; dan merumuskan

kesimpulan teoretik berdasarkan analisis lintas situs sebagai temuan akhir dari ketiga situs penelitian.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil

Secara umum, *kato manurun* adalah *kato* (bahasa) yang digunakan oleh atasan kepada bawahan. Secara formal *kato manurun* digunakan dengan *batanggo turun* (berurutan) dari Kepala SKB sampai kepada pejabat yang paling rendah. Secara informal *kato manurun* adalah *kato* (bahasa) yang digunakan oleh yang lebih tua kepada yang lebih muda. Ciri-ciri *kato manurun* adalah dari yang lebih tinggi kepada yang lebih rendah kedudukannya, baik dalam situasi formal atau informal, penggunaan tata bahasa rapi, kalimat pendek-pendek dan tegas, sering didominasi oleh yang ditinggikan. Bentuk komunikasi dalam *kato manurun* adalah komunikasi antarpribadi, komunikasi kelompok, dan komunikasi dengan menggunakan *kato manurun* yang *mandaki*. Komunikasi antarpribadi berlangsung secara tatap muka, simultan dalam hubungan yang akrab, rileks, dan spontan. Komunikasi antarpribadi digunakan untuk memberi informasi, mengajar, memberi nasihat, memberi perintah, memuji, menghibur, dan mengatasi konflik. Komunikasi kelompok dalam *kato manurun* berupa pidato dan ceramah, agak kaku karena sering berlangsung satu arah. Komunikasi kelompok dalam *kato manurun* digunakan untuk menyampaikan wejangan dan harapan, pengarahan, bimbingan, perintah, dan penyampaian ide-ide baru.

Kato mandaki secara umum adalah *kato* (bahasa) yang digunakan bawahan kepada atasan. Secara formal, *kato mandaki* digunakan secara *bajanjang naiak* dari tingkat paling rendah (warga belajar) kepada tingkat yang paling tinggi di SKB (kepala). Secara informal *kato mandaki* digunakan kepada mitra komunikasi yang tinggi sosialnya. Ciri-ciri *kato mandaki* adalah dari bawahan kepada atasan, tata bahasa rapi, ungkapan jelas, penggunaan kata lengkap, dan hubungan komunikator dengan komunikan akrab. Bentuk komunikasi dalam *kato mandaki* adalah komunikasi antarpribadi dan komunikasi kelompok. Komunikasi antarpribadi berlangsung secara tatap muka, hubungan yang akrab, rileks, dan spontan. Komunikasi antarpribadi dengan *kato mandaki* dapat digunakan untuk memberikan informasi, mengusulkan, memohon, minta petunjuk, melapor, dan menyampaikan keluhan kesah. Komunikasi kelompok dalam *kato mandaki* dapat berlangsung di waktu berlangsungnya ceramah dan pidato. Meskipun jarang terjadi, *kato mandaki* dalam komunikasi kelompok dapat digunakan untuk mengemukakan

pendapat, bantahan, memohon, minta petunjuk, dan melapor.

Kato mandata adalah *kato* (bahasa) yang digunakan oleh orang yang *samo gadang* (sebayu). Ciri-cirinya adalah berlangsung antara yang setara, akrab, sering digunakan oleh “remaja”, sering menggunakan bahasa *pasaran*, kata-kata tidak lengkap dan kalimat pendek-pendek, dan sering menggunakan bahasa *slang*. *Kato mandata* dapat digunakan dalam komunikasi antarpribadi, komunikasi kelompok, dan gabungan antara keduanya. Komunikasi antarpribadi dengan menggunakan *kato mandata* berlangsung secara tatap muka, dapat berlangsung secara simultan dalam hubungan yang akrab, rileks, dan spontan. *Kato mandata* dapat digunakan untuk berunding, mendiskusikan pekerjaan, menyampaikan *unek-unek* dan keluhan-kesah, mendaikkan, memberi nasihat, dan *bagarah* (bercanda).

Kato malereng adalah *kato* (bahasa) yang digunakan oleh mereka yang *samo gadang* dan saling menyegani. Di Minangkabau orang dituntut untuk dapat memahami kata yang tidak memiliki makna kamus atau kiasan (*kato malereng*). *Kato malereng* dapat digunakan dalam konteks *kato manurun*, *kato mandaki*, dan *kato mandata*. Ciri-ciri *kato malereng* adalah digunakan *urang samo gadang* dan saling menyegani, biasanya untuk menghindari saling menyakiti, kesan marah, dan konflik langsung, tata bahasa rapi, kalimat dan kata-kata bersayap, dan dipahami setelah dipikirkan. *Kato malereng* biasanya digunakan untuk menyampaikan kekecewaan secara halus dan tidak langsung, mengajar tanpa mengajar, memerintah tanpa memerintah, meminta tanpa meminta, memperbaiki kinerja, memberi informasi, berdiskusi, dan *bagarah* (bercanda).

Faktor utama yang memengaruhi penggunaan *kato manurun* adalah faktor tingginya kedudukan seseorang. Dalam situasi formal, penggunaan *kato manurun* dipengaruhi oleh faktor kedudukan seseorang yang lebih tinggi dari mitra komunikasinya. Dalam situasi informal, faktor kesenioran dalam pekerjaan, pendidikan, dan usia. Penggunaan *kato manurun* dipengaruhi oleh perubahan posisi dari yang setara atau lebih rendah menjadi lebih tinggi posisinya, keinginan memelihara keselamatan mitra komunikasi, dan perubahan posisi dari yang tergantung menjadi yang menentukan atau menjadi yang diharapkan.

Faktor-faktor utama yang memengaruhi penggunaan *kato mandaki* adalah rendahnya kedudukan seseorang. Dalam situasi informal, faktornya ialah permintaan bantuan kepada mitra komunikasi, pemanfaatan kelebihan pengetahuan dan keterampilan mitra komunikasi, terkaitnya kepentingan dengan mitra komunikasi, dan ketergantungan komunikator kepada komunikan.

Faktor-faktor yang memengaruhi komunikasi dengan penggunaan *kato mandata* secara formal adalah kesetaraan kedudukan, dan secara informal adalah suasana santai, ke-*samogadang*-an, keakraban, dan kesamaan hobi.

Faktor-faktor yang memengaruhi komunikasi dengan penggunaan *kato malereng* secara umum adalah faktor saling menyegani dan keinginan untuk menenggang perasaan mitra komunikasi. Secara formal, penggunaan tersebut dipengaruhi oleh keinginan untuk menghindari marah secara langsung kepada bawahan, dan menjaga diri dari menjadi orang yang tangan di bawah. Dalam situasi informal faktornya adalah kekuatiran permintaan tidak dapat dikabulkan, keinginan untuk menghindarkan diri dari menyinggung perasaan orang lain, keinginan untuk menghibur kolega yang sedang ditimpa musibah, dan kekurang-akraban yang membuat seseorang dengan yang lainnya tidak ingin untuk berkomunikasi secara terbuka.

Jaringan komunikasi formal tercipta berdasarkan struktur organisasi. Alur komunikasi berlangsung menurut hierarki berdasarkan adagium *bajanjang naiak batanggo turun*. *Batanggo turun* berarti arus komunikasi mengalir dari atasan kepada bawahan secara bertingkat, terutama untuk hal yang prinsipal. *Bajanjang naiak* berarti arus komunikasi mendaki dari bawahan kepada atasan. Di samping *bajanjang naiak batanggo turun*, terdapat juga jaringan komunikasi yang merupakan lintas sektor dengan menggunakan *kato mandata*.

Jaringan komunikasi informal tercipta untuk memenuhi kebutuhan berkomunikasi setiap saat dalam segala macam bentuk dan kebutuhan. Jaringan komunikasi itu terbentuk karena kebutuhan berkomunikasi tidak terpenuhi oleh komunikasi formal saja dan karena kesamaan bidang garapan. Segala macam hal dapat dijadikan objek komunikasi informal. Ini juga terjadi jika terdapat anggota suatu jaringan yang bukan dari bidang garapan yang sama.

Pembahasan

Kato manurun adalah *kato* (bahasa) yang digunakan dalam berkomunikasi oleh orang yang lebih tinggi statusnya kepada orang yang lebih rendah. Meskipun *kato manurun* adalah *kato* yang digunakan oleh orang yang lebih tinggi statusnya kepada orang yang lebih rendah, berbagai keadaan dapat mengubah penggunaan *kato*. Perubahan penggunaan *kato* biasanya dipengaruhi oleh perubahan situasi, dari formal kepada informal. Dalam kondisi informal, jabatan dalam SKB tidak lagi menentukan. Penggunaan *kato* dalam keadaan yang demikian sudah ditentukan oleh hubungan kekeluargaan, usia, karisma, dan pengeta-

huan serta keterampilan, dan faktor ketergantungan. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa penggunaan *kato manurun* dalam berkomunikasi bukanlah sesuatu yang konstan dan melekat dalam diri pribadi seseorang. Oleh karena itu, meskipun penggunaan *kato manurun* ditentukan oleh kedudukan seseorang, kedudukan seseorang dalam masyarakat Minangkabau tidaklah konstan; dia dapat berubah sesuai dengan ruang dan waktu. Lagipula, kedudukan atau jabatan yang tinggi tidak membuat orang Minangkabau merasa menjadi *superior*. Bagi orang Minangkabau, jabatan adalah amanah yang diisyaratkan oleh ungkapan “*Gadang diamba, tinggi dianjung*” atau “*didahulukan selangkah, ditinggikan sarantiang*” yang maknanya ialah orang besar karena dibesarkan. Jika orang jadi terkemuka, dia hanya didahulukan selangkah. Jika berada dalam posisi yang tinggi, tingginya hanya seranting (Penghulu, 1994).

Kato manurun dapat digunakan dalam komunikasi antarpribadi dan komunikasi kelompok. Komunikasi antarpribadi berlangsung secara tatap muka sehingga memungkinkan pesertanya menangkap reaksi orang lain secara langsung, baik verbal atau nonverbal (mencerminkan kedekatan pihak-pihak yang berkomunikasi). Kedekatan hubungan pihak-pihak yang berkomunikasi tercermin pada pilihan kata dan ungkapan nonverbal seperti sentuhan, tatapan mata, ekspresi, dan jarak fisik yang sangat dekat. Ini memberikan dampak yang lebih kuat pengaruhnya kepada komunikan (Pace & Faules, 2006; Mulyana, 2007; Suharsono, 2012). Keberhasilan komunikasi menjadi tanggung jawab kedua belah pihak, yakni atasan dan bawahan. Kedekatan hubungan pihak-pihak yang berkomunikasi akan tercermin pada jenis-jenis pesan atau respon mereka; mungkin saja berupa sentuhan, tatapan mata ekspresif, dan jarak fisik yang dekat (Mulyana, 2007; Navis, 1986). Sementara itu, Imron dan Kristiani (2006) mengemukakan bahwa untuk mengatasi hubungan kerja, seorang pimpinan hendaknya menciptakan hubungan yang harmonis baik secara vertikal maupun horizontal, sehingga terjadi saling pengertian. Pace dan Faules (2006) mengemukakan bahwa, meskipun setiap orang dalam komunikasi antarpribadi bebas mengubah topik pembicaraan, kenyataannya komunikasi antarpribadi dapat didominasi oleh satu pihak, yakni pihak atasan.

Berdasarkan paparan data diperoleh temuan bahwa *kato mandaki* adalah *kato* (bahasa) yang digunakan orang yang lebih rendah kepada yang lebih tinggi kedudukannya. Pengertian *kedudukan* tidak selalu bermakna jabatan formal, tetapi dapat juga berupa kedudukan sosial masyarakat dan bahkan dapat juga ditentukan oleh siapa yang dibutuhkan siapa. Oleh karena itu, penggunaan *kato mandaki* tidak saja tergantung

kepada tinggi-rendahnya kedudukan atau status sosial seseorang secara formal, tapi juga dipengaruhi oleh siapa yang tergantung atau memerlukan bantuan dari siapa. Oleh karena itu, *kato mandaki* bukanlah *kato* yang menggambarkan kedudukan sosial seseorang secara permanen, karena kedudukan tersebut dapat mengalami berbagai perubahan, misalnya perubahan keadaan dari formal ke informal. Selain itu, penggunaan *kato mandaki* juga bisa dipengaruhi oleh suasana ketergantungan, misalnya siapa yang memerlukan siapa. Penggunaan *kato mandaki* yang secara umum dikenal dengan komunikasi ke atas dalam suatu organisasi memungkinkan informasi dapat mengalir dari tingkat yang lebih rendah ke tingkat yang lebih tinggi (Pace & Faules, 2006).

Penggunaan *kato mandaki* dapat berbentuk komunikasi antarpribadi dan komunikasi kelompok. *Kato mandaki* dalam komunikasi antarpribadi berlangsung secara tatap muka, yang memungkinkan pesertanya menangkap reaksi masing-masing yang terlibat dalam komunikasi, baik secara verbal atau nonverbal, yang mencerminkan kedekatan hubungan antara keduanya. Lesmana (2006) mengemukakan bahwa komunikasi menjadi komunikasi antarpribadi jika komunikator dan komunikan sama-sama dipandang sebagai insan yang unik dan sudah memiliki hubungan dalam tingkat tertentu. Sejalan dengan itu, Mulyana (2007) mengemukakan bahwa komunikasi antarpribadi menunjukkan pihak-pihak yang berkomunikasi berada dalam jarak dekat, mengirim dan menerima pesan secara simultan dan spontan. Komunikasi kelompok berlangsung dalam bentuk rapat atau diskusi; di dalamnya frekuensi balikan (*feedback*) agak rendah karena komunikasi didominasi oleh pimpinan. Oleh karena itu, sesuai dengan apa yang dikemukakan oleh Mulyana (2007), balikan dalam komunikasi kelompok terbatas, terutama yang bersifat verbal, sedangkan yang bersifat nonverbal lebih banyak diberikan oleh mereka yang duduk di jajaran depan, karena merekalah yang paling jelas melihat dan terlihat.

Kato mandata adalah *kato* (bahasa) yang digunakan oleh mereka yang *samo gadang* dan memiliki hubungan yang akrab. *Kato mandata* akan semakin banyak digunakan bila yang terlibat dalam komunikasi akrab. Secara informal, Pace dan Faules (2006) mengemukakan bahwa *kato mandata* semacam komunikasi yang terjadi antara mereka yang memiliki hubungan paling intim dan sebaya yang disebutnya dengan hubungan antarpersonal, sedangkan secara formal disebutnya sebagai komunikasi horizontal. Handoko (2003) menyebutnya sebagai komunikasi lateral, yakni komunikasi formal antara para anggota dalam kelompok yang sama. Perbedaannya, komunikasi horizontal atau lateral berlangsung dalam konteks kese-

tararaan dalam unit kerja, sedangkan komunikasi dengan *kato mandata* tidak terbatas dalam unit kerja saja, tapi juga di luar kerangka kerja dan dalam situasi informal.

Komunikasi antarpribadi dengan menggunakan *kato mandata* berlangsung secara tatap muka. Komunikasi antarpribadi berlangsung dengan mencerminkan kedekatan, baik fisik maupun psikis. Jika *kato mandata* digunakan dalam situasi formal, biasanya penggunaannya tidak ekstrem. *Kato mandata* dapat digunakan untuk berunding, mendiskusikan pekerjaan, menyampaikan *unek-unek* dan keluh-kesah, mendamaikan, memberi nasihat, dan *bagarah* (bercanda). Sejalan dengan itu, Pace dan Faules (2006) mengemukakan bahwa komunikasi antarpersonal (*kato mandata*) digunakan untuk menyampaikan informasi, pemecahan masalah, membantu orang lain untuk mengembangkan persona dan antarpersona (nasihat), dan ikut serta dalam komunikasi yang menyenangkan (*gurauan/garah*).

Kato melereng adalah *kato* (bahasa) yang digunakan dalam berkomunikasi oleh mereka yang *samo gadang* dan saling menyegani, baik karena hubungan kekerabatan ataupun karena hubungan jabatan. Komunikasi yang demikian dilakukan karena tidak ingin saling menyakiti atau tersakiti oleh kata-kata, karena itu mereka menggunakan pilihan kata yang memiliki multimakna, sehingga mitra komunikasi menyadarinya setelah dipikirkan atau direnungkan. Sehubungan dengan itu, sering muncul kata-kata atau kalimat bersayap, penuh dengan sindiran atau kiasan. Karena itu, orang Minangkabau dituntut untuk arif dengan *kato melereng*, kalau orang tidak arif dengan *kato melereng* akan dipandang sebagai orang bebal. Navis (1986) mengemukakan *kato melereng* merupakan kata-kata yang ditujukan secara tidak langsung kepada sasaran dan dinilai sebagai suatu bahasa yang sopan tanpa merendahkan siapa pun. Kalau orang tidak memahami *kato melereng* atau kiasan dia akan dipandang sebagai orang bebal, yang tidak mengenal peribahasa, “manusia tahan kias, kerbau tahan palu”.

Secara umum, *kato melereng* dapat digunakan untuk menyampaikan kekecewaan secara tidak langsung, mengajar seseorang tanpa mengajar, memerintah tanpa memerintah dengan menggunakan sindiran, meminta tanpa meminta, dan untuk mengemukakan *joke* atau *garah*. Navis (1986) mengemukakan bahwa *kato melereng* sinonimnya adalah *sindia* dan *hereang gendeng*. Kias merupakan kata-kata yang ditujukan secara tidak langsung kepada sasaran dan dinilai sebagai suatu bahasa yang sopan tanpa merendahkan siapapun.

Faktor utama yang mendorong terjadinya penggunaan *kato manurun* ialah dituakannya seseorang dalam berbagai lapangan kehidupan, baik lapangan formal atau informal. Orang yang “dituakan” berarti

orang yang didahulukan *salangkah* dan ditinggikan *sarantiang*. Oleh karena yang bersangkutan didahulukan dan ditinggikan, dia layak menggunakan *kato manurun* kepada yang mendahulukan dan meninggikannya. Sejalan dengan itu, Pace dan Faules (2006) mengemukakan bahwa seorang atasan dipandang (paling sedikit) memiliki status lebih tinggi, lebih banyak hak istimewanya, dan memiliki wilayah pengawasan tertentu terhadap bawahannya.

Dalam situasi formal, penggunaan *kato manurun* dipengaruhi oleh faktor kedudukan seseorang yang lebih tinggi dari mitra komunikasinya. Dalam situasi informal berbagai faktor dapat memengaruhi penggunaan *kato manurun*, antara lain kesenioran dalam pekerjaan, pendidikan, dan usia yang lebih tua; perubahan posisi menjadi yang memberi nasihat atau bantuan; keinginan untuk memelihara keselamatan mitra komunikasi; dan faktor perubahan posisi dari yang tergantung menjadi seseorang yang menentukan atau orang yang tidak diharapkan menjadi yang diharapkan. Navis (1986) dan Penghulu (1994; 1997) mengemukakan bahwa kedudukan seseorang di Minangkabau mengalami perubahan setiap waktu. Suatu saat yang bersangkutan dapat menjadi atasan, pada saat lain dia menjadi bawahan. Seorang atasan secara formal, dalam situasi informal, dapat saja berubah menjadi anak, adik, atau kemenakan.

Temuan penelitian menunjukkan bahwa faktor utama yang menyebabkan seseorang layak menggunakan *kato mandaki* kepada yang lainnya adalah faktor kedudukan sosialnya yang lebih rendah dari komunikasi. Di samping itu, beberapa faktor lain dapat memengaruhi penggunaan *kato mandaki*, seperti faktor usia, wibawa, dan kepentingan. Dalam suatu organisasi formal, *kato mandaki* seperti wajib digunakan oleh bawahan kepada atasan. Namun dalam situasi informal, kedudukan formal dikalahkan oleh faktor usia, wibawa, dan siapa yang tergantung kepada siapa. Berkenaan dengan penggunaan *kato mandaki* dalam situasi formal dalam sebuah organisasi, Pace dan Faules (2006) mengemukakan bahwa komunikasi ke atas berupa permohonan atau komentar yang diarahkan kepada individu yang otoritasnya lebih besar, lebih tinggi, atau lebih luas, merupakan esensi komunikasi ke atas (*kato mandaki*).

Faktor-faktor yang memengaruhi berlangsungnya komunikasi dengan penggunaan *kato mandata* adalah faktor kesetaraan kedudukan, situasi atau suasana yang informal, ke-*samogadang*-an, dan pergaulan yang akrab. Dalam hal kedudukan yang setara, misalnya koordinator pamong belajar dan kepala tata usaha, meskipun dalam situasi formal, karena kedudukan yang setara, dalam berkomunikasi keduanya menggunakan *kato mandata*. Dalam situasi informal, sering

setiap orang yang berbicara tidak jelas tujuannya, dari siapa untuk siapa. Dalam suasana tersebut setiap orang jadi *samo gadang*.

Penggunaan *kato mandata* dalam konteks ini tidak hanya berlaku dalam lembaga kerja saja, tapi sepanjang kehidupan. Oleh karena itu, konsep *kato mandata* tidak dapat disamakan dengan konsep komunikasi horisontal dalam organisasi formal. Pace dan Faules (2006) mengemukakan bahwa komunikasi horizontal merupakan penyampaian informasi di antara rekan-rekan sejawat dalam unit kerja yang sama. Unit kerja yang sama meliputi individu yang ditempatkan pada tingkat otoritas yang sama dalam organisasi dan memiliki atasan yang sama. Menyimak Mulyana (2007), *kato mandata* dapat disejajarkan dengan komunikasi diadik yang hanya melibatkan dua orang dalam komunikasi. Bedanya, *kato mandata* dapat berlangsung antara banyak orang yang umumnya *samo gadang*, sementara komunikasi diadik hanya melibatkan dua orang.

Berdasarkan paparan data, diketahui bahwa faktor utama yang memengaruhi berlangsungnya penggunaan *kato malereng* dalam peristiwa komunikasi di Minangkabau, khususnya di Luhak Nan Tigo, adalah faktor saling menyegani dan kedua belah pihak kurang akrab atau boleh juga karena didorong oleh keinginan untuk *manenggang* perasaan mitra komunikasi. Sehubungan dengan itu, mereka tidak ingin berkomunikasi dengan terbuka, sehingga mereka sering menggunakan kata-kata bersayap yang dapat dicerna maknanya setelah dipikirkan. Ini bisa terjadi dalam konteks formal ataupun informal. Dalam konteks formal, *kato malereng* digunakan oleh atasan kepada bawahan karena keinginan untuk menghindari marah secara langsung dan menjaga diri dari menjadi orang yang “tangan di bawah”. Dalam konteks informal, *kato malereng* dipengaruhi faktor ke-*samogadang*-an dan saling pengertian, keinginan untuk menghindarkan diri dari menyinggung perasaan mitra komunikasi, keinginan untuk menghibur kolega yang sedang ditimpa musibah, dan kekurangakraban.

Setelah mencoba memahami makna dan kegunaan *kato malereng*, diketahui bahwa padanannya adalah *kias* atau *sindiran*. Akan tetapi, setelah memahami makna *kato malereng* berdasarkan temuan penelitian ini, padanan kata tersebut tidak sepenuhnya tepat. Selain itu, tidak ditemui bahasan yang memadai berkenaan dengan penggunaan kias atau sindiran dalam komunikasi organisasi. Namun, dalam konteks komunikasi dalam masyarakat Minangkabau, Navis (1986) mengatakan bahwa orang Minangkabau harus mahir dan memahami *kato malereng* yang muncul dalam bentuk sindiran atau kiasan. Kalau orang tidak memahami kata kiasan akan dipandang sebagai orang bebal,

yang tidak mengenal pribahasa *manusia tahan kias, kerbau tahan palu*.

Jaringan komunikasi formal di SKB Luhak Nan Tigo mengikuti struktur organisasi. Jaringan komunikasi dari atas ke bawah dimulai dari kepala SKB sampai pada tingkat yang paling bawah, yang disebut dengan *batanggo turun*. Komunikasi dari bawah dapat dimulai dari warga masyarakat atau warga belajar secara bertingkat sampai kepada kepala SKB, yang disebut dengan *bajanjang naiak*. Oleh karena itu, pada dasarnya jaringan komunikasi menurut hierarki, dari atas ke bawah atau sebaliknya. Akan tetapi jika alur yang demikian diikuti dengan ketat, dia dapat menjadi faktor penghambat peredaran pesan dalam suatu organisasi. Hal tersebut sesuai dengan apa yang dikemukakan oleh Pace & Faules (2006) bahwa struktur organisasi dapat memiliki pengaruh yang menentukan pada pola dan peranan komunikasi.

Temuan penelitian menunjukkan bahwa, dalam jaringan komunikasi informal, pegawai berkomunikasi satu sama lain tidak lagi menggunakan *kato* didasari oleh posisi masing-masing dalam organisasi, tapi dipengaruhi oleh usia, kekerabatan, dan kewibawaan. Komunikasi informal ini muncul dari interaksi antara orang-orang yang terdapat dalam organisasi; informasi dalam jaringan komunikasi informal mengalir dengan arah yang tidak dapat diduga, dan jaringannya dipengaruhi sifat dan keakraban individu dalam organisasi. Meskipun dalam komunikasi informal, komunikasi tersebut tetap merupakan bagian dari komunikasi organisasi, sehingga dia memberikan informasi yang diharapkan oleh semua anggota organisasi (Chueycapone's Blog, 2014). Sementara itu, Pace & Faules (2006) mengemukakan, oleh karena komunikasi berjalan secara informal, jaringan komunikasi tersebut kadang-kadang memuat informasi rahasia dari orang ke orang yang tidak dapat diperoleh melalui saluran komunikasi formal. Informasi yang diperoleh melalui jaringan komunikasi informal kadang-kadang dianggap lebih valid dan meyakinkan daripada informasi yang diperoleh melalui komunikasi formal yang *bajanjang naiak* dan *batanggo tanggo turun*.

SIMPULAN

Komunikasi yang berlangsung di ketiga situs menggunakan *kato nan ampek*, yakni *kato manurun*, *kato mandaki*, *kato mandata*, dan *kato malereng*. *Kato manurun* adalah *kato* (bahasa) yang digunakan oleh yang lebih tinggi kepada yang lebih rendah status sosialnya, digunakan secara *batanggo turun* (berurutan ke bawah) sesuai struktur organisasi SKB dengan ciri-ciri tata bahasa rapi, kalimat pendek-pendek dan tegas, sering didominasi atasan, tidak menghilangkan kreati-

vas dan inisiatif. Meskipun seseorang adalah atasan, adakalanya dia harus menggunakan *kato mandaki*, *mandata*, atau *malereng* kepada bawahannya akibat terjadinya perubahan posisi dalam situasi informal.

Kato mandaki adalah *kato* (bahasa) yang digunakan dalam berkomunikasi oleh yang lebih rendah kepada yang lebih tinggi status sosialnya, yang digunakan secara *bajanjang naiak* (berurutan ke atas) dari warga belajar sampai kepada Kepala SKB dengan ciri-ciri: penggunaan tata bahasa rapi, ungkapan yang digunakan jelas, penggunaan kata lengkap, hubungan komunikator-komunikasi akrab. Penggunaan *kato mandaki* bukanlah menggambarkan kedudukan sosial seseorang secara permanen; meskipun seseorang adalah bawahan, adakalanya dia dapat menggunakan *kato manurun*, *mandata*, atau *malereng* kepada atasannya akibat terjadinya perubahan posisi dalam situasi informal.

Kato mandata adalah *kato* (bahasa) yang digunakan dalam berkomunikasi oleh mereka yang *samo gadang* atau jabatannya setara dan akrab. Secara formal, komunikasi dengan *kato mandata* disebut juga sebagai komunikasi horizontal atau lateral. Secara informal, *kato mandata* disebut sebagai komunikasi antarpersonal, yakni komunikasi antara mereka yang sebaya dan akrab. *Kato mandata* berlangsung di antara mereka yang setara, akrab, menggunakan kata-kata tidak lengkap dan kalimat yang pendek-pendek, disampaikan dengan hangat dan ekspresif, sering menggunakan bahasa slang.

Kato malereng adalah *kato* (bahasa) yang digunakan oleh mereka yang *samo gadang* dan saling menyegani, karena kekerabatan dan jabatan formal. Komunikasi dengan menggunakan *kato malereng* dilakukan karena antara satu sama lainnya tidak ingin saling menyakiti atau tersakiti karena kata-kata. Dalam komunikasi dengan *kato malereng* sering muncul kata-kata atau kalimat bersayap dan penuh dengan sindiran/kiasan; karenanya, komunikasi dituntut untuk arif.

Faktor utama yang memengaruhi penggunaan *kato manurun* adalah faktor tua atau dituakannya seseorang. Dalam situasi formal, penggunaan *kato manurun* dipengaruhi oleh faktor kedudukan seseorang yang lebih tinggi dari mitra komunikasinya. Dalam situasi informal, penggunaan *kato manurun* dipengaruhi oleh faktor-faktor: kesenioran dalam pekerjaan, pendidikan, dan usia; perubahan posisi menjadi lebih tinggi; keinginan untuk memelihara keselamatan mitra komunikasi; dan karena perubahan situasi dari yang menentukan atau tidak diharapkan menjadi sebaliknya.

Faktor utama yang memengaruhi penggunaan *kato mandaki* adalah faktor rendahnya kedudukan seseorang. Dalam situasi formal, penggunaan *kato mandaki* dipengaruhi oleh faktor kedudukan seseorang yang lebih rendah atau oleh status bawahan-atasan.

Dalam situasi informal meskipun seseorang lebih tinggi status sosialnya, ketika dia meminta bantuan, memanfaatkan lebih pengetahuan dan keterampilan, berkepentingan, dan tergantung kepada mitra komunikasi; dalam hal ini komunikator perlu menggunakan *kato mandaki*.

Faktor-faktor utama yang memengaruhi penggunaan kata mandata adalah faktor kesetaraan kedudukan yang diikuti oleh pergaulan yang akrab. Dalam situasi formal, penggunaan *kato mandata* dipengaruhi oleh faktor kesamaan dan kesetaraan kedudukan dalam struktur organisasi. Dalam situasi informal, yang memengaruhi penggunaan *kato mandata* adalah faktor ke-*samogadang*-an, keakraban pergaulan, dan kesamaan hobi. Oleh karena penggunaan kato mandata dipengaruhi oleh situasi formal dan informal, dia tidak hanya berlaku dalam lembaga kerja saja, tetapi sepanjang kehidupan.

Faktor utama yang memengaruhi terjadinya penggunaan *kato malereng* dalam peristiwa komunikasi adalah faktor saling menyegani. Dalam situasi formal, tidak jarang *kato malereng* digunakan oleh atasan kepada bawahan disebabkan oleh faktor keinginan untuk menghindarkan dari marah secara langsung dan di antara mereka yang setara untuk menjaga diri dari menjadi orang yang “tangan di bawah”. Dalam situasi informal, faktor-faktor menyebabkan seseorang menggunakan *kato malereng* adalah ke-

samogadang-an dan saling pengertian, keinginan untuk menghindarkan diri dari menyinggung perasaan orang lain, keinginan untuk menghibur, dan kekuranganakraban.

Jaringan komunikasi formal tercipta berdasarkan struktur organisasi; semua informasi mengalir dari atasan kepada bawahan masing-masing. Alur informasi di ketiga situs penelitian ini berdasarkan *adagium bajanjang naiak batanggo* turun. Sesuai dengan adagium tersebut, arus komunikasi mengalir dari atasan kepada bawahan dan dari bawahan kepada atasan secara bertingkat. Di samping bajanjang naiak batanggo turun, terdapat juga jaringan komunikasi yang merupakan lintas sektoral yang menggunakan *kato mandata*.

Terbentuknya jaringan komunikasi informal dipengaruhi oleh kesamaan bidang garapan, yakni bidang pembelajaran dan administrasi. Jaringan komunikasi informal di ketiga situs, terutama untuk memenuhi kebutuhan berkomunikasi setiap saat dalam segala macam bentuk dan kebutuhan, terutama kebutuhan komunikasi yang tidak terpenuhi oleh komunikasi formal meskipun dalam kegiatan formal. Jaringan informal dapat menimbulkan berbagai kepuasan, bahkan beban pikiran sekalipun dapat diringankan melalui kegiatan berkomunikasi secara informal. Tidak jarang, dalam kegiatan formal, informasi tentang pelaksanaan pekerjaan dipenuhi melalui jalur komunikasi informal.

DAFTAR RUJUKAN

- Bogdan, R.C. & Biklen, S.K. 1990. *Qualitative Research for Education: An Instruction to Theory and Methods*. Boston: Allyn and Bacon.
- Chueycapone's Blog. 2014. *Teori Komunikasi Organisasi*, (Online), (<http://www.Chueycapone.wordpress.com/teori-komunikasi-organisasi>), diakses 14 Februari 2014.
- Guba, E.G. 1987. *Toward a Methodology of Naturalistic Inquiry in Education*. Los Angeles: University of California.
- Handoko, T.H. 2003. *Manajemen*. Yogyakarta: FE UGM.
- Hoy, W.K. & Miskel, C.G. 2005. *Educational Administration: Theory, Research, and Practice*. New York: McGraw-Hill.
- Human Development Report. 2010. *Country Fact Sheets, Indonesia*, (Online), (http://hdrstats.undp.org/countries/country_fact_sheets/cty_fs_IND.html), diakses 12 Agustus 2011.
- Imron, L.M. & Kristiani. 2006. *Hubungan antara Keterbukaan Komunikasi, Pemecahan Konflik, Kinerja Koordinator KIA dengan Kepuasan Kerja Bidang di Kabupaten Lombok Barat, Lombok Tengah, dan Lombok Timur, Propinsi Nusa Tenggara Barat*. Tesis tidak diterbitkan. Yogyakarta: Ilmu Kesehatan Masyarakat UGM.
- Jalal, F. 2002. Meningkatkan Kesadaran Masyarakat akan Pentingnya PADU. *PADU: Jurnal Ilmiah Anak Dini Usia*, 2002 (3): 5-13.
- Lesmana, T. 2006. Tuntutan Kemahiran Komunikasi Antarpribadi dalam Profesi: Perspektif Hongkong dan Indonesia. *Jurnal Ilmu Komunikasi*, 5 (1): 1-36.
- Liliweri, A. 2004. *Wacana Komunikasi*. Bandung: Mandar Maju.
- Lincoln, Y.S. & Guba, E.G. 1985. *Naturalistic Inquiry*. New Delhi: Sage Publication, Inc.
- Miles, M.B. & Huberman, A.M. 1987. *Qualitative Data Analysis: A Sourcebook of New Methods*. London: Sage Publications.
- Miskel, C., McDonal, D., & Bloom, S. 1983. Structural and Expectancy Linkages within Schools and Organization Effectiveness. *Educational Administration Quarterly*, 19 (1): 49-82
- Mulyana, D. 2007. *Ilmu Komunikasi: Suatu Pengantar*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Navis, A.A. 1986. *Alam Terkembang Jadi Guru, Adat dan Kebudayaan Minangkabau*. Jakarta: Grafitipers.
- Nurrohman, H. & Anatan, L. 2009. Komunikasi dalam Organisasi. *Jurnal Manajemen*, 7 (4): 1-9.
- Pace, R.W. & Faules, D.F. 2006. *Komunikasi Organisasi: Strategi Meningkatkan Kinerja Perusahaan* (Terje-

- mahan Deddy Mulyana). Bandung: Remaja Rosdakarya
- Penghulu, I.H.D.R. 1994. *Rangkaian Mustika Adat Berdasarkan Syarak di Minangkabau*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Penghulu, I.H.D.R. 1997. *Pokok-pokok Pengetahuan Adat Alam Minangkabau*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Sudjana, H.D. 2004. *Manajemen Program Pendidikan Nonformal untuk Pendidikan Nonformal dan Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Bandung: Falah Production.
- Sudjana, H.D. 2006. *Evaluasi Program Pendidikan Luar Sekolah, untuk Pendidikan Nonformal dan Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Bandung: Remaja Rosda Karya.
- Suharsono. 2012. Komunikasi Interpersonal dan Proses Sosialisasi dalam Meningkatkan Partisipasi Masyarakat Kota untuk Menciptakan Budaya Gaya Hidup yang Peduli Lingkungan. *Jurnal Ilmu Komunikasi UMN*, 4 (1): 86-94.
- Undang-undang Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional*. Jakarta: Sinar Grafika.
- Yin, R.K. 1984. *Case Study Research, Design and Methods*. London: Sage Publication.