

**TUGAS AKHIR PROGRAM MAGISTER (TAPM)**

**PELAKSANAAN KOMUNIKASI DIALOGIS DALAM  
MENINGKATKAN EFEKTIFITAS KERJA PEGAWAI  
DI UNIT PELAKSANA TEKNIS DINAS PENDIDIKAN  
PEMUDA DAN OLAHRAGA KECAMATAN SELIMBAU  
KABUPATEN KAPUAS HULU**



**UNIVERSITAS TERBUKA**

**TAPM** Diajukan sebagai salah satu syarat untuk memperoleh  
Gelar Magister Sains Dalam Ilmu Administrasi  
Bidang Minat Administrasi Publik

**Disusun Oleh :**

**DIDI SANUSI**

**NIM. 500022336**

**PROGRAM PASCASARJANA**

**UNIVERSITAS TERBUKA**

**JAKARTA**

**2015**

## ABSTRAK

PELAKSANAAN KOMUNIKASI VERTIKAL DIALOGIS DALAM MENINGKATKAN  
EFEKTIFITAS KERJA PEGAWAI DI UNIT PELAKSANA TEKNIS DINAS  
PENDIDIKAN PEMUDA DAN OLAHRAGA KECAMATAN SELIMBAU KABUPATEN  
KAPUAS HULU

DIDI SANUSI

Universitas Terbuka

[didisanusi009@gmail.com](mailto:didisanusi009@gmail.com)

Penelitian ini dengan judul : “Pelaksanaan Komunikasi Vertikal Dialogis Dalam Meningkatkan Efektifitas Kerja Pegawai di Unit Pelaksana Teknis Dinas Pendidikan Pemuda dan Olahraga Kecamatan Selimbau Kabupaten Kapuas Hulu” bertujuan untuk menganalisis pelaksanaan komunikasi vertikal dialogis dalam meningkatkan Efektifitas Kerja pegawai di dalam Wilayah Kerja UPT Dinas Pendidikan Pemuda dan Olahraga Kecamatan Selimbau Kabupaten Kapuas Hulu.

Fakta awal yang dapat peneliti kemukakan, bahwa Proses penyusunan program oleh Kasubag Program di Kabupaten yang diberikan kepada Kepala UPT Kecamatan seringkali dalam penyelesaiannya, memakan waktu yang terlalu lama. Lambatnya proses penyelesaian pekerjaan yang dilakukan oleh para guru dan Kepala Sekolah yang terkadang untuk menyelesaikan pekerjaannya tersebut memakan waktu 2-3 hari. Hal itu disebabkan intruksi atau perintah yang diberikan pimpinan (Kepala Unit Pelaksana Teknis) kurang jelas dan kurang dapat dimengerti oleh para pegawai atau guru. Lamanya proses penkomunikasian kebijaksanaan pimpinan dalam hal ini Kepala Unit Pelaksana Teknis (UPT) yang ditujukan kepada Kepala Sekolah yang terkadang memakan waktu terlalu lama yaitu 5-6 hari.

Fokus penelitian dilaksanakan pada efektifitas kerja PNS dilingkungan Internal Unit Pelaksana Teknis Dinas Pendidikan Pemuda dan Olahraga Kecamatan Selimbau Kabupaten Kapuas Hulu. Menurut pendapat Peneliti yang mempengaruhi terhadap efektifitas kerja pegawai, faktor tersebut adalah :

- Faktor Kepemimpinan, individu dan sarana penunjang yang masih sangat minim
- Faktor Sumber daya Manusia (SDM) yang masih kurang .

Kata Kunci : Komunikasi Vertikal dan Efektifitas Kerja

## ABSTRACT

*Implementation Communication Vertical Dialogic in Crease Work Efectiviti Worker in Branc Selimbau Distric Youth and Sports Education Departement Kapuas Hulu Regency*

*DIDI SANUSI*

*Universitas Terbuka*

*[didisamsi009@gmail.com](mailto:didisamsi009@gmail.com)*

*This study entitled: " Implementation Communication Vertical Dialogic in Crease Work Efectiviti Worker in Branc Selimbau Distric Youth and Sports Education Departement Kapuas Hulu Regency" aims to Analyze Implementation of Vertical Communications Dialogic in enhancing the effectiveness of employees Work in the Territory Department of Education Youth Work Unit and Sports Selimbau District of Kapuas Hulu.*

*The fact beginning to researchers pointed out, that the process of preparation of the program by the Head of Program in the District to the District Head of Unit often in the settlement, take too long. The slow process of completion of the work done by teachers and principals to finish the job that sometimes takes 2-3 days. That is because the instructions or orders given leaders (Principal) is less obvious and less understood by employees or teachers. The duration of the process penkomunikasian leadership wisdom in this case the Head of Technical Implementation Unit (UPT), addressed to the Principal who sometimes takes 5-6 days.*

*The focus of research conducted on the effectiveness of civil servants working within the Internal Technical Implementation Unit of the Ministry of Youth and Sports Selimbau District of Kapuas Hulu. In the opinion of researchers that influence the effectiveness of employee, these factors are:*

- Leadership Factor, individual and support facilities are still very low*
- Factors Human Resources (HR) is still lacking*

*Keywords: Vertical Communications and Effectiveness Work*

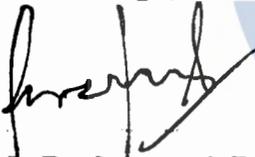
**LEMBAR PERSETUJUAN TAPM**

Judul TAPM : **PELAKSANAAN KOMUNIKASI DIALOGIS DALAM MENINGKATKAN EFEKTIFITAS KERJA PEGAWAI DI UNIT PELAKSANA TEKNIS DINAS PENDIDIKAN PEMUDA DAN OLAHRAGA KECAMATAN SELIMBAU KABUPATEN KAPUAS HULU**

Penyusun TAPM : **DIDI SANUSI**  
NIM : **500022336**  
Program Studi : **ADMINISTRASI PUBLIK**  
Hari/Tanggal :

Menyetujui :

Pembimbing I,

  
Ida Rochmawati, Dr

Pembimbing II,

  
Siti Julaha, Dra, M.Ed, Dr

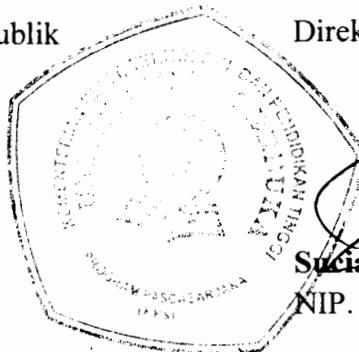
Mengetahui,

Ketua Bidang Administrasi Publik



**Dr. Darmanto, M.Ed**  
NIP. 19690502 199802 2 001

Direktur Program Pascasarjana



  
**Suciati, M.Sc, Ph.D**  
NIP. 19520213 198503 2 001

UNIVERSITAS TERBUKA  
PROGRAM PASCA SARJANA  
PROGRAM STUDI ADMINISTRASI PUBLIK

PENGESAHAN

Nama : **DIDI SANUSI**  
NIM : **500022336**  
Program Studi : **ADMINISTRASI PUBLIK**  
Judul TAPM : **PELAKSANAAN KOMUNIKASI DIALOGIS DALAM  
MENINGKATKAN EFEKTIFITAS KERJA PEGAWAI  
DI UNIT PELAKSANA TEKNIS DINAS PENDIDIKAN  
PEMUDA DAN OLAHRAGA KECAMATAN SELIMBAU  
KABUPATEN KAPUAS HULU**

Telah dipertahankan di hadapan Sidang Panitia Penguji TAPM Program Pascasarjana, Program Studi Administrasi Publik, Universitas Terbuka pada :

Hari/Tanggal : Selasa, 25 Agustus 2015  
Waktu : 18.00 – 20.00 WIB

Dan telah dinyatakan LULUS

PANITIA PENGUJI TAPM

Ketua Komisi Penguji

**Dr. Tati Rajati**

Penguji Ahli

**ANDY FEFTA WIJAYA, MDA, Ph.D**

Pembimbing I

**DR. IDA ROCHMAWATI**

Pembimbing II

**DR. Dra. SITI JULAEHA, M. Ed**

## KATA PENGANTAR

Puji syukur penulis panjatkan kehadirat Allah SWT, karena atas berkat rahmatnya-Nya, penulis dapat menyelesaikan TAPM ini. Penulisan TAPM ini dilakukan merupakan salah satu syarat untuk mencapai gelar Magister Sains Program Pasca Sarjana Universitas Terbuka. Penulis menyadari bahwa tanpa bantuan dan bimbingan berbagai pihak, proses penulisan TAPM ini tidak akan berjalan dan diselesaikan sebagaimana mestinya.

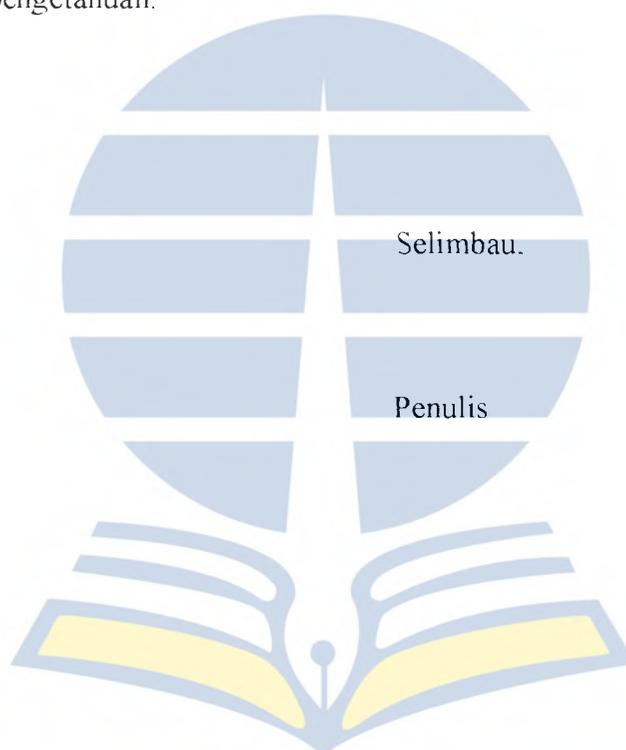
Oleh karena itu penulis ingin mengucapkan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada Ibu Dr. Ida Rochmawati dan Ibu Dr. Dra. Siti Julaeha, M. Ed selaku Pembimbing I dan Pembimbing II yang telah menyediakan waktu, tenaga dan pikiran dalam mengarahkan selama penyusunan TAPM ini.

Ucapan dan Penghargaan yang sama disampaikan kepada :

1. Rektor Universitas Terbuka Prof. Ir. Tian Belawati, M.Ed,Ph.D
2. Direktur Program Pasca Sarjana Universitas Terbuka, Suciati, M.Sc,Ph.D
3. Ketua Bidang Ilmu Program Magister Administrasi Publik Universitas Terbuka Florentina Ratih Wulandari, S.IP,M.Si
4. Kepala UPJJ-UT Pontianak Dr. Tati Harjati
5. Seluruh Dosen yang telah memberikan ilmunya selama saya menempuh perkuliahan Program Pasca Sarjana Bidang Administarsi Publik.
6. Bupati Kabupaten Kapuas Hulu A.M. Nasir, SH yang telah memberikan kesempatan kepada saya dengan memberikan ijin belajar guna menempuh Perkuliahan Program Pasca Sarjana
7. Sekretaris Dinas Pendidikan Pemuda dan Olahraga M. Jumran. H, S.Pd,M.Si yang telah memberi motifasi dalam perkuliahan Program Pasca Sarjana
8. Kepala Unit Pelaksana Teknis Dinas Pendidikan Pemuda dan Olahraga Kecamatan Selimbau Aswan Aswardi yang telah banyak membantu didalam penulisan TAPM ini
9. Seluruh informan yang telah banyak membantu dalam penulisan TAPM ini

10. Ibunda tercinta Nursia Husin yang memberikan dukungan dan motifasi sehingga saya dapat menyelesaikan perkuliahan Program Pasca Sarjana
11. Istriku tercinta Dayang Susilawati dan anak-anaku tersayang Chesami Nyila Utama dan Visila Sanusi teman hidup dalam suka maupun duka

Akhir kata, penulis berharap Allah SWT, berkenan membalas semua kebaikan semua pihak yang telah membantu. Penulis meminta maaf apabila terdapat kesalahan itu datang dari saya selaku manusia biasa dan jika ada kebaikan itu itu karena Allah SWT, jika ada kekeliruan dan kesalahan dalam penulisan TAPM ini penulis mengharapkan saran dan masukan demi kesempurnaan penulisan ini. Semoga saja TAPM ini membawa manfaat bagi kita dan pengembangan ilmu pengetahuan.



2015

## DAFTAR ISI

## BAB I PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah .....	1
B. Ruang Lingkup Masalah .....	6
C. Perumusan Masalah .....	7
D. Tujuan Penelitian .....	7
E. Kegunaan Penelitian .....	7

## BAB II TINJAUAN PUSTAKA

A. Kajian Teori .....	9
1. Efektivitas Kerja .....	9
2. Pengertian Komunikasi .....	11
3. Tujuan dan Fungsi Komunikasi .....	15
4. Komunikasi Vertikal .....	18
B. Hasil Penelitian Terdahulu .....	26
1. Efektivitas Kerja .....	26
2. Komunikasi Vertikal .....	29
C. Kerangka Berpikir .....	37

## BAB III METODOLOGI PENELITIAN

A. Desain Penelitian .....	40
B. Lokasi Penelitian .....	41
C. Subjek Penelitian .....	41
D. Teknik Pengumpulan Data .....	44
E. Analisis Data .....	46

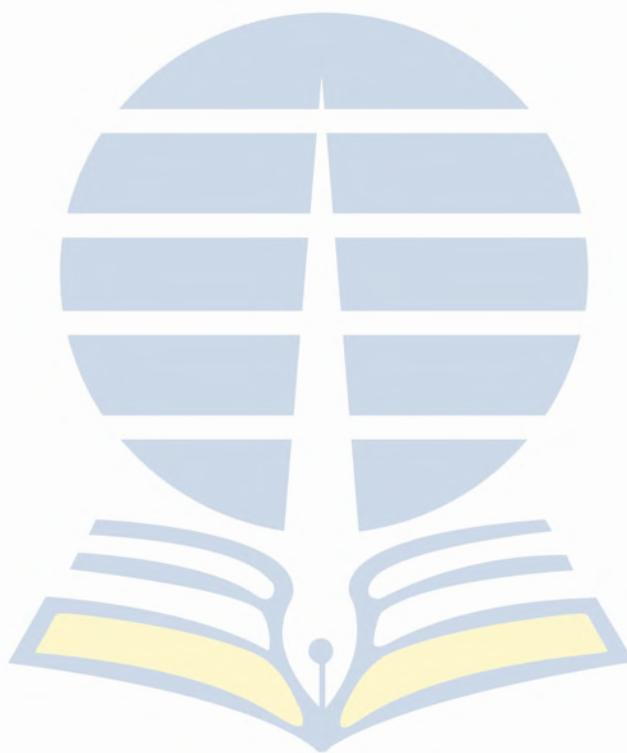
## BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN

A. Deskripsi Objek Penelitian .....	48
1. Gambaran Umum Unit Peleksana Teknis Dinas Pendidikan Pemuda dan Olahtaga .....	48
a. Letak Geografis Unit Pelaksana Teknis Kecamatan Selimbau .....	48

b. Keadaan Demografis .....	52
c. Karakteristik Pegawai .....	57
d. Struktur Organisas .....	58
1. <i>Tugas pokok Kepala Unit Pelaksana Teknis Dinas</i> <i>Pemuda dan Olahraga Kecamatan</i> .....	60
2. <i>Tugas pokok Sub bag Tata Usaha</i> .....	62
B. Hasil dan Pembahasan Penelitian .....	65
1. Gambaran Komunikasi Vertikal Dialogis di Unit Pelaksana Teknis Kecamatan Selimbau .....	63
a. Deskripsi Pelaksanaan Komunikasi Vertikal Dialogis di Unit <i>Pelaksana Teknis Dinas Pendidkan Pemuda dan Olahraga</i> Kecamatan Selimbau .....	63
1. Kejelasan Perintah yang diberikan Atasan Kepada Bawahan .....	64
2. Koordinasi yang terjalin antara atasan dengan Bawahan .....	67
3. Perhatian yang diberikan Atasan Kepada Bawahan .....	73
4. Pemahaman Bawahan Terhadap Tugas Yang Diberikan Oleh Atasan .....	77
b. Efektivitas Kerja .....	79
1. <i>Kegiatan Pengolahan Data Sekolah</i> .....	80
2. <i>Kecepatan Waktu Untuk Menemukan Berkas yang</i> <i>diperlukan</i> .....	83
3. <i>Kegiatan Penyediaan Bahan-bahan yang diperlukan</i> .....	86
 BAB V PENUTUP	
A. Simpulan .....	93
B. Saran-saran .....	94
 DAFTAR PUSTAKA .....	96

## DAFTAR GAMBAR

	Halaman
Gambar 2.1 Gambar Kerangka Berpikir .....	39
Gambar 4.1 Gambar Bagan Struktur Organisasi dan Tata Kerja Unit Pelaksana Teknis Kecamatan Selimbau.....	60



## DAFTAR TABEL

NO.	Judul Tabel	Halaman
1. 1	Daftar Sekolah Dasar di Kecamatan Selimbau Tahun 2014.....	4
2. 1	Efektivitas Pelatihan Bagi Peningkatan Kinerja Karyawan.....	26
2. 2	Efektivitas Media Pembelajaran Berbasis Komputer Pada Mata Pelajaran Elektronika Terhadap Prestasi Belajar Siswa Kelas XI di SMK 1 SedayuBantul.....	28
2. 3	Hubungan Kmunikasi Vertikal Dengan Motivasi Kerja Karyawan.....	29
2. 4	Pengaruh Komunikasi Organisasi terhadap Produktivitas kerja Pegawai.....	30
2. 5	Pengaruh Komunikasi Internal, Motivasi Kerja dan Loyalitas Terhadap Kinerja Guru Sekolah Menengah Kejuruan Negeri Rumpun bisnis Sekota Semarang.....	34
3.1	Informan Dalam Penelitian.....	43
4.1	Jarak Jangkauan Desa Dengan Ibukota Kecamatan.....	50
4.2	Keadaan Desa Berdasarkan Lokasi.....	51
4.3	Keadaan Pegawai UPT Dinas Pendidikan Pemuda dan Olahraga .....	53
4.4	Keadaan Pegawai Unit Pelaksana Teknis Dinas Pendidikan Pemuda dan Olahraga Berdasarkan Kepangkatan.....	54
4.5	Keadaan Pegawai Pegawai UPT Berdasarkan Tingkat Pedidikan.....	55
4.6	Sarana Kerja dan Peralatan Kantor.....	56
4.7	Umur Pegawai.....	56

## BAB 1

### PENDAHULUAN

#### A. Latar Belakang Masalah

Pelaksanaan tugas-tugas disuatu instansi sangatlah memerlukan yang namanya administrasi publik. The Liang Gie (1979, 11) menyatakan bahwa administrasi merupakan “usaha manusia secara teratur bekerja sama dalam kelompok untuk mencapai suatu tujuan tertentu”. Supaya administrasi berhasil maka didalamnya memerlukan proses komunikasi yang baik dan harus bersifat dialogis apakah itu komunikasi vertikal dan juga komunikasi horizontal yang dilakukan oleh instansi Pemerintah ataupun swasta. Komunikasi merupakan keharusan atau wajib hukumnya bagi sebuah organisasi. Kita semua menyadari bahwa dimana ada sebuah instansi atau organisasi maka di dalamnya akan terdapat yang namanya proses komunikasi.

Menurut Effendy,(2006).

Komunikasi merupakan suatu proses penyampaian pikiran atau perasaan oleh seseorang (komunikator) kepada orang lain (komunikan). Pikiran dapat merupakan gagasan, informasi, opini, dan lain-lain yang muncul dari benaknya. Perasaan dapat berupa keyakinan, kepastian, keragu-raguan, kekwatiran, kemarahan, keberanian, kegairahan, dan sebagainya yang timbul dari lubuk hati

Komunikasi adalah suatu kegiatan yang terus menerus yang tidak memiliki permulaan ataupun akhir. Komunikasi juga melibatkan suatu variasi

saling berhubungan yang kompleks dimana setiap variasinya tidak berinteraksi dalam cara yang persis sama. Tanpa adanya proses komunikasi maka pelaksanaan tugas-tugas sebuah organisasi akan jadi simpang siur atau akan ada tugas yang tidak tertangani, sehingga mendapatkan hasil kerja yang tidak memuaskan.

Pentingnya komunikasi bagi manusia tidak dapat dipungkiri. Begitupun halnya bagi suatu organisasi. Komunikasi yang terus berkembang baik secara langsung maupun tidak langsung berdampak pada organisasi baik secara internal maupun eksternal. Penemuan teknologi komunikasi dan informasi menambah persaingan yang semakin ketat dan mengharuskan organisasi berkembang sesuai dengan tuntutan.

Komunikasi dialogis sebagai suatu proses dimana orang-orang bermaksud memberikan pengertian-pengertian melalui pengiriman berita secara simbolis, dapat menghubungkan organisasi yang berbeda dan bidang yang berbeda pula, sehingga dapat disebut sebagai rantai pertukaran informasi. Konsep ini mempunyai unsur-unsur antara lain sebagai berikut

- a. Suatu kegiatan yang dilaksanakan untuk membuat seseorang mengerti
- b. Salah satu sarana peralihan informasi
- c. Suatu sistem demi terjadinya komunikasi di antara individu-individu

Komunikasi dialogis adalah bagian penting yang diperhatikan pihak manajemen. Bagaimanapun juga komunikasi merupakan alat manajemen yang dirancang untuk mencapai tujuan dan tidak dinilai atas hasil akhir dalam komunikasi itu sendiri. Bicara mengenai komunikasi maka kita akan menjumpainya di dalam proses kegiatan instansi atau organisasi

Adanya komunikasi dialogis diharapkan dapat terjalin kerjasama yang baik, sehingga dapat menumbuhkan jaringan komunikasi yang efektif dalam suatu organisasi. Komunikasi dapat merupakan bagian integral dari seluruh proses dalam manajemen organisasi, yang berarti bahwa komunikasi dengan segala seginya merupakan hal yang amat penting untuk mendapatkan perhatian dari seluruh anggota organisasi baik tingkat pelaksanaan maupun tingkat pimpinan.

Kepentingan dari suatu organisasi adalah memelihara dan meningkatkan kualitas dari pegawai. Salah satu faktor pendukung agar pegawai tetap bersemangat dalam melaksanakan tugas dan kewajibannya adalah adanya komunikasi dialogis yang berjalan dengan baik antara bawahan dengan atasan ataupun sebaliknya. Komunikasi dialogis yang keliru dapat menimbulkan beberapa akibat, antara lain, keresahan, ketidakpuasan kerja, serta turunnya kinerja dan gairah kerja, sehingga bekerja pun selalu melakukan kekeliruan dalam melaksanakan tugas dan sudah pasti pekerjaan tersebut sudah tidak efektif lagi.

Komunikasi dialogis yang efektif sangat penting bagi manajemen, paling tidak untuk dua alasan berikut:

1. Komunikasi merupakan proses yang melalui fungsi-fungsi manajemen. perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengawasan dapat dicapai.
2. Komunikasi adalah kegiatan Kepala Kantor mencurahkan sebagian besar apa yang menjadi ide kreatif mereka untuk saling bertukar informasi.

Komunikasi dialogis ini juga pasti akan terjadi di setiap instansi yang ada termasuk juga di UPT Dinas Pendidikan Pemuda dan Olahraga Kabupaten Kapuas

Hulu yang berada di setiap kecamatan. Secara umum dapat dipastikan bahwa komunikasi dialogis sudah dilakukan oleh setiap UPT Dinas Pendidikan Pemuda dan Olahraga, akan tetapi semua itu belum berjalan dengan maksimal sehingga efektifitas kerja pegawai terganggu dan kurang memuaskan. Sebagai gambaran, UPT Dinas Pendidikan Pemuda dan Olahraga Kecamatan Selimbau membawahi 22 Sekolah Dasar yang berada di 22 tempat yang berjauhan, seperti tercantum Tabel 1.1 berikut.

**TABEL 1.1**  
**DAFTAR SD NEGERI DI KECAMATAN SELIMBAU**

No	Nama Sekolah	Alamat	Jumlah
1.	SDN 1 Selimbau	Desa Gudang Hilir	1
2.	SDN 2 Selimbau	Desa Dalam	1
3.	SDN 3 Selimbau	Desa Gudang Hulu	1
4.	SDN 4 Selimbau	Desa Gudang Hilir	1
5.	SDN 5 Selimbau	Desa Titian Kuala	1
6.	SDN 6 Selimbau	Desa Dalam	1
7.	SDN 7 Nibung	Desa Nibung	1
8.	SDN 8 Piasak	Desa Piasak	1
9.	SDN 9 Danau Mawan	Desa Danau Mawan	1
10.	SDN 10 Gerayau	Desa Gerayau	1
11.	SDN 11 Benuis	Desa Benuis	1
12.	SDN 12 Semalah	Desa Semalah	1
13.	SDN 13 Sekulat	Desa Sekulat	1
14.	SDN 14 Engkerengas	Desa Engkerengas	1
15.	SDN 15 Sekubah	Desa Sekubah	1
16.	SDN 16 Kejering	Dusun Kejering	1
17.	SDN 17 Nanga Leboyan	Desa Nanga Leboyan	1
18.	SDN 18 Pega	Desa Pega	1
19.	SDN 19 Tempurau	Desa Tempurau	1
20.	SDN 20 Suka Maju	Dusun Suka Maju	1
21.	SDN 21 Pengembung	Dusun Pengembung	1
22.	SDN 22 Nanga Semangit	Dusun Nanga Semangit	1
Jumlah			22

Sumber : UPT Dinas Pendidikan Pemuda dan Olahraga

Kecamatan Selimbau, 2014

Berdasarkan hasil observasi awal yang penulis lakukan, dapat dikatakan bahwa komunikasi dialogis belum berjalan dengan maksimal ini terlihat dari:

1. Susahnya staf UPT Dinas Pendidikan Pendidikan Pemuda dan Olahraga Kecamatan Selimbau berkomunikasi dengan pihak Sekolah yang berada di daerah pedesaan.
2. Sarana dan prasarana komunikasi seperti Telepon dan *Handphone* belum dapat menggapai daerah terpencil.

Dengan kendala yang dihadapi tersebut membuat proses komunikasi tidak dapat berjalan dengan maksimal apalagi yang sifatnya sudah sangat dialogis ataupun terbuka. Semua ini tentu saja mempengaruhi efektifitas kerja pegawai di dalam sebuah organisasi, begitupun halnya pada Unit Pelaksana Teknis Dinas Pendidikan Pemuda dan Olahraga Kecamatan Selimbau, ini semua dapat dilihat dari beberapa hal berikut

- a. Program yang telah dibuat oleh Kasubbag Program di Kabupaten untuk dilaksanakan di UPT yang berada di Kecamatan seringkali dalam penyelesaiannya, memakan waktu yang terlalu lama.
- b. Lambatnya proses penyelesaian pekerjaan yang dilakukan oleh para guru dan kepala sekolah. Hal itu disebabkan intruksi atau perintah yang diberikan pimpinan kurang jelas dan kurang dapat dimengerti oleh para pegawai

- c. Lamanya proses penyampaian kebijakan pimpinan dalam hal ini Kepala UPT yang ditujukan kepada Kepala Sekolah.

Berpedoman dari pemaparan dan hasil dari observasi awal yang penulis lakukan, berbagai permasalahan tersebut dinilai menjadi penyebab utama dari belum maksimalnya proses komunikasi sehingga efektivitas kerja pegawai di UPT Kecamatan Selimbau Kabupaten Kapuas Hulu tersebut masih memerlukan perbaikan. Hal tersebut menggugah penulis untuk melakukan penelitian

## **B. Ruang Lingkup Masalah**

Uraian di atas ini sangat menggugah saya untuk meneliti, bagaimana proses komunikasi vertikal dialogis yang terjadi di UPT Kecamatan Selimbau Kabupaten Kapuas Hulu, sehingga dapat membuat sebuah pekerjaan dalam sebuah organisasi menjadi efektif seperti yang diharapkan. Penulis menyadari cakupan ilmu komunikasi ini sangatlah luas dan jika harus membahasnya maka akan memakan waktu yang sangat panjang.

Seperti yang kita ketahui komunikasi itu sendiri memiliki berbagai jenis diantaranya komunikasi yang bersifat vertikal dan juga bersifat horizontal. Fokus permasalahannya penelitian ini adalah pelaksanaan komunikasi dialogis untuk meningkatkan efektifitas kerja pegawai di wilayah kerja UPT Dinas Pendidikan Pemuda dan Olahraga Kecamatan Selimbau Kabupaten Kapuas Hulu.

### **C. Rumusan Masalah**

Berkaitan dengan kurang efektifnya kerja pegawai di UPT Dinas Pendidikan Pemuda dan Olahraga Kecamatan Selimbau Kabupaten Kapuas Hulu tersebut maka pertanyaan yang dikaji melalui penelitian ini adalah “Bagaimana fungsi komunikasi vertikal yang dialogis untuk meningkatkan efektivitas kerja pegawai di UPT Dinas Pendidikan Pemuda dan Olahraga Kecamatan Selimbau Kabupaten Kapuas Hulu?”

### **D. Tujuan Penelitian**

Sehubungan dengan pemaparan masalah di atas maka tujuan dari penelitian ini adalah:

- a. mendeskripsikan proses komunikasi vertikal dialogis di UPT Dinas Pendidikan Pemuda dan Olahraga di Kecamatan Selimbau Kabupaten Kapuas Hulu dan
- b. menganalisis pelaksanaan komunikasi vertikal dialogis dalam meningkatkan efektivitas kerja pegawai di dalam wilayah kerja UPT Dinas Pendidikan Pemuda dan Olahraga Kecamatan Selimbau Kabupaten Kapuas Hulu.

### **E. Kegunaan Penelitian**

1. Bagi Pemerintah Daerah Kabupaten Kapuas Hulu, diharapkan memberikan masukan dan sumbangsih pemikiran dalam rangka menyikapi berbagai permasalahan terkait proses pelaksanaan komunikasi dialogis

vertikal untuk meningkatkan efektivitas kerja pegawai khususnya pada semua UPT Dinas Pendidikan Pemuda dan Olahraga yang ada.

2. Hasil penelitian ini dapat melengkapi kelengkapan kepustakaan dalam bidang kepustakaan dalam bidang disiplin ilmu komunikasi, khususnya yang berhubungan dengan masyarakat, serta dapat dijadikan bahan informasi bagi pihak yang berkepentingan dengan masalah yang diteliti.



## BAB II

### TINJAUAN PUSTAKA

#### A. Kajian Teori

##### 1. Efektivitas Kerja

Administrasi yang diharapkan adalah prosesnya berjalan dengan baik  
*Sementara itu, Evans (2014)*

“Mengatakan Administrasi adalah fungsi yang menyangkut manajemen dan pengarahannya terhadap semua tahap operasi perusahaan mengenai pengolahan bahan keterangan, komunikasi, dan ingatan organisasi. Jika dihubungkan dengan efektivitas kerja dapat diartikan sebagai suatu keadaan yang menunjukkan tingkat keberhasilan kegiatan manajemen dalam organisasi mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Tujuan manajemen yang dapat dicapai (artinya manajemen yang efektif) tidak selamanya disertai dengan efisiensi yang maksimum. Dengan kata lain, manajemen yang efektif tidak selamanya disertai dengan manajemen yang efisien, tapi keberhasilan manajemen tidak boleh hanya diukur oleh efektivitas akan tetapi diperlukan juga yang namanya efisiensi”

Pelaksanaan tugas secara efektif merupakan arti dari efektivitas, dan efektivitas itu sendiri sering dikaitkan dengan faktor waktu pencapaian tujuan. Suatu usaha dikatakan efektif apabila usaha untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan dilakukan tepat waktu. Faktor waktu dan sumber-sumber lain yang merupakan sumber daya dan dana yang dipergunakan oleh organisasi adalah tenaga manusia, modal dana, dengan sarana serta prasarannya.

Pengertian efektivitas banyak didefinisikan orang dengan istilah hasil guna. Berikut pendapat beberapa ahli mengenai efektivitas. Menurut Handyaningrat (1986: 16), yang dimaksud dengan efektivitas adalah bila suatu sasaran atau tujuan telah dicapai sesuai dengan yang telah direncanakan

sebelumnya. Jadi, kalau sasaran dan tujuan telah selesai dengan waktu yang telah ditetapkan maka pekerjaan itu efektif.

Menurut The Liang Gie (1981: 37) "Efektivitas mengandung arti terjadinya suatu efek atau akibat yang dikehendaki. Jadi, perbuatan seseorang yang efektif ialah perbuatan yang menimbulkan akibat sebagaimana yang dikehendaki orang lain". Kemudian, The Liang Gie (1981: 73) menyatakan pula bahwa kerja adalah keseluruhan aktivitas jasmaniah dan rohaniah yang dilakukan untuk mencapai suatu tujuan tertentu, terutama yang berhubungan dengan kelangsungan hidup. Efektif ialah perbuatan yang menimbulkan akibat sebagaimana yang dikehendaki orang lain".

Definisi-definisi tersebut di atas menunjukkan bahwa yang namanya efektivitas itu erat sekali hubungannya dengan yang namanya keberhasilan atau penyelesaian kegiatan dan pekerjaan tertentu dalam pencapaian tujuan yang telah ditentukan. Seperti yang dikemukakan Siswanto (1990: 62) bahwa efektivitas kerja berarti menjalankan pekerjaan dengan benar." Masih dari sumber yang sama, Sutarto (1978: 95), menyatakan efektivitas kerja adalah suatu keadaan dimana aktivitas jasmaniah dan rohaniah yang dilakukan oleh manusia dapat mencapai sesuatu sesuai dengan yang dikehendaki.

Faktor waktu yaitu, dimana efektif tidak pekerjaan tersebut akan dilihat dari ketepatan waktu yang telah ditentukan sebelumnya, seperti yang dikemukakan oleh

Siagian (1982 : 151) sebagai berikut.

"Efektivitas kerja adalah penyelesaian pekerjaan tepat pada waktunya yang telah ditentukan, artinya apakah pelaksanaan suatu tugas dinilai baik

atau tidak sangat tergantung pada bilamana tugas itu diselesaikan, dan tidak terutama menjawab pertanyaan bagaimana melaksanakannya dan berapa biaya yang dikeluarkan untuk itu.”

Dapatlah disimpulkan bahwa efektivitas kerja merupakan suatu upaya penyelesaian tugas satu orang atau lebih, perorangan atau organisasi tepat pada waktu sesuai dengan yang telah ditetapkan sebelumnya. Jika kita bicara efektivitas maka secara otomatis kedua faktor di atas akan sangat berpengaruh pada hasil akhir sebuah pekerjaan instansi atau individu. Setelah mengkaji beberapa definisi dan pengertian tentang efektivitas kerja maka definisi operasional variabel yang dirumuskan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut. Efektivitas adalah tingkat keberhasilan suatu pekerjaan atau tujuan dari pekerjaan sebuah organisasi yang telah ditentukan sebelumnya yang mana biasanya diukur dari ketepatan waktu penyelesaian sebuah pekerjaan tertentu dan tidak dikaitkan dengan efisiensi. Sebuah pekerjaan dianggap efektif apabila pekerjaan tersebut selesai tepat waktu dan seperti yang ditentukan sebelumnya, dan tidak berbicara kearah finansialnya.

## **2. Pengertian Komunikasi**

Komunikasi merupakan kebutuhan dalam kehidupan manusia. Tidak ada manusia yang tidak melakukan komunikasi. Komunikasi itu sendiri agar dapat berjalan dengan baik harus melihat beberapa unsur, diantaranya adalah unsur dialogis. Sebelum kita membahas unsur dialogis, ada baiknya kita melihat komunikasi administrasi secara umum. Komunikasi administrasi itu sendiri terdiri dari dua kata yaitu komunikasi dan administrasi. Sampai saat ini, banyak sekali definisi yang dikemukakan para ahli mengenai komunikasi

“Menurut Suganda (1981 : 57 ) 80% dari waktu pimpinan tingkat bawah sampai menengah digunakan untuk melakukan komunikasi”. Sementara itu, Jiwanto (1985 - 4) dalam bukunya Komunikasi dalam Organisasi menyatakan bahwa” istilah komunikasi berasal dari bahasa Latin yaitu dari kata *communis* yang berarti sama (common).”

Jika kita akan mengomunikasikan sesuatu ide atau gagasan, maka kita harus dapat menetapkan suatu dasar titik temu yang sama untuk mencapai titik temu yang sama pula, agar tercapai pemahaman dan pengertian yang sama. Mencapai titik temu yang sama tentulah tidak mudah diperlukan pengetahuan dan persamaan pandangan serta persepsi yang sama pula, agar tercapai tujuan yang diinginkan dalam komunikasi tersebut.

Komunikasi itu sendiri menurut Handoko (1992 : 272) adalah :

“Proses pemindahan pengertian dalam bentuk gagasan atau informasi dari seseorang terhadap orang lain. Pemindahan tersebut melibatkan lebih dari sekedar kata-kata yang digunakan dalam percakapan, tetapi juga ekspresi wajah, intonansi, titik putus vokal, dan sebagainya. Perpindahan yang efektif memerlukan tidak hanya transmisi tetapi bahwa seseorang mengirimkan berita dan menerimanya sangat tergantung pada keterampilan-keterampilan tertentu.”

Menurut James R. Robbins dan Barbara S (dalam Sirait, 1982 : 11) bahwa:

“Komunikasi adalah tingkah laku, perbuatan atau kegiatan-kegiatan penyampaian atau pengoperan lambang-lambang yang mengandung arti atau makna, atau perbuatan penyampaian suatu gagasan atau informasi dari seseorang kepada orang lain. Lebih jelasnya adalah suatu pemindahan atau penyampaian informasi, mengenai pemikiran dan perasaan-perasaan.”

Dari kedua pendapat tersebut di atas dapat diketahui bahwa komunikasi adalah proses kegiatan yang dilakukan seseorang atau komunikator dalam menyampaikan pesan atau berita dengan menggunakan lambang-lambang baik verbal maupun nonverbal untuk mempengaruhi tingkah laku orang lain agar bertindak sesuai dengan yang diinginkan melalui jalinan saling pengertian. Dengan saling pengertian, orang lain akan berperan aktif dengan penuh kesadaran melakukan apa yang diinginkan sesuai dengan tujuan yang telah ditentukan sebelumnya. Seperti yang telah disinggung terlebih dahulu, komunikasi berlangsung apabila terjadi kesamaan makna yang diterima komunikan. Dengan kata lain, komunikasi adalah proses membuat sebuah pesan bagi komunikator dan komunikan. Proses pembuatan atau penyampaian pesan tersebut melalui lambang-lambang, dimana lambang yang digunakan pada umumnya dalam komunikasi adalah bahasa, baik lisan maupun tulisan. Definisi lain mengenai komunikasi diungkapkan oleh H. Elbert (dalam Handayani, 1988 - 95) bahwa:

“komunikasi diartikan atau didefinisikan sebagai suatu perpindahan dari seseorang terhadap orang lain melalui isyarat-isyarat, tanda-tanda, dan simbol dengan bahasa yang saling dapat dimengerti”

Berdasarkan pendapat di atas dapat dinyatakan bahwa komunikasi merupakan pengiriman informasi, gagasan yang telah disusun dalam bentuk simbol, sandi atau kode-kode. Komunikasi juga berarti penyampaian informasi oleh komunikator kepada penerima informasi (komunikan), kemudian mengadakan interaksi dari informasi yang diterima yang dilakukan dengan

tindakan. Tindakan yang dilakukan oleh komunikan adalah merupakan respons yang sekaligus umpan balik dari komunikan kepada komunikator, yang akhirnya akan tercapai saling pengertian.

Defenisi lain dikemukakan oleh Cooley (dalam Effendi, 1992 : 5) bahwa,

“Mekanisme yang menyebabkan adanya hubungan antara manusia dan yang memperkembangkan semua lambang pikiran, bersama-sama dengan sarana untuk menyiarkannya dalam ruang dan merekamnya dalam waktu. Ini mencakup dalam wajah dan gerak-gerik, suara, kata-kata tertulis, percetakan, kereta api, telegram, telepon dan apa saja yang merupakan peralatan mutakhir untuk menguasai ruang dan waktu.”

Kalau dibandingkan dengan definisi-definisi lainnya, definisi Cooley ini merupakan definisi yang paling lengkap dan paling menarik dari sekian banyak definisi. Definisi tersebut meliputi beberapa unsur yaitu, pertama, ide dari komunikasi sebagai dasar yang hakiki bagi hubungan manusia; kedua, komunikasi merupakan proses yang menyebabkan hubungan tersebut menjadi suatu kegiatan; akhirnya dia melihat dalam mekanisme tersebut simbol (kata-kata, gambar) dan sebagainya dan alat-alat bagi pengoperan objek-objek dari hubungan tersebut (ide, informasi, pengalaman, dan sebagainya). Itu semua disebut komunikasi. Didalam komunikasi ada juga yang disebut dengan komunikasi yang dialogis, yang menurut kamus besar Bahasa Indonesia adalah bersifat terbuka atau biasa disebut dengan komunikatif.

Jadi komunikasi dialogis adalah komunikasi yang bersifat terbuka dan komunikatif. Secara umum komunikasi merupakan aktivitas dasar manusia. Dengan berkomunikasi, manusia dapat saling berhubungan satu sama lain, baik dalam kehidupan sehari-hari dalam masyarakat atau di mana saja manusia tersebut

berada. Sementara itu, Redding (Goldhaber, 1995: 65-67) menyebutkan komunikasi dialogis sebagai suatu iklim komunikasi. Lebih jauh lagi ia menyebutkan lima faktor ideal yang melekat dalam iklim komunikasi adalah sebagai berikut.

- a) *Supportiveness* Dukungan. Karyawan memandang bahwa hubungan komunikasinya dengan atasan dapat membangun dan meningkatkan kesadaran diri tentang makna dan kepentingan perannya.
- b) *Participation Decision Making* Pengambilan Keputusan yang Partisipatif. Kesadaran dalam diri karyawan bahwa komunikasinya dengan atasan memiliki manfaat dan pengaruh untuk didengarkan dan diperhitungkan.
- c) *Trust, Confidence, Credibility* Kejujuran, Percaya Diri dan Kredibilitas. Anggapan karyawan bahwa sumber pesan atau peristiwa peristiwa komunikasi yang terjadi dapat dipercaya.
- d) *Openness and candor* Keterbukaan dan keterusterangan. Adanya keterbukaan dan keterusterangan penyampaian dan penerimaan pesan dalam komunikasi formal maupun informal.
- e) *High performance goals* Tujuan kerja yang tinggi. Tingkat kejelasan uraian dan penjelasan tentang tujuan-tujuan kinerja yang dikomunikasikan dan dirasakan oleh karyawan”.

### 3. Tujuan dan Fungsi Komunikasi

Dalam pelaksanaannya komunikasi memiliki tujuan dan fungsi. Hasan (2005: 22) menyebutkan bahwa:

“komunikasi memiliki peran dominan dalam kehidupan manusia, sehingga fungsi komunikasi adalah mencapai tujuan peran tersebut, yaitu antara lain

- a. mencapai pengertian satu sama lain
- b. membina kepercayaan
- c. mengkoordinir tindakan
- d. merencanakan strategi
- e. melakukan pembagian pekerjaan
- f. melakukan aktifitas kelompok dan
- g. berbagi rasa”.

Robbins dalam Hasan (2005: 23) mensyaratkan bahwa:

“komunikasi memiliki empat fungsi utama dalam suatu organisasi atau dalam kelompok tertentu, yaitu fungsi:

- a. Pengawasan,
- b. Motivasi,
- c. Pengungkapan emosional, dan
- d. *Informasi*.

Fungsi-fungsi komunikasi tersebut di atas merupakan bagian integral dari fungsi-fungsi organisasi dan apabila masuk pada bidang pemerintahan, fungsi tersebut ditambah adanya pemberdayaan.

Kedua pendapat di atas menjelaskan bahwa, fungsi-fungsi dari komunikasi sangatlah beragam. Akan tetapi semua itu dapat berfungsi apabila semua *stakeholders* yang melakukan komunikasi tersebut memiliki satu-kesatuan pandangan yang sama. Kesatuan pandangan ini dapat dilaksanakan dengan didasari oleh satu tujuan yang telah ditentukan sebelumnya oleh sebuah organisasi.

Berlo (dalam Hasan (2005: 26-27) mengemukakan bahwa,

“Tujuan komunikasi dapat ditinjau dari dua aspek, yakni aspek yang bersifat umum dan aspek spesifik. Tujuan komunikasi dilihat secara umum meliputi hal-hal berikut,

- a. *informative*,
- b. *persuasive*, dan
- c. *entertainment*.

Ditinjau dari aspek informatif, komunikasi berhubungan dengan kemampuan intelektual seseorang untuk bertindak rasional, objektif, dan konkret.” Sementara itu, tujuan komunikasi dari aspek persuasif berkaitan erat dengan kejiwaan dan emosional. Artinya, berkomunikasi secara persuasif adalah berkomunikasi dalam rangka mempengaruhi orang lain dengan usaha mengubah keyakinan, nilai, atau sikap mereka. Komunikasi bertujuan untuk menghibur atau *entertainment* berkaitan dengan hal-hal yang menyenangkan, misalkan berbentuk hiburan, kesenian,

lawakan, dan semacam dengan itu. Sutarto (1991:80) mengemukakan tujuan komunikasi yang bersifat spesifik yang diartikan sebagai:

“Suatu kondisi yang tidak kontradiktif secara logika atau tidak konsisten dengan komunikasi itu sendiri; Berpusat pada perilaku yaitu diekspresikan dalam pengertian perilaku manusia, cukup relevan bagi kita untuk dapat menghubungkannya dengan perilaku komunikasi yang aktual, konsisten dengan cara orang-orang berkomunikasi.”

Pendapat yang di atas memberi pengertian tentang komunikasi secara umum dan spesifik, dapat disimpulkan bahwa tujuan komunikasi adalah mencapai pengertian bersama antara komunikator dan komunikan. Komunikasi dapat terjadi secara efektif bilamana antara individu yang satu dengan individu yang lain berjalan secara harmonis, dinamis dan pasti, serta saling menghargai dan saling mempercayai. Hal ini akan menimbulkan suasana kerja yang memberikan dukungan kepada usaha pencapaian tujuan organisasi tersebut. Pelaksanaan komunikasi yang efektif dalam proses organisasi, hendaknya memperhatikan prinsip-prinsip komunikasi yang efektif.

Harold Koonz dan Cyril Odonnel (dalam Handayani, 1988: 1001) mengemukakan prinsip-prinsip komunikasi sebagai berikut :

- a. Prinsip Kejelasan (Principle of Clarity)
- b. Prinsip Integritas (Principle of Integrity)
- c. Prinsip penggunaan strategi organisasi informal (Principle of Strategy Use of Informal Organization)
- d. Prinsip penyelenggaraan (Principle of Implementation)

Pelaksanaan komunikasi menjadi efektif dan dapat mencapai hasil seperti yang diharapkan bilamana pihak komunikator mampu menyampaikan pesannya dengan sebaik-baiknya. Komunikator harus mampu menuangkan isi hatinya, apa yang menjadi maksud tujuannya, yaitu dengan menuangkan dalam bentuk berita dengan cara menggunakan kata-kata yang sedemikian rupa sehingga jelas dan mudah dimengerti oleh pihak yang menerima (komunikan).

Hal ini sejalan dengan pendapat Suganda (1981 : 90) bahwa:

“syara-syarat yang harus diperhatikan oleh pimpinan dalam memberikan perintah kepada bawahannya untuk melaksanakan tugas sebagai berikut:

- a. Tujuan harus jelas, konkret dan sesuai dengan kemampuan yang akan melaksanakannya.
- b. Jelas wewenang dan tanggung jawabnya.
- c. Jelas ketetapan waktunya, kapan harus mulai dan kapan harus selesai.
- d. Jelas petunjuk pelaksanaannya disertai dengan fasilitas yang diperlukan.
- e. Kalimat-kalimat harus sederhana tapi terang sehingga penerima perintah mengerti akan isinya tanpa harus bertanya lagi. Jangan menggunakan kata-kata yang mungkin ditafsirkan berbeda.
- f. Harus lengkap jangan ada sesuatu hal yang harus diketahui oleh pelaksana.

Dalam penyampaian pesan atau perintah, pimpinan harus menggunakan kata-kata atau kalimat yang jelas sehingga perintah atau pesan tersebut dapat dilaksanakan oleh bawahannya, sehingga fungsi dan tujuan komunikasi itu sendiri dapat tercapai seperti yang diharapkan oleh pelaku komunikasi, baik itu penyampai pesan (komunikator) maupun penerima pesan (komunikan).

#### **4. Komunikasi Vertikal**

Komunikasi sendiri memiliki beberapa bentuk di antaranya adalah Komunikasi Vertikal. Komunikasi vertikal menurut para ahli yaitu,

Effendi, dalam Ruslan, 2002: 86), menyatakan.

“Arus komunikasi dua arah secara timbal balik yang dalam melaksanakan fungsi-fungsi manajemen memegang peranan yang sangat vital, yaitu komunikasi dari atas ke bawah (*downward communication*) dan dari bawahan kepada atasan (*upward communication*)”.

Pace & Faules (2001: 183) mengemukakan definisi komunikasi vertikal dalam bukunya “Komunikasi Organisasi” sebagai berikut: “Komunikasi vertikal merupakan informasi yang berpindah secara formal dari atasan kepada bawahan dan dari bawahan kepada atasan.” Dengan mencermati definisi diatas dapat dikemukakan bahwa komunikasi vertikal adalah komunikasi dua arah yaitu komunikasi dari atas ke bawah dan sebaliknya. Hal ini juga sejalan dengan pengertian komunikasi vertikal yang dikemukakan oleh Jefkins (1992: 172) dalam bukunya “Public Relations” yaitu, “Komunikasi vertikal merupakan komunikasi dari pihak manajemen/pimpinan kepada pegawai, juga komunikasi dari pihak pegawai kepada pihak manajemen.”

Komunikasi vertikal adalah komunikasi yang berlangsung dari atas ke bawah (*Downward Comunication*) dan komunikasi dari bawah ke atas (*Upward Comunication*). Menurut Hadoko (1992: 280).

“Komunikasi vertikal sendiri terdiri atas komunikasi ke atas dan ke bawah sesuai dengan rantai perintah, komunikasi ke bawah (*downward comunication*) dimulai dari manajemen puncak kemudian mengalir ke bawah melalui tingkatan-tingkatan manajemen sampai karyawan lini dan personalia paling bawah. Maksud utama komunikasi kebawah adalah untuk memberi pengarahan, informasi, instruksi, nasehat/saran dan penilaian kepada bawahan serta memberikan informasi kepada anggota organisasi tentang tujuan dan kebijaksanaan organisasi. Berita-berita kebawah biasanya bisa berbentuk lisan maupun tulisan biasanya disampaikan melalui memo, laporan atau dokumen lainnya, buletin, pertemuan atau rapat, dan interaksi antara orang

perorangan atau kelompok-kelompok kecil. Manajemen tidak seharusnya hanya memusatkan perhatiannya kepada usaha komunikasi ke bawah saja, tetapi juga kepada komunikasi ke atas, adalah untuk mensuplai informasi kepada tingkatan manajemen atas tentang apa yang terjadi pada tingkatan bawah. Tipe komunikasi ini mencakup laporan-laporan periodik, penjelasan gagasan dan permintaan untuk dipandang sebagai data atau informasi umpan balik bagi manajemen atas.”

Effendi (1986 : 156) memberikan pengertian komunikasi vertikal sebagai berikut

“Komunikasi vertikal sebagai komunikasi dari atas ke bawah (downward communication) dan dari bawah ke atas (upward communication) adalah komunikasi dari pimpinan ke bawah dan bawahan kepada pimpinan secara timbal balik (*Two way traffic of communication*).”

Berdasarkan kedua pendapat di atas dapat disimpulkan bahwa komunikasi vertikal atau komunikasi dua arah, baik dari atasan ke bawahan ataupun bawahan ke atasan adalah hal yang sangat penting dalam suatu lingkungan organisasi, agar tercipta suatu hubungan yang harmonis di dalam melakukan kegiatan-kegiatan organisasi. Sebaliknya bila komunikasi ini banyak terjadi satu arah akan mengakibatkan organisasi tidak dapat berjalan lancar dan terhambatnya proses kegiatan untuk mencapai tujuan.

Komunikasi dari atasan ke bawahan ini berbentuk pemberian informasi, instruksi, petunjuk, pengarahan-pengarahan, penjelasan atau melakukan persuasi dan motivasi. Widjaya dan Hawab (1987: 37), menyatakan bahwa:

“Keharmonisan suasana dan hubungan yang terjalin baik diantara sesama karyawan staff dan pimpinan dapat dilakukan melalui informal organization dan hubungan ini lebih bersifat kemanusiaan dan kekeluargaan. Hubungan informal tersebut dapat dilaksanakan:

1. Mengadakan hubungan atau kontak langsung antara karyawan.
2. Ceramah-ceramah

3. Rekreasi dan hiburan-hiburan segar untuk karyawan
4. Saling kunjung mengunjungi
5. Membentuk ikatan olahraga, kesejahteraan karyawan dan lain sebagainya.”

Komunikasi informal dalam sebuah organisasi memberikan petunjuk untuk mengetahui sejauh mana perintah-perintah dari pimpinan dapat dilaksanakan oleh bawahannya. Baik hubungan antara atasan dengan bawahan maupun hubungan antara bawahan dengan atasan dalam proses organisasi tidak hanya didasari hubungan formal, tetapi harus juga diimbangi dengan hubungan informal, sehingga akan membantu pimpinan dalam menunjang tugas-tugas yang dijalankan. Komunikasi ke bawah ini adalah alat pengelolaan paling penting untuk mengarahkan tingkah laku pekerja-pekerja dalam menggarap tugas-tugas organisasi mereka.

Uraian tersebut memberikan gambaran bahwa pemberian petunjuk, perintah, teguran dan pujian itu merupakan bentuk dari komunikasi ke bawah yang dilakukan dalam suatu organisasi. Ini semua dapat memacu semangat kerja pegawai dan guru. Seperti yang dikemukakan De Vito (2011: 385- 388) bahwa, arus informasi dalam komunikasi organisasi terdiri dari komunikasi ke atas dan komunikasi ke bawah (sering disebut Vertikal) dan komunikasi lateral selain informasi samar (kabar burung).

Pada buku yang sama juga dikemukakan bahwa “Komunikasi Vertikal merupakan pesan yang dikirim dari tingkat hierarki yang lebih tinggi ke tingkat yang lebih rendah.” Sebagai contoh, pesan yang dikirim dari dekan fakultas kepada para dosennya adalah komunikasi ke bawah. Perintah sering kali merupakan contoh jelas untuk komunikasi ke bawah “ketik surat ini rangkap

dua,” “Isi *form individual plan* untuk masing-masing dosen,” dan sebagainya.

Pemberian perintah ini biasanya dibarengi dengan penjelasan prosedur, tujuan, dan sebagainya. Para pimpinan juga bertanggung jawab dalam memberi penilaian kepada karyawannya dan memotivasi mereka. Semuanya mengatasnamakan produktivitas dan demi kebaikan organisasi secara keseluruhan (De Vito, 2011: 386).

“Komunikasi ke bawah dari atasan ke bawahan yang ditampilkan dalam petunjuk untuk mencapai efektivitas komunikasi dalam organisasi, yang pada akhirnya cenderung meningkatkan efektivitas kerja pegawai dalam sebuah organisasi. Komunikasi Vertikal adalah merupakan salah satu proses penyampaian pesan dari komunikator atau yang disebut penyampai pesan, kepada komunikan atau sebagai penerima pesan, dari tingkat manajemen yang paling tinggi kepada tingkat manajemen bawah ataupun sebaliknya. Proses penyampaian pesan tentunya bersifat dialogis, agar tidak terjadi kesalahpahaman informasi.”

Menurut Liliweri (2004) ada tiga tujuan utama dari komunikasi organisasi yaitu sebagai berikut.

- a. Sebagai tindakan koordinasi Komunikasi bertujuan untuk mengordinasikan sebagian atau seluruh tugas dan fungsi organisasi yang telah dibagi-bagi ke dalam bagian atau subbagian, yang melaksanakan visi dan misi organisasi di bawah pimpinan seorang pemimpin atau manajer serta para bawahan.
- b. Membagi informasi (*information sharing*). Salah satu tujuan komunikasi yang penting adalah menghubungkan seluruh aparatur organisasi dengan tujuan organisasi. Sebuah informasi atau pertukaran informasi berfungsi untuk membagi kemudian menjelaskan informasi tentang tujuan organisasi, arah dan suatu tugas, usaha untuk mencapai hasil, dan pengambilan keputusan.
- c. Komunikasi bertujuan untuk menampilkan perasaan dan emosi. Komunikasi dapat menjadi sarana dalam menyampaikan perasaan, mengungkapkan kegembiraan, kekhawatiran, dan kecemasan yang akan dihadapi baik secara pribadi, kelompok atau unit kerja dalam organisasi.

Selanjutnya Liliweri (2004) juga mengungkapkan beberapa fungsi umum dan fungsi khusus dari komunikasi organisasi antara lain:

#### Fungsi Umum

- *To Tell*. Komunikasi berfungsi untuk menceritakan informasi terkini mengenai sebagian atau keseluruhan hal yang berkaitan dengan pekerjaan
- *To Sell*. Komunikasi berfungsi untuk menjual gagasan dan ide, pendapat, fakta, termasuk menjual sikap organisasi, sikap tentang sesuatu yang merupakan subjek layanan.
- *To Learn*. Komunikasi berfungsi untuk meningkatkan kemampuan para karyawan agar mereka dapat belajar, tentang atau dari orang lain (internal), belajar tentang pekerjaan dalam organisasi.
- *To Decide*. Komunikasi berfungsi untuk menentukan tentang apa dan bagaimana organisasi membagi pekerjaan atau siapa yang menjadi atasan dan siapa yang menjadi bawahan, besaran kekuasaan dan kewenangan, menentukan bagaimana menangani sejumlah orang, bagaimana memanfaatkan sumber daya, serta mengalokasikan manusia, mesin, metode dan teknik dalam organisasi.

#### Fungsi Khusus:

- Membuat para karyawan melibatkan diri ke dalam isu-isu organisasi lalu menerjemahkan ke dalam tindakan tertentu di bawah sebuah komando
- Membuat para karyawan menciptakan dan menangani relasi antara sesama bagi peningkatan produk organisasi
- Membuat para karyawan memiliki kemampuan untuk menangani atau mengambil keputusan-keputusan dalam suasana yang ambigu dan tidak pasti.

Walaupun tujuan komunikasi hanya sekedar memberi dan menerima informasi, namun pelaku komunikasi harus tetap dalam prinsip objektivitas, rasionalitas, logis dan konkret. Suatu informasi dapat saja berkembang saat itu dan sebelumnya. Tingkat efektivitas dalam melakukan komunikasi vertikal sangat dipengaruhi baik oleh keadaan organisasi maupun keadaan individu-individu di dalamnya. Banyak faktor yang cukup berpengaruh terhadap tingkat efektivitas komunikasi vertikal.

Muhammad (2001:110) dalam “Komunikasi Organisasi” mengemukakan bahwa faktor- faktor tersebut antara lain sebagai berikut.

1. Kurangnya keterbukaan diantara pimpinan dan pegawai.
2. Pimpinan lebih percaya pada efektifitas pesan tulisan, sementara bawahan lebih menghendaki adanya komunikasi langsung/tatap muka.
3. Pesan tertulis yang berlebihan dari pimpinan cenderung menjadikan pegawai menjadi lebih malas untuk menanggapi.
4. Ketepatan waktu dalam penyampaian pesan dari kedua belah pihak (pimpinan-bawahan) sangat menentukan efektivitas komunikasi vertikal.
5. Penyaringan pesan dikedua belah pihak karena kurangnya kepercayaan diantara pimpinan dan bawahan

Uraian dari faktor-faktor tersebut adalah sebagai berikut. Hambatan-hambatan mungkin akan selalu hadir dalam proses komunikasi, mulai dari kurangnya sifat terbuka di antara pimpinan dan karyawan. Hal tersebut akan menyebabkan pemblokiran atau keengganan untuk menyampaikan pesan. Pimpinan mau memberikan informasi ke bawah bila mereka merasa bahwa pesan itu penting bagi penyelesaian tugas.

Begitu pula dengan pegawai, keengganan mengemukakan masalah maupun saran kepada pimpinan cukup menghambat terbukanya jalur komunikasi yang lancar dan kondusif. Penggunaan media yang lebih sering digunakan oleh para pimpinan dalam menyampaikan pesan kepada bawahan tidak begitu efektif dibandingkan komunikasi secara langsung/personal. Komunikasi personal memudahkan dalam mencairkan kekakuan dan prasangka yang lebih sering muncul tanpa adanya interaksi langsung. Sharma (2001: 191) dalam *Pace & Faules* mengemukakan beberapa faktor lainnya yang cukup berpengaruh terhadap efektivitas komunikasi vertikal yaitu:

- 1 kecenderungan pegawai untuk menyembunyikan pikiran mereka,
- 2 persepsi bahwa manajer tidak tertarik kepada masalah pegawai,
- 3 komunikasi keatas yang kurang dihargai, dan
- 4 persepsi bahwa manajer tidak tangkap akan masalah.

Pegawai sering kali merasa bahwa mereka akan mendapat kesulitan apabila mereka berbicara pada tingkat satu tahap di atas mereka. Dengan berbagai pertimbangan sering kali pegawai menyetujui tindakan atau keputusan manajer yang sebenarnya mereka memiliki pilihan lain dalam hal tersebut. Hal ini sering kali terjadi demi mencari 'keamanan' posisi. Adanya persepsi-persepsi negatif hadir dalam komunikasi vertikal ini cukup menghambat pola komunikasi yang sehat dalam suatu organisasi. Ini menunjukkan adanya ketidakpercayaan dari kedua belah pihak. Pegawai merasa pimpinan tidak menanggapi dan merasa tidak dipentingkan. Sementara itu pihak pimpinan merasa tanggapan dan pesan yang diberikan kepada pegawai telah cukup.

Dalam mengurangi faktor-faktor penghambat tersebut, Davis (2001:112) dalam Muhammad (2001) mengemukakan cara-cara penyampaian pesan yang efektif yang dapat digunakan oleh pimpinan maupun pegawai sebagai berikut.

1. Kemampuan memberikan informasi saat dibutuhkan
2. Kemampuan berbagi informasi
3. Mengembangkan perencanaan komunikasi
4. Adanya sikap saling percaya

Penyampaian pesan secara efektif pada prakteknya memang mengalami hambatan-hambatan, namun begitu dengan adanya optimalisasi dan kerjasama,

diantara pimpinan dan bawahan melalui pengembangan rasa saling percaya akan mengarahkan kepada komunikasi yang terbuka yang akan mempermudah adanya persetujuan yang diperlukan antara bawahan dan atasan.

## B. Kajian Hasil Penelitian Terdahulu

### 1. Efektivitas Kerja

Menurut Schermerhorn (1998:5) "Efektivitas kerja merupakan suatu ukuran tentang pencapaian suatu tugas atau tujuan." Sementara itu, "Efektivitas menurut Siswanto (1990:62) berarti menjalankan pekerjaan yang benar". Menurut Sutarto (1978:95), "Efektivitas kerja adalah suatu keadaan dimana aktivitas jasmaniah dan rohaniah yang dilakukan oleh manusia dapat mencapai hasil akibat sesuai yang dikehendaki"

Berikut ini adalah daftar tabel penelitian terdahulu tentang efektivitas kerja

Tabel 2.1

#### Efektivitas Pelatihan bagi Peningkatan Kinerja Karyawan

No	Tujuan	Metpen	Hasil
1.	Untuk mengetahui keefektifan pelatihan yang selama ini telah dilaksanakan dengan melakukan analisis pengaruh tingkat reaksi, tingkat pembelajaran, dan tingkat perubahan	menggunakan teknik <i>purposive sampling</i> dengan membagikan kuesioner bagi sejumlah pegawai yang telah mengikuti pelatihan. Akhirnya jumlah kuesioner yang kembali kepada peneliti dijadikan sampel dalam penelitian ini. Dalam hal ini jenis data yang	Hasil yang diperoleh secara teoritis dapat menjawab tujuan penelitian ini, yaitu tingkat reaksi, tingkat pembelajaran serta tingkat perubahan perilaku berpengaruh signifikan terhadap perubahan tingkat kinerja pegawai Direktorat Jendral Bina Marga Semarang sesudah mengikuti pelatihan. Hasil lain yang diperoleh pada analisis regresi adalah tidak signifikannya parameter variabel tingkat reaksi dan tingkat perubahan perilaku secara parsial. Hal ini berarti bahwa perubahan tingkat reaksi dan tingkat pembelajaran pegawai tidak akan berpengaruh secara signifikan terhadap perubahan tingkat kinerja

<p>perilaku peserta pasca-pelatihan terhadap tingkat kinerja peserta.</p>	<p>diperlukan dan dikumpulkan berupa hasil observasi langsung dari para responden. Oleh karena penelitian ini memerlukan jawaban langsung dari responden maka data primer berupa kuesioner yang telah dijawab dan diisi oleh responden merupakan sumber yang tepat.</p>	<p>pegawai Direktorat Jendral Bina Marga Semarang. Analisis selanjutnya adalah tentang nilai koefisien determinasi (<math>R^2</math>) dan nilai koefisien parameter dari variabel bebas (<math>X_i</math>). Nilai koefisien determinasi (<math>R^2</math>) diperoleh nilai sebesar 0,519. Hal ini berarti proporsi sumbangan dari variabel bebas (<math>X_i</math>) terhadap variasi perubahan (naik turunnya) variabel terikat tingkat kinerja (<math>Y</math>) secara bersama-sama tidak cukup kuat, yaitu sebesar 51,9% atau dengan kata lain, sekitar 48,1% dari variasi perubahan tingkat kinerja pegawai sesudah mengikuti pelatihan tidak dapat dijelaskan oleh variabel-variabel bebas (<math>X_i</math>) yaitu tingkat reaksi, tingkat pembelajaran dan tingkat perubahan perilaku. Rendahnya nilai koefisien determinasi (<math>R^2</math>) kemungkinan disebabkan adanya variabel penting lain yang seharusnya masuk dalam model tetapi tidak diikutsertakan sebagai variabel bebas dalam model persamaan regresi. Hasil analisis data menunjukkan bahwa nilai konstanta sebesar 3,932. Ini berarti, bila variabel-variabel lainnya diasumsikan konstan (dalam keadaan <i>ceteris paribus</i>) maka tingkat kinerja pegawai naik sebesar 3,932% sesudah mengikuti pelatihan. Selanjutnya nilai koefisien dari variabel tingkat perubahan perilaku (<math>X_3</math>) adalah signifikan. Artinya bahwa tingkat perubahan perilaku pasca-pelatihan berpengaruh signifikan terhadap perubahan tingkat kinerja pegawai (Festner &amp; Gruber, 2008). Hasil yang diperoleh tersebut mengisyaratkan bahwa pelatihan yang selama ini diadakan mampu mengubah perilaku pegawai Direktorat Jendral Bina Marga Semarang, sehingga tingkat kinerjanya meningkat. Sedangkan nilai koefisien dari variabel</p>
---	---	--

			<p>tingkat reaksi (X1) dan tingkat pembelajaran (X3) tidak signifikan secara parsial. Artinya bahwa perubahan tingkat reaksi dan perubahan tingkat pembelajaran pegawai tidak berpengaruh signifikan terhadap perubahan tingkat kinerja pegawai sesudah mengikuti pelatihan. Berdasarkan semua di atas, dapat dikatakan variabel independen (dalam hal ini tingkat reaksi, tingkat pembelajaran dan tingkat perubahan perilaku) secara simultan mempunyai pengaruh signifikan secara statistik terhadap tingkat kinerja pegawai, walaupun secara parsial hanya tingkat perubahan perilaku yang berpengaruh signifikan secara statistik terhadap tingkat kinerja pegawai Direktorat Jendral Bina Marga Semarang sesudah mengikuti pelatihan. Semua uraian yang telah disampaikan tersebut dapat dikatakan bahwa pelatihan yang selama ini dilakukan sudah efektif dalam rangka meningkatkan kualitas pegawai, karena berpengaruh pada tingkat kinerja pegawai sesudah mengikuti pelatihan (Klein et al., 2006).</p>
--	--	--	--

Sumber: Rustiana, Ade, Jurnal Dinamika Manajemen, (September 2014)

Tabel 2. 2

Efektivitas Media Pembelajaran Berbasis Komputer Pada Mata Pelajaran Elektronika Terhadap Prestasi Belajar Siswa Kelas XI di SMK 1 Sedayu Bantul

No	Tujuan	Metpen	Hasil
1.	efektivitas penggunaan media pembelajaran berbasis komputer dan apakah terdapat perbedaan prestasi belajar	Metode penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode <i>penelitian eksperimen</i> . Penelitian eksperimen adalah penelitian untuk menguji sebab akibat antar variabel melalui langkah	1. Efektivitas penggunaan media pembelajaran berbasis komputer pada mata pelajaran elektronika terbukti lebih efektif, yaitu dengan tercapainya prestasi belajar sesuai KKM yang ditetapkan. 2. Terdapat perbedaan

antara penggunaan media pembelajaran berbasis komputer dengan media pembelajaran konvensional pada mata pelajaran elektronika.	manipulasi, pengendalian dan pengamatan. Menurut L.R Gay (1987: 260), menyatakan bahwa " <i>the experimental method is the only method of research which can truly test hypotheses concerning cause-and-effect relationships</i> ", yang artinya metode eksperimen merupakan metode yang benar-benar dapat menguji hipotesis suatu hubungan sebab dan akibat.	prestasi belajar aspek kognitif antara penggunaan media pembelajaran berbasis komputer dengan penggunaan media pembelajaran konvensional pada mata pelajaran elektronika, dengan harga F untuk "kelompok" diperoleh 35,14, signifikansi 0,000
--	---	---

Sumber : Mishadin, Jurnal skripsi, (September 2014)

## 2. Komunikasi Vertikal

Tabel 2. 3

### Hubungan Komunikasi Vertikal Dengan Motivasi Kerja Karyawan

No	Tujuan	Metpen	Hasil
1.	-Dari pengertian komunikasi secara umum dan spesifik. dapat disimpulkan bahwa tujuan komunikasi adalah mencapai pengertian bersama antara komunikator dan komunikan.	-Kuantitatif eksplanasi, menjelaskan hubungan atau pengaruh anantara variabel penelitian dan menguji hipotesis yang diajukan.	-Bahwa komunikasi vertikal adalah arus komunikasi dua arah secara timbal balik yang dalam melaksanakan fungsi-fungsi manajemen dalam sebuah kelompok organisasi bisa dapat komunikasi dari atas kebawah dan dari bawahan kepada atasan agar terjalinnya saling kerjasama antar sesama dan tercapainya tujuan bersama. - Karena dengan berkomunikasi kita bisa menyampaikan mengenai isi pikiran dan perasaannya. Pengungkapan isi dan pikiran dan perasaan tersebut apabila diaplikasikan secara benar dengan etika yang tepat akan mampu

			<p>mencegah dan menghindari konflik antar pribadi, antar kelompok bahkan antar bangsa sehingga dapat menjaga persatuan dan kesatuan bangsa.</p> <p>-Pada umumnya setiap karyawan bekerja untuk mencapai apa yang <i>menjadi keinginan atau tujuan pribadi</i>, sedangkan suatu organisasi dibentuk dan dijalankan adalah karena adanya tujuan bersama yang ingin dicapai.</p> <p>Dengan adanya komunikasi yang baik antara pimpinan dengan bawahan dapat menimbulkan rasa tanggung jawab yang menunjukkan moral kerja karyawan terletak pada segi – segi komunikasi sebab suatu komunikasi <i>memegang peranan yang sangat penting</i> dalam kehidupan kita sehari – hari juga didalam melancarkan jalannya suatu organisasi.</p>
--	--	--	---

Sumber : Sutisna, eJournal Ilmu Komunikasi, 2013, 1 (3): 380-39),  
September 2014

Tabel 2. 4

Pengaruh Komunikasi Organisasi terhadap Produktivitas kerja Pegawai

No	Tujuan	Metpen	Hasil
1	-Peningkatan Kualitas Sumberdaya manusia dalam rangka <i>produktivitas kerja pegawai</i>	<i>Survei eksplanatori</i> , yang bertujuan untuk menguji hipotesis <i>penelitian yang telah dirumuskan sebelumnya</i>	1)Pengaruh langsung struktur (X1) terhadap <i>produktivitas kerja (Y)</i> sebesar 0,0212 atau 2,12%. Hal tersebut dapat diartikan bahwa secara parsial atau sendiri-sendiri struktur masih memiliki <i>kontribusi yang relatif rendah terhadap produktivitas kerja pegawai</i> . Pengaruh struktur (X1) melalui arus komunikasi (X2) sebesar 0,0216 atau 2,16%. Hal ini menunjukkan bahwa besarnya pengaruh struktur organisasi terhadap produktivitas kerja apabila melalui arus komunikasi berpengaruh secara positif terhadap produktivitas kerja pegawai dan pengaruh ini masih lebih tinggi <i>dibandingkan dengan pengaruh langsung struktur terhadap produktivitas kerja</i> . Pengaruh struktur (X1) terhadap

		<p>produktivitas kerja melalui tanggung jawab (X3) sebesar 0,0094 atau 0,94%. Hal ini berarti besarnya pengaruh struktur terhadap produktivitas kerja apabila melalui tanggung jawab dalam pelaksanaan tugas adalah positif meskipun pengaruhnya sangat kecil. Pengaruh struktur (X1) terhadap produktivitas kerja melalui penghargaan sumberdaya manusia (X4) diperoleh sebesar 0,0026 atau 0,26 %, yang berarti pengaruhnya adalah positif meskipun sangat kecil. Sedangkan pengaruh struktur (X1) terhadap produktivitas kerja melalui imbalan dan sanksi diperoleh sebesar 0,0084 atau 0,84% yang berarti pula pengaruhnya positif. Total pengaruh langsung dan tidak langsung struktur terhadap produktivitas kerja pegawai di Sekretariat Daerah Kota Gorontalo adalah 0,0633 atau 6,33%. Pengaruh ini tergolong dalam kategori rendah.</p> <p>2) Pengaruh langsung dari arus komunikasi terhadap produktivitas kerja diperoleh sebesar 0,1003 atau 10,03%. Dibandingkan dengan struktur, pengaruh dari arus komunikasi terhadap produktivitas kerja masih lebih tinggi. Pengaruh tidak langsung dari variabel arus komunikasi terhadap produktivitas kerja dapat dilihat dari hubungannya dengan variabel lain. Pengaruh tidak langsung arus komunikasi (X2) terhadap produktivitas kerja melalui struktur (X1) sebesar 0,0216. Nilai ini menunjukkan adanya pengaruh yang positif arus komunikasi yaitu sebesar 2,16% terhadap produktivitas melalui struktur. Pengaruh tidak langsung arus komunikasi (X2) melalui tanggungjawab (X3) diperoleh sebesar 0,0104, yang berarti pengaruh arus komunikasi terhadap produktivitas kerja melalui tanggung jawab pegawai adalah positif yaitu sebesar 1,04 %. Pengaruh tidak langsung arus komunikasi (X2) terhadap produktivitas</p>
--	--	---

## BAB III

### METODE PENELITIAN

#### A. Desain Penelitian

Nasir (1988: 99) menyatakan bahwa "Penelitian adalah suatu proses mencari sesuatu secara sistematis dalam waktu yang lama dengan menggunakan metode ilmiah serta aturan-aturan yang berlaku" Sementara itu Penny (dalam Narbuko dan Achmadi, 1997: 1) menyatakan bahwa "Penelitian adalah pemikiran yang sistematis mengenai berbagai jenis masalah yang pemecahannya memerlukan pengumpulan dan penafsiran fakta-fakta."

Penelitian ini menggunakan penelitian kualitatif. "Staruss dan Corbin (1997) menyatakan bahwa minimal ada 2 alasan perlunya melakukan penelitian kualitatif yaitu pertama, karena sifat masalah itu sendiri yang mengharuskan menggunakan penelitian kualitatif dan yang kedua untuk mengungkap dan memahami sesuatu di balik fenomena yang sedikitpun belum diketahui"

Penelitian ini menggunakan penelitian deskriptif. Menurut Faisal (2001: 18) yang dimaksud dengan penelitian deskriptif adalah "penelitian untuk melukiskan atau menggambarkan (deskripsi) sejumlah variabel yang berkenaan dengan masalah dan unit yang diteliti tanpa mempersoalkan hubungan antar-variabel yang dimaksud sebagai upaya eksplorasi dan kenyataan sosial".

Penelitian ini bertujuan untuk menemukan fungsi pelaksanaan komunikasi vertikal dialogis di UPT Dinas Pendidikan Pemuda dan Olahraga di Kecamatan

Selimbau yang bertujuan untuk meningkatkan efektivitas kerja pegawai di wilayah kerja UPT Dinas Pendidikan Pemuda dan Olahraga Kecamatan Selimbau tersebut.

## **B. Lokasi Penelitian**

Penelitian ini dilakukan di UPT Dinas Pendidikan Pemuda dan Olahraga Kecamatan Selimbau Kabupaten Kapuas Hulu. Adapun yang menjadi pertimbangan pemilihan lokasi ini adalah sebagai berikut.

1. Kecamatan Selimbau merupakan salah satu dari 23 kecamatan di Kabupaten Kapuas Hulu yang wilayahnya luas dengan rentang kendali yang jauh serta jumlah penduduk dan jumlah desa yang cukup memadai.
2. Unit Pelaksana Teknis Dinas Pendidikan Pemuda dan Olahraga Kecamatan Selimbau tersebut dapat menyediakan data dan informasi yang diperlukan untuk mendukung pelaksanaan penelitian ini.

## **C. Subjek Penelitian**

Menurut Arikunto (2000: 116) "Subjek penelitian adalah benda, hal atau orang tempat data untuk variabel penelitian melekat, dan yang dipermasalahkan". Selanjutnya menurut Nawawi (2001: 14), subjek penelitian adalah "keseluruhan objek penelitian yang dapat terdiri dari manusia, benda, hewan dan tumbuh-tumbuhan".

Subjek dalam penelitian ini adalah pelaksana komunikasi vertikal yang dialogis di Unit Pelaksana Teknis Kecamatan Selimbau Kabupaten Kapuas Hulu

Adapun informan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut.

*Pertama*, Kepala Unit Pelaksana Teknis Dinas Pendidikan Pemuda dan Olahraga Kecamatan Selimbau Kabupaten Kapuas Hulu, karena informan ini mengetahui dengan baik pelaksanaan komunikasi vertikal dialogis, di Unit Pelaksana Teknis Dinas Pendidikan Pemuda dan Olahraga Kecamatan Selimbau.

*Kedua*, Kepala Subbagian Tata Usaha dan pegawai di Unit Pelaksana Teknis Dinas Pendidikan Pemuda dan Olahraga Kecamatan Selimbau Kabupaten Kapuas Hulu Informan tersebut memahami dengan baik kondisi lapangan pada pelaksanaan komunikasi vertikal yang dialogis, karena informan bekerja pada instansi yang terkait dengan penelitian. Selain itu, informan juga merupakan pelaksana dari proses tersebut.

*Ketiga*, Kepala Sekolah Dasar yang berada di wilayah kerja Unit Pelaksana Teknis Kecamatan Selimbau Kabupaten Kapuas Hulu dan sekaligus menjabat sebagai kelompok fungsional yang berada di setiap desa dan sekolah dasar yang tersebar. Informan tersebut mengetahui kondisi lapangan dan mengetahui pelaksanaan komunikasi vertikal dialogis yang terjadi.

TABEL 3.1  
INFORMAN DALAM PENELITIAN

No	Nama	Jabatan
1.	ASWAN ASWARDI	Kepala Unit Pelaksana Teknis Kecamatan Selimbau
2.	ABANG UUN HUZAINI, S.Sos	Subbag Tata Usaha Unit Pelaksana Teknis Kecamatan Selimbau
3.	ABANG ARDY	Staf
4.	ADE HAIKAL	Staf
5.	RENY	Staf
6.	SUHARTATI	Kepala SDN 01 Selimbau
7.	KHAIRUL SALEH, S.Pd	Kepala SDN 02 Selimbau
8.	SYAHARMAN, S.Pd	Kepala SDN 03 Selimbau
9.	D. HAMDIAH	Kepala SDN 04 Selimbau
10.	ARIF DARUL IHWAN, S.Pd	Kepala SDN 05 Selimbau
11.	SAHARMANTO	Kepala SDN 06 Selimbau
12.	SAPARUDIN, S.Pd	Kepala SDN 07 Nibung
13.	M. YASIN	Kepala SDN 08 Piasak
14.	YAKOB ABI	Kepala SDN 09 Danau Mawan
15.	ANITA SAINAH, S.Pd	Kepala SDN 10 Gerayau
16.	SUTARI, S.Pd	Kepala SDN 11 Benuis
17.	UTIN SUHAIDAH	Kepala SDN 12 Semalah
18.	ZAKARIA	Kepala SDN 13 Sekulat
19.	MUDIN A. RAHMAN	Kepala SDN 14 Engkerengas
20.	SEPRIANUS NAMANG DJABAR	Kepala SDN 15 Sekubah
21.	BANDIMAN	Kepala SDN 16 Kejering
22.	GUSTI ADI TRIANA, S.Pd	Kepala SDN 17 Nanga Leboyan
23.	AB. MAS MULYADI, S.Pd	Kepala SDN 18 Pega
24.	AHMAD TAHARDI, S.Pd	Kepala SDN 19 Tempurau
25.	BURHANUDIN, S. Pd	Kepala SDN 20 Suka Maju
26.	NENGSIH WIDYAWATI, S. Pd	Kepala SDN 21 Pengembung
27.	UTIN KAMARIAH, S.Pd	Kepala SDN 22 Nanga Semangit

Sumber : *Unit Pelaksana Teknis Dinas Pendidikan Pemuda dan Olahraga  
Kecamatan Selimbau, 2014*

#### D. Teknik Pengumpulan Data

Pengumpulan data tidak lain dari suatu proses pengadaan data untuk keperluan penelitian. Pengumpulan data merupakan langkah yang amat penting dalam metode ilmiah, karena data yang terkumpul akan digunakan untuk penelitian. Nasir (1988: 211) mengemukakan bahwa "Pengumpulan data adalah prosedur yang sistematis dan standar untuk memperoleh data yang diperlukan".

Untuk mengumpulkan diperlukan teknik-teknik tertentu yang disebut dengan teknik atau metode pengumpulan data. Menurut Arikunto (2000: 134), "Metode pengumpulan data adalah cara-cara yang dapat digunakan oleh peneliti untuk mengumpulkan data". Teknik pengumpulan data yang dipergunakan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut.

##### a. Wawancara (*interview*)

Teknik wawancara yang digunakan adalah wawancara mendalam (*in-depth interview*). Teknik wawancara ini dilakukan untuk memperoleh data primer yang berkaitan langsung dengan pelaksanaan komunikasi vertikal dialogis di Unit Pelaksana Teknis Dinas Pendidikan Pemuda dan Olahraga Kecamatan Selimbau Kabupaten Kapuas Hulu.

Wawancara dilakukan secara tidak terstruktur, sehingga pedoman wawancara hanya berupa butir-butir pokok yang ditanyakan pada informan dan dikembangkan pada saat wawancara berlangsung. Pedoman wawancara ini hanya ditujukan kepada informan kunci saja. Informan kunci pada penelitian ini adalah Kepala Unit Pelaksana Teknis Dinas Pendidikan Pemuda dan Olahraga Kecamatan Selimbau Kabupaten Kapuas Hulu.

b. Observasi (*observation*)

Untuk menjaga validitas data yang dikumpulkan, dilakukan pengamatan terhadap pelaksanaan komunikasi vertikal dialogis di Unit Pelaksana Teknis Kecamatan Selimbau Kabupaten Kapuas Hulu. Dalam proses pengumpulan data, digunakan observasi nonpartisipan, artinya bahwa peneliti tidak terlibat dan hanya sebagai pengamat. Namun peneliti melakukan dengan cara observasi terstruktur, artinya bahwa peneliti telah menyiapkan rancangan tentang apa yang akan diamati, kapan dan dimana tempatnya pengamatan tersebut.

c. Penyebaran Kuisisioner

Pengumpulan data diperoleh melalui kuisisioner yang disebarakan kepada staf dan seluruh Kepala Sekolah, yang tersebar di wilayah kerja Unit Pelaksana Teknis Dinas Pendidikan Pemuda dan Olahraga Kecamatan Selimbau. Setelah kuisisioner diisi oleh responden kemudian kuisisioner itu diambil kembali oleh penulis. Kuisisioner yang telah diisi oleh responden tersebut diamati dan dibaca dengan seksama guna melihat hasil pengisian tersebut. kemudian ditarik suatu kesimpulan sesuai dengan pertanyaan-pertanyaan yang telah ditentukan sebelumnya. Adapun data yang ingin diperoleh adalah sebagai berikut.

1. Kejelasan perintah yang diberikan atasan kepada bawahan
2. Hubungan kerjasama yang terjalin antara atasan dengan bawahan
3. Perhatian yang diberikan atasan kepada bawahan
4. Pemahaman bawahan terhadap tugas yang diberikan atasan
5. Kegiatan pengolahan data sekolah
6. Kecepatan waktu untuk menemukan berkas yang diperlukan

## 7. Penyediaan bahan-bahan yang diperlukan

### E. Analisis Data

Analisis data menurut Patton (dalam Moleong, 2001:103) adalah "Proses mengatur urutan data serta mengorganisasikannya ke dalam suatu pola, kategori, dan satuan uraian dasar. Ia membedakannya dengan penafsiran, yaitu memberikan arti yang signifikan terhadap analisis, menjelaskan pola uraian, dan mencari hubungan diantara dimensi-dimensi uraian". Alur kegiatan analisis ini terdiri dari dua alur kegiatan yang terjadi secara bersamaan yaitu mendistribusikan data dan memfrekuensikanya dalam bentuk banyaknya atau menjumlahkannya.

Menurut Faisal (2001: 33-34 ),

"Analisis data menunjuk pada kegiatan mengorganisasikan data ke dalam susunan-susunan tertentu di dalam rangka menginterpretasikan data, ditabulasi, sesuai dengan susunan sajian data yang dibutuhkan untuk menjawab masing-masing masalah dan/atau hipotesis penelitian; akhirnya diinterpretasikan atau disimpulkan".

Menurut Mattew dan Michael (dalam Patilima, 2005: 20) data yang diperoleh (data primer dan data sekunder) dianalisis melalui langkah-langkah sebagai berikut.

1. Deduksi data, adalah tahap proses pemilihan, pemusatan, perhatian pada penyederhanaan, pengabstrakan dan transformasi data yang muncul dari catatan-catatan lapangan.
2. Reduksi data merupakan bagian dari analisis yang menajamkan, menggolongkan, membuang yang tidak perlu dan mengorganisasikan data dengan cara sedemikian rupa sehingga kesimpulan-kesimpulan dapat ditarik dan diverifikasi.
3. Penyajian data, yaitu penyajian sekumpulan informasi tersusun yang memberi kemungkinan adanya penarikan kesimpulan dan pengambilan tindakan dalam bentuk naratif.

4. Menarik kesimpulan dan verifikasi, yaitu melakukan penarikan kesimpulan atas dasar interpretasi dan analisis terhadap data-data yang diperoleh.



## BAB IV

### HASIL DAN PEMBAHASAN

#### A. Deskripsi Objek Penelitian

##### 1. Gambaran Umum Unit Pelaksana Teknis Dinas Pendidikan Pemuda dan Olahraga Kecamatan Selimbau

###### a. *Letak Geografis Unit Pelaksana Teknis Dinas Pendidikan Pemuda dan Olahraga Kecamatan Selimbau*

Unit Pelaksana Teknis Dinas Pendidikan Pemuda dan Olahraga Kecamatan Selimbau Kabupaten Kapuas Hulu Provinsi Kalimantan Barat, secara geografis berada di antara  $0,45^{\circ}$  Lintang Utara sampai  $01,02^{\circ}$  Lintang Selatan dan antara  $111,57^{\circ}$  Bujur Barat sampai  $112,20^{\circ}$  Bujur Timur dengan ibukota kecamatan yaitu Selimbau. Secara umum, Kecamatan Selimbau terletak sebelah Selatan dari Kabupaten Kapuas Hulu dan di antara Kabupaten Kapuas Hulu dan Kabupaten Sintang atau berada di pesisir Kapuas dan Danau Sintarum. Karakteristik wilayah adalah perdesaan dan waktu tempuh dari ibukota kecamatan ke desa terjauh (Desa Tempurau) yaitu tujuh jam dengan menyebrangi danau dan sungai.

Adapun batas wilayah Kecamatan Selimbau yaitu:

- 1) sebelah Timur berbatasan dengan Kecamatan Jongkong,
- 2) sebelah Barat berbatasan dengan Kecamatan Suhaid,
- 3) sebelah Utara berbatasan dengan Kecamatan Batang Lupar, dan
- 4) sebelah Selatan berbatasan dengan Kecamatan Hulu Gurung.

Transportasi utama yang menghubungkan desa-desa yang berada dalam wilayah Kecamatan Selimbau adalah melalui jalur darat dan jalur air. Desa-desa

yang dapat dilalui dengan jalur darat adalah Desa Titian Kuala, Desa Gudang Hulu, Desa Dalam, Desa Gudang Hilir, Desa Gerayau, Desa Benuis, dan Desa Sekubah, dengan waktu tempuh sampai ke ibukota kecamatan berkisar antara 15 menit sampai 1½ jam.

Sementara itu, desa-desa yang hanya dapat dijangkau dengan jalur transportasi air adalah desa-desa yang berada pada Daerah Aliran Sungai (DAS) baik itu Sungai Kapuas maupun Anak Sungai Terus. Desa tersebut adalah Desa Piasak, Desa Nibung, dan Desa Enkerengas. Akan tetapi secara keseluruhan, desa-desa yang paling banyak adalah desa-desa yang berada di daerah danau, atau yang lebih terkenal dengan nama Danau Sintang.

Danau Sintang merupakan salah satu kawasan yang dilindungi karena merupakan kawasan konservasi dan merupakan primadona Kabupaten Kapuas Hulu. Untuk mencapai daerah tersebut tidaklah segampang membalikkan telapak tangan, dikarenakan kondisi medan yang menantang beserta jarak tempuh sangat jauh dan memakan waktu

Untuk lebih jelasnya, desa-desa yang berada di dalam kawasan Danau Sintang terdiri dari Desa Danau Mawan, Desa Sekulat, Desa Pega, Desa Nanga Leboyan, Desa Semalah, dan Desa Tempurau, dengan waktu tempuh antara satu sampai dengan enam jam. Jika musim kemarau, waktu yang diperlukan dapat melebihi 1 (satu) hari. Jarak jangkauan antara ibukota kecamatan dengan desa-desa di wilayah Kecamatan Selimbau dapat dilihat pada tabel berikut ini.

TABEL 4.1

JARAK JANGKAUAN DESA DENGAN IBUKOTA  
KECAMATAN SELIMBAU

No	Nama Desa	Jarak Tempuh (Jam)	Jalur Transportasi
1.	Gudang Hulu	0,25	Jalur darat
2.	Gudang Hilir	0,5	Jalur darat
3.	Titian Kuala	0,5	Jalur darat
4.	Dalam	0,5	Jalur darat
5.	Benuis	0,75	Jalur darat
6.	Gerayau	1 - 1,5	Jalur darat
7.	Sekubah	1,5 - 2	Jalur darat
8.	Engkerengas	1 - 1,5	Jalur sungai
9.	Nibung	0,5 - 1	Jalur sungai
10.	Piasak	1 - 1,5	Jalur sungai
11.	Danau Mawan	2 - 2,5	Jalur danau
12.	Sekulat	3 - 3,5	Jalur danau
13.	Pega	3,5 - 4	Jalur danau
14.	Nanga Leboyan	4 - 4,5	Jalur danau
15.	Semalah	5 - 6	Jalur danau
16.	Tempurau	6 - 7	Jalur danau

Sumber : *Unit Pelaksana Teknis Dinas Pendidikan Pemuda dan Olahraga  
Kecamatan Selimbau, November 2014*

Kecamatan Selimbau disamping memiliki jarak jangkauan yang cukup jauh juga memiliki lokasi desa-desa yang berjauhan satu dengan lainnya ini dikarenakan kondisi alam di Kecamatan Selimbau juga sangat bervariasi. Untuk lebih jelasnya lokasi yang bervariasi tersebut secara rinci dapat dilihat pada Tabel 4.2 berikut.

TABEL 4.2

**KEADAAN DESA DI KECAMATAN SELIMBAU  
BERDASARKAN LOKASI**

No	Nama Desa	Lokasi
1.	Gudang Hulu	Dalam kota
2.	Gudang Hilir	Dalam kota
3.	Titian Kuala	Dalam kota
4.	Dalam	Dalam kota
5.	Benuis	Pegunungan
6.	Gerayau	Pegunungan
7.	Sekubah	Pegunungan
8.	Engkerengas	Pesisir Sungai Terus
9.	Nibung	Pesisir Sungai Kapuas
10.	Piasak	Pesisir Sungai Kapuas
11.	Danau Mawan	Danau
12.	Sekulat	Danau
13.	Pega	Danau
14.	Nanga Leboyan	Danau
15.	Semalah	Danau
16.	Tempurau	Danau

Sumber : *Kantor Unit Pelaksana Teknis Dinas Pendidikan Pemuda dan Olahraga Kecamatan Selimbau, 2014*

## **b. Keadaan Demografis**

Berdasarkan kondisi dan lokasi desa-desa di Kecamatan Selimbau yang sangat berjauhan serta memiliki wilayah yang sangat luas tentunya Unit Pelaksana Teknis Dinas Pendidikan Pemuda dan Olahraga Kecamatan Selimbau memiliki tugas dan tanggung jawab yang tidaklah ringan. Untuk mengelola sebuah organisasi di wilayah yang sangat luas ini, Unit Pelaksana Teknis Dinas Pendidikan Pemuda dan Olahraga Kecamatan Selimbau harus mampu mengelola manajemen dengan baik agar tujuan dari organisasi dapat tercapai.

Organisasi baik tentunya harus mampu mengelola administrasi dengan baik. Administrasi yang baik tentunya harus memiliki manajemen yang baik pula, karena kita semua mengetahui bahwa manajemen merupakan salah satu alat yang berada di dalam tubuh administrasi itu sendiri. Dengan kata lain, jika manajemen rusak maka administrasi akan rusak.

Keadaan pegawai yang berada di dalam organisasi Unit Pelaksana Teknis Dinas Pendidikan Pemuda dan Olahraga Kecamatan Selimbau Kabupaten Kapuas Hulu sudah sesuai dengan undang-undang atau peraturan yang ada. Untuk lebih jelasnya, dapat dilihat pada tabel berikut.

TABEL 4.3

**KEADAAN PEGAWAI DI UNIT PELAKSANA TEKNIS  
DINAS PENDIDIKAN PEMUDA DAN OLAHRAGA KECAMATAN  
SELIMBAU**

No	Nama	Jabatan
1	ASWAN ASWARDI	Kepala Unit Pelaksana Teknis
2	ABANG UUN HUZAINI, S.Sos	Subbagian Tata Usaha
3	ABANG ARDY	Urusan Kepegawaian
4	ADE HAIKAL	Urusan Keuangan
5	RENY	Staf
6	JUMRAN, S.Pd	Pengawas TK/SD
7	SUHARTATI	Kepala Sekolah
8	KHAIRUL SALEH	Kepala Sekolah
9	SYAHARMAN	Kepala Sekolah
10	D. HAMDIAH	Kepala Sekolah
11	ARIF DARUL IHWAN	Kepala Sekolah
12	SAHARMANTO	Kepala Sekolah
13	SAPARUDIN	Kepala Sekolah
14	ABANG YASIN	Kepala Sekolah
15	YAKOB ABI	Kepala Sekolah
16	ANITA SAINAH	Kepala Sekolah
17	SUTARI	Kepala Sekolah
18	UTIN SUHAIDAH	Kepala Sekolah
19	ZAKARIA	Kepala Sekolah
20	A.MUDIN AR	Kepala Sekolah
21	SEPRIANUS NAMANG JABAR	Kepala Sekolah
22	BANDIMAN	Kepala Sekolah
23	GUSTI ADI TRIANA	Kepala Sekolah
24	ABANG MAS MULYADI	Kepala Sekolah
25	AHMAD TAHARDI	Kepala Sekolah
26	BURHANUDIN A	Kepala Sekolah
27	NENGSIH WIDYAWATI	Kepala Sekolah
28	UTIN KAMARIAH	Kepala Sekolah

Sumber : Kantor Unit Pelaksana Teknis Dinas Pendidikan Pemuda dan Olahraga Kecamatan Selimbau, 2014

Setelah melihat tabel 4.3 di atas tampak bahwa jumlah pegawai atau personil sudah cukup memadai, dengan harapan dengan jumlah pegawai yang memadai ini akan dapat diimbangi dengan kualitas kerja yang memadai juga.

Keadaan pegawai di Unit Pelaksana Teknis Dinas Pendidikan Pemuda dan Olahraga Kecamatan Selimbau berdasarkan kepangkatan pegawai, terlihat pada Tabel 4.4 berikut.

TABEL 4.4

**KEADAAN KEPANGKATAN PEGAWAI UNIT PELAKSANA TEKNIS  
DINAS PENDIDIKAN PEMUDA DAN OLAHRAGA KECAMATAN  
SELIMBAU TAHUN 2014**

No	Golongan /Ruang	Jumlah
1	I	1
2	II	2
3	III	7
4	IV	18
Total		28

Sumber : Kantor Unit Pelaksana Teknis Dinas Pendidikan Pemuda dan Olahraga Kecamatan Selimbau, November 2014

Tabel 4.4 di atas menunjukkan bahwa keadaan kepangkatan para pegawai di Unit Pelaksana Teknis Dinas Pendidikan Pemuda dan Olahraga Kecamatan Selimbau sudah cukup memadai. Hal ini menunjukkan bahwa pegawai yang ada merupakan pegawai yang sudah cukup lama dan sudah memiliki pengalaman dalam melaksanakan proses administrasi dan manajemen di instansi tersebut

Agar proses administrasi dan manajemen dapat berjalan dengan baik tentunya seseorang harus memiliki kemampuan untuk berkomunikasi dengan baik. Salah satu syaratnya adalah pendidikan SDM (sumber daya manusia) harus memadai. Tingkat pendidikan sumber daya manusia dapat dilihat pada Tabel 4.5 berikut.

TABEL 4.5

KEADAAN PEGAWAI BERDASARKAN  
TINGKAT PENDIDIKAN

No.	Tingkat Pendidikan	Jumlah
1	Sarjana	10
2	Sarjana Muda	3
3	SMA	13
4	SMP	1
5	SD	0
Total		28

Sumber : Kantor Unit Pelaksana Teknis Dinas Pendidikan Pemuda dan Olahraga Kecamatan Selimbau, November 2014

Data Tabel 4.5 di atas menunjukkan bahwa yang memiliki tingkat pendidikan sarjana sangatlah memadai jika dibandingkan dengan tingkat pendidikan di bawahnya, yang tentunya dapat membantu pelaksanaan pekerjaan di Unit Pelaksana Teknis Dinas Pendidikan Pemuda dan Olahraga Kecamatan Selimbau.

Salah satu fungsi dari pengorganisasian (*organizing*) adalah menjalankan hal yang berkaitan dengan penyediaan atau pengadaan peralatan kerja, disamping penentuan jenis pekerjaan dan personil yang harus ditempatkan. Fungsi pengorganisasian yang diterapkan di lingkungan Unit Pelaksana Teknis Dinas Pendidikan Pemuda dan Olahraga Kecamatan Selimbau pada prinsipnya sudah dapat mendukung kelancaran tugas yang dijalankan personil yang bersangkutan.

Adapun keadaan sarana kerja dan peralatan yang dimiliki oleh Unit Pelaksana Teknis Dinas Pendidikan Pemuda dan Olahraga Kecamatan Selimbau dapat dilihat pada Tabel 4.6 berikut.

TABEL 4.6

SARANA KERJA DAN PERALATAN KANTOR  
UPT DINAS PENDIDIKAN PEMUDA DAN OLARHAGA  
KECAMATAN SELIMBAU

No	Jenis Peralatan	Banyaknya Barang	Keterangan
1	Meja kerja	6	Baik
2	Kursi Kerja	6	Baik
3	Komputer	2	Baik
4	Printer	2	Baik
5	Papan Data	2	Baik
6	Kursi Tamu	2	Baik
7	Jam Dinding	1	Baik
8	Lemari Arsip	1	Rusak

Sumber : *Kantor UPT Dinas Pendidikan Pemuda dan Olahraga Kecamatan Selimbau tahun 2014*

Sarana kerja di Kantor Unit Pelaksana Teknis Dinas Pendidikan Pemuda dan Olahraga Kecamatan Selimbau, yang dimiliki sudah dapat mendukung sepenuhnya kelancaran kerja sehari-hari secara baik. Hal ini terlihat pada sarana kantor yang tidak kurang dan kerusakan yang memadai, serta masih mampu mendukung proses kerja seperti yang dijelaskan pada tabel di atas.

Sarana kerja mencakup juga sarana mobilitas kerja aparatur. Sarana mobilitas aparatur yang sangat menunjang kelancaran kerja operasional lapangan secara keseluruhan memang masih memiliki kekurangan jika dibandingkan dengan luas wilayah yang harus dicapai. Namun demikian, penambahan sarana mobilitas kantor ini masih sangat perlu, karena kekurangan ini juga dapat menghambat

pelaksanaan kerja dari Unit Pelaksana Teknis Dinas Pendidikan Pemuda dan Olahraga Kecamatan Selimbau. Seperti yang telah dikemukakan penulis pada bab III di muka bahwa informan dalam penelitian ini berjumlah 28 orang. Apabila dilihat dari letak dan lokasi para informan tersebut penulis telah melakukan langkah untuk mendapatkan informasi mengenai Komunikasi Vertikal dialogis yang dilaksanakan di Unit Pelaksana Teknis Dinas Pendidikan Pemuda dan Olahraga Kecamatan Selimbau.

### c. Karakteristik Pegawai

Tingkatan usia para pegawai yang bekerja pada Unit Pelaksana Teknis Dinas Pendidikan Pemuda dan Olahraga Kecamatan Selimbau berkisar antara 30 – 50 tahun. Untuk lebih jelasnya dapat dilihat pada Tabel 4.7 berikut.

TABEL 4.7

#### UMUR PEGAWAI DI UNIT PELAKSANA TEKNIS DINAS PENDIDIKAN PEMUDA DAN OLAHRAGA KECAMATAN SELIMBAU

No	Umur Pegawai	Jumlah
1.	30 – 35	3
2.	36 – 41	2
3.	42 – 46	4
4.	47 – 50	13
5.	51 – ke atas	6
T o t a l		28

Sumber : *Data Primer, Identitas responden point b, November 2014*

Daftar pada tabel 4.7 di atas menunjukkan bahwa usia pegawai yang ada di Unit Pelaksana Teknis Dinas Pendidikan Pemuda dan Olahraga Kecamatan Selimbau kebanyakan tergolong tidak produktif, dari sekian banyak pegawai yang berusia

di atas 51 tahun masih cukup banyak, berarti masa produktif masih tergolong rendah.

#### **d. Struktur Organisasi**

Setelah melihat gambaran umum Unit Pelaksana Teknis Dinas Pendidikan Pemuda dan Olahraga Kecamatan Selimbau sekilas dapatlah disimpulkan bahwa Unit Pelaksana Teknis Dinas Pendidikan Kecamatan Selimbau memiliki wilayah cakupan yang luas dan tentunya menjadi tanggung jawab tersendiri. Selanjutnya kita akan melihat bagaimana struktur serta susunan Organisasi dan Tata Kerja Unit Pelaksana Teknis Dinas Pendidikan Pemuda dan Olahraga Kecamatan Selimbau yang dibentuk berdasarkan Peraturan Daerah Kabupaten Kapuas Hulu Nomor 3 Tahun 2009 tentang Pembentukan Unit Pelaksana Teknis Dinas Pendidikan Pemuda dan Olahraga Kecamatan di Daerah Kabupaten Kapuas Hulu. Berdasarkan peraturan daerah tersebut, Unit Pelaksana Teknis Pendidikan Pemuda dan Olahraga Kecamatan Selimbau membawahi 22 Sekolah Dasar yang tersebar di seluruh wilayah desa dan dusun yang berada di wilayah Kecamatan Selimbau.

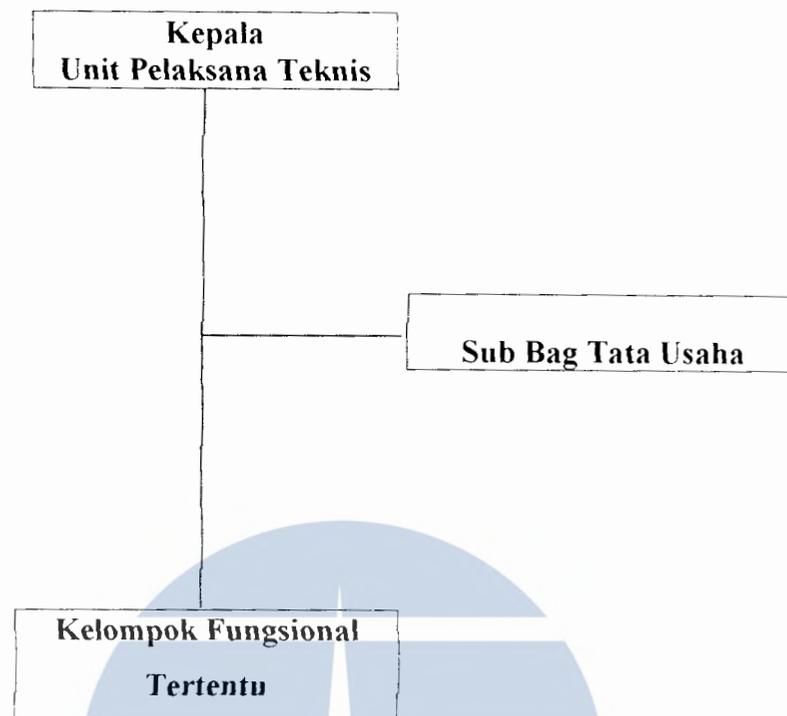
Unit Pelaksana Teknis Dinas Pendidikan Pemuda dan Olahraga Kecamatan yang merupakan wilayah kerja Kepala Unit Pelaksana Teknis(KUPT) sebagai Perangkat Kecamatan, dipimpin oleh seorang Kepala Unit Pelaksana Teknis yang berada di bawah dan bertanggungjawab kepada Kepala Dinas Pendidikan Pemuda dan Olahraga Kabupaten melalui Sekretaris Dinas Pendidikan Pemuda dan Olahraga Kabupaten Kapuas Hulu.

Unit Pelaksana Teknis Dinas Pendidikan Pemuda dan Olahraga Kecamatan mempunyai tugas pokok melaksanakan urusan pemerintahan yang menjadi kewenangan Dinas Pendidikan Pemuda dan Olahraga Kabupaten Kapuas Hulu yang

dilimpahkan oleh Kepala Dinas Pendidikan dan tugas lain berdasarkan peraturan perundang-undangan. Untuk melaksanakan tugas pokoknya, Unit Pelaksana Teknis Dinas Pendidikan Pemuda dan Olahraga Kecamatan mempunyai fungsi sebagai berikut,

1. Membantu Kepala Dinas Pendidikan Pemuda dan Olahraga Kabupaten Kapuas Hulu, sesuai dengan kewenangan yang dilimpahkan.
2. Melakukan tugas pokok, yaitu berfungsi :
  - a) Pengawasan Penyelenggaraan pendidikan
  - b) Pembinaan Kepemudaan dan Olahraga
  - c) Pemberian Pelayanan Administratif
  - d) Penyusunan Data di bidang Pendidikan, Kepemudaan dan Olahraga

Struktur organisasi Unit Pelaksana Teknis Dinas Pendidikan Pemuda dan Olahraga Kecamatan Selimbau terdiri atas Kepala UPT (Unit Pelaksana Teknis), Sub Bag Tata Usaha yang meliputi Urusan Kepegawaian dan Urusan Keuangan, staf serta Kelompok Fungsional Tertentu yaitu para Kepala Sekolah, yang bertugas pada satuan kerjanya masing-masing, yang berada di wilayah Kecamatan Selimbau. Untuk lebih jelasnya dapat dilihat pada bagan Struktur Organisasi berikut ini.



GAMBAR 4.1

BAGAN STRUKTUR ORGANISASI DAN TATA KERJA  
UPT DINAS PENDIDIKAN PEMUDA DAN OLAHRAGA  
KECAMATAN SELIMBAU

Sumber : *Unit Pelaksana Teknis Dinas Pendidikan Pemuda dan Olahraga Kecamatan Selimbau, 2014.*

Struktur Organisasi diatas menunjukkan garis koordinasi di dalam UPT

Dinas Pendidikan, Pemuda, dan Olahraga Kecamatan Selimbau.

### 1) Tugas pokok Kepala Unit Pelaksana Teknis Dinas Pendidikan

#### Pemuda dan Olahraga Kecamatan

Kepala Unit Pelaksana Teknis Dinas Pendidikan Pemuda dan Olahraga adalah pemimpin dan koordinator penyelenggaraan pemerintahan di wilayah kerja Unit Pelaksana Teknis Dinas Pendidikan Pemuda dan Olahraga Kecamatan yang dalam pelaksanaan tugasnya memperoleh pelimpahan kewenangan pemerintahan dari Kepala Dinas Pendidikan Pemuda dan

Olahraga Kabupaten untuk menangani sebagian urusan Dinas Pendidikan Pemuda dan Olahraga Kabupaten, dan merupakan perpanjangan tangan dari Dinas Pendidikan Pemuda dan Olahraga Kabupaten, sesuai dengan ketentuan yang berlaku serta melaporkan kegiatannya kepada Dinas Pendidikan Pemuda dan Olahraga melalui Sekretaris Dinas Pendidikan Pemuda dan Olahraga Kabupaten.

Untuk melaksanakan tugasnya, Kepala Unit Pelaksana Teknis Dinas Pendidikan Pemuda dan Olahraga Kecamatan Selimbau melaksanakan fungsi sebagai berikut:

- a. Menyusun rencana kegiatan Unit Pelaksana Teknis Dinas Pendidikan
- b. Memfasilitasi penyelenggaraan pendidikan, kepemudaan dan Olahraga
- c. Mengoordinasikan tugas-tugas Unit Pelaksana Teknis Dinas Pendidikan Pemuda dan Olahraga dengan unit kerja lainnya;
- d. Memantau dan mengevaluasi penyelenggaraan pendidikan kepemudaan dan olahraga;
- e. Mengumpulkan dan mengolah data dibidang pendidikan, kepemudaan dan olahraga;
- f. Membina administrasi dan personil dalam wilayah kerjaUnit Pelaksana Teknis Dinas Pendidikan Pemuda dan Olahraga;
- g. Menyusun laporan pelaksanaan UPT Dinas Pendidikan dan Olahraga secara periodik; serta
- h. Melaksanakan tugas lain yang diberikan Kepala Dinas sepanjang sesuai dengan tugas pokok dan fungsinya

## 2) Tugas Pokok Subbag Tata Usaha

Subbag Tata Usaha Unit Pelaksana Teknis Dinas Pendidikan Pemuda dan Olahraga Kecamatan adalah unsur pelaksana pada Kecamatan yang dipimpin oleh seorang Kepala Subbag Tata Usaha berada dibawah serta bertanggung jawab kepada Kepala Unit Pelaksana Teknis Dinas Pendidikan Pemuda dan Olahraga Kecamatan. Subbag Tata Usaha mempunyai tugas membantu Kepala Unit Pelaksana Teknis Dinas Pendidikan Kecamatan dalam penyelenggaraan urusan Pendidikan secara umum dan pembinaan urusan pendidikan yang berada di desa dan dusun.

Untuk melaksanakan tugas tersebut, Sub bag Tata Usaha melaksanakan fungsi sebagai berikut:

- a. Membantu memberikan pelayanan administratif;
- b. Menyusun rencana kegiatan Subbagian Tata Usaha Unit Pelaksana Teknis;
- c. Menyiapkan bahan rencana kegiatan Unit Pelaksana Teknis;
- d. Mengelola urusan keuangan Unit Pelaksana Teknis;
- e. Menyelenggarakan urusan kepegawaian, ketatausahaan, dan kearsipan Unit Pelaksana Teknis;
- f. Menyusun kerumahtanggaan Unit Pelaksana Teknis;
- g. Melaksanakan tugas lain yang diberikan oleh kepala Unit Pelaksana Teknis, sesuai dengan bidang tugasnya;

## B. Hasil dan Pembahasan Penelitian

### 1. Gambaran Komunikasi Vertikal Dialogis di Unit Pelaksana Teknis Dinas Pendidikan Pemuda dan Olahraga Kecamatan Selimbau Kabupaten Kapuas Hulu

#### a. Deskripsi Pelaksanaan Komunikasi Vertikal Dialogis di Unit Pelaksana Teknis Kecamatan Selimbau

Dalam setiap pelaksanaan tugas dalam suatu organisasi tentulah diantara sesama pegawai terlibat dengan yang namanya unsur komunikasi. Komunikasi yang berlangsung dalam hal ini berupa komunikasi yang berisi tentang pekerjaan yang sedang dilaksanakan. Terjalannya komunikasi di dalam suatu organisasi dalam pelaksanaan tugas pekerjaan sifatnya sangat mutlak diperlukan, mustahil apabila suatu pekerjaan yang dilaksanakan tanpa melibatkan yang namanya unsur komunikasi. Suatu pekerjaan yang tidak melibatkan unsur komunikasi tidak akan mendapatkan hasil maksimal.

Dalam sebuah organisasi atau kantor pasti akan terdapat seorang pimpinan dan beberapa orang bawahan. Komunikasi yang berlangsung di antara pimpinan dan bawahan biasanya lebih banyak berbentuk pemberian perintah. Perintah yang diberikan pimpinan kepada bawahannya dianggap berhasil apabila perintah tersebut dapat dimengerti oleh pihak atau orang yang melaksanakannya.

Menurut Wursanto (1987 : 49) bahwa:

“Petunjuk merupakan pernyataan pihak pimpinan yang memberikan tuntutan kepada para pegawai dalam melaksanakan tugas pekerjaannya. Petunjuk merupakan pegangan para pegawai dalam menyelenggarakan tugas pekerjaannya, khususnya pekerjaan yang bersifat operasional. Selain itu komunikasi ke bawah itu dapat dilakukan melalui bentuk petunjuk,”

Selanjutnya Wursanto (1987 : 50-52) mengemukakan bahwa komunikasi kebawah dapat dilakukan melalui bentuk berikut.

- a. Perintah; Perintah merupakan penugasan kepada bawahan tentang hal yang harus dijalankan atau yang harus dikerjakan, atau dapat juga bersifat suatu larangan.
- b. Teguran; Teguran disampaikan dalam hal-hal seperti perintah tidak dilaksanakan, pekerjaan tidak selesai pada waktunya, menyimpang dari prosedur yang telah ditentukan dan terjadi banyak kesalahan dalam pekerjaan.
- c. Pujian; Pujian pada umumnya diberikan apabila pegawai mencapai keberhasilan yang luar biasa.

Untuk itu semua, pimpinan sangat perlu memperhatikan bahwa apabila di dalam memberikan perintah hendaknya disampaikan dengan bahasa yang lugas dan mudah untuk dimengerti, sehingga pegawai atau bawahan dapat mengerti dan dengan mudah untuk melaksanakannya, dengan harapan para bawahan dapat bekerja dengan efektif dan tentunya memudahkan dalam proses pencapaian tujuan yang sudah ditetapkan sebelumnya.

### **1) Kejelasan Perintah yang Diberikan Atasan kepada Bawahan**

Pimpinan di dalam memberikan perintah kepada bawahannya untuk melaksanakan suatu pekerjaan perlu memperhatikan kejelasan dari perintah yang diberikan. Perintah akan menjadi kurang jelas salah satunya dikarenakan di dalam penyampaian perintah yang diberikan dengan mempergunakan bahasa yang sulit untuk dimengerti oleh bawahan, seperti misalnya menggunakan bahasa asing, bahasa istilah, bahasa isyarat dan sebagainya.

Disamping itu, di dalam memberikan perintah, pemimpin harus menyampaikan dengan jelas dan lugas, sehingga bawahan dapat mengerti apa yang harus dikerjakan dari perintah yang telah diterimanya dari pimpinannya tersebut. Apabila perintah yang diberikan kepada bawahannya kurang jelas, hal ini akan mengakibatkan kesalahan dalam pelaksanaan tugas pekerjaan yang diperintahkan. Agar kesalahan-kesalahan tersebut dapat ditekan seminimal mungkin, maka pimpinan perlu diantaranya memperbaiki gaya bahasa dari pesan perintahnya tersebut.

Seperti yang dikemukakan oleh, James R. Robbins dan Barbara S. (dalam Sirait, 1982: 11) bahwa:

*“Komunikasi adalah tingkah laku, perbuatan atau kegiatan-kegiatan penyampaian atau pengoperan lambang-lambang yang mengandung arti atau makna, atau perbuatan penyampaian suatu gagasan atau informasi dari seseorang kepada orang lain. Lebih jelasnya adalah suatu pemindahan atau penyampaian informasi, mengenai pemikiran dan perasaan-perasaan.”*

Berkenaan dengan apakah para pegawai sering menemui kesulitan dalam melaksanakan tugasnya, responden menyatakan sering menemui kesulitan dalam melaksanakan tugas pekerjaan. Sebagian kecil responden menyatakan kadang-kadang menemui kesulitan di dalam melaksanakan tugas pekerjaan. Kadang-kadang di sini maksudnya adalah mereka pernah menemui kesulitan namun hanya sekali-sekali saja. Pada umumnya, setiap karyawan bekerja untuk mencapai apa yang menjadi keinginan atau tujuan pribadi, sedangkan suatu organisasi dibentuk dan dijalankan adalah karena adanya tujuan bersama yang ingin dicapai.

Sementara itu, Sindu (2012) menyatakan:

*“Dengan adanya komunikasi yang baik antara pimpinan dengan bawahan dapat menimbulkan rasa tanggung jawab yang menunjukkan moral kerja karyawan terletak pada segi – segi komunikasi sebab suatu komunikasi*

memegang peranan yang sangat penting dalam kehidupan kita sehari-hari juga di dalam melancarkan jalannya suatu organisasi”.

Berdasarkan observasi, (tanggal 5 November 2014) dapat diketahui bahwa sebagian besar pegawai menyatakan sering menemui kesulitan di dalam melaksanakan tugas pekerjaan. Ini menunjukkan ada semacam diskomunikasi yang terjadi di Unit Pelaksana Teknis Dinas Pendidikan Pemuda dan Olahraga Kecamatan Selimbau Kabupaten Kapuas Hulu tersebut sehingga bawahan sering tidak memahami dalam melaksanakan tugas yang diberikan kepadanya.

Alasannya adalah mereka kurang menyukai jenis pekerjaannya, sehingga mereka sering menemui kesulitan dalam melaksanakan tugas dan perintah yang diberikan. Walaupun sebagian besar responden menyatakan alasannya sehingga sering menemui kesulitan karena perintah yang diberikan kurang jelas, namun masih ada sebagian lagi menyatakan alasannya karena kurang menguasai pekerjaan yang diberikan dan kurang menyukai jenis pekerjaan yang dilaksanakan, sehingga tugas dan perintah tidak dapat dilaksanakan dengan baik.

Berdasarkan jawaban yang diberikan responden untuk pertanyaan tentang menyukai pekerjaan yang dilaksanakan, dapat diketahui bahwa seluruh responden yang menyatakan tidak pernah menemui kesulitan di dalam melaksanakan tugas dikarenakan mereka sangat menyukai pekerjaan yang dilaksanakannya.

Pernyataan di atas mengandung pengertian bahwa pekerjaan yang dilaksanakan oleh pegawai sangat sesuai dengan keahlian, keterampilan serta pengetahuan yang dimilikinya. Selain itu, diketahui bahwa kurang mengertinya pegawai atas perintah yang diberikan oleh pimpinan tentunya akan membuat bawahan akan selalu melakukan kesalahan-kesalahan. Dapat dimengertinya perintah yang

diberikan akan sangat menjamin kelancaran pelaksanaan tugas yang diberikan sehari-hari.

Berdasarkan informasi yang diberikan informan, cara yang ditempuh di dalam memberikan perintah kepada bawahan adalah melalui dua cara, yaitu memberikan perintah secara langsung dan perintah secara tidak langsung. Sementara itu, di kantor Unit Pelaksana Teknis Dinas Pendidikan Pemuda dan Olahraga ini atasan biasanya menggunakan perintah secara langsung. (Sumber : Hasil Wawancara dengan informan, 7 November 2014)

Berdasarkan hasil observasi serta wawancara diketahui bahwa kejelasan perintah yang diberikan atasan kepada bawahannya masih kurang jelas atau sulit dipahami oleh pegawai. Wursanto (1987: 50-52) menyatakan "perintah merupakan penugasan kepada bawahan tentang hal yang harus dijalankan atau yang harus dikerjakan, atau dapat juga bersifat suatu larangan". Dengan tidak sejalannya antara pendapat Wursanto diatas dengan fakta di lapangan tentu saja membuktikan bahwa pekerjaan di UPT Dinas Pendidikan Pemuda dan Olahraga Kecamatan Selimbau berjalan tidak efektif.

## **2) Koordinasi yang Terjalin antara Atasan dengan Bawahan**

Koordinasi di antara pegawai mutlak harus ada di dalam suatu organisasi, apakah itu antar-sesama pegawai, terutama antara pegawai dengan atasan, karena yang namanya komunikasi pasti akan bicara koordinasi. Hasan (2005: 22) menyebutkan bahwa komunikasi memiliki peran dominan dalam kehidupan manusia, sehingga fungsi komunikasi adalah mencapai tujuan peran tersebut, yaitu antara lain:

- a. mencapai pengertian satu sama lain,
- b. membina kepercayaan,
- c. mengoordinasikan tindakan,
- d. merencanakan strategi,
- e. melakukan pembagian pekerjaan,
- f. melakukan aktifitas kelompok, dan
- g. berbagi rasa

Pernyataan Hasan tersebut pada poin (c. mengoordinasikan tindakan) di atas menunjukkan koordinasi itu memang mutlak harus dilaksanakan dalam proses komunikasi. Penciptaan hubungan kerjasama ini salah satunya melalui terlaksananya koordinasi. Liliwari (2004) mengemukakan ada tiga tujuan utama dari komunikasi organisasi yaitu sebagai berikut.

- a. Sebagai tindakan koordinasi. Komunikasi bertujuan untuk mengoordinasikan sebagian atau seluruh tugas dan fungsi organisasi yang telah dibagi-bagi ke dalam bagian atau subbagian. yang melaksanakan visi dan misi organisasi di bawah pimpinan seorang pemimpin atau manajer serta para bawahan.
- b. Membagi informasi (*information sharing*). Salah satu tujuan komunikasi yang penting adalah menghubungkan seluruh aparatur organisasi dengan tujuan organisasi. Sebuah informasi atau pertukaran informasi berfungsi untuk membagi kemudian menjelaskan informasi

tentang tujuan organisasi, arah dan suatu tugas, usaha untuk mencapai hasil, serta pengambilan keputusan.

- c. Komunikasi bertujuan untuk menampilkan perasaan dan emosi. Komunikasi dapat menjadi sarana dalam menyampaikan perasaan, mengungkapkan kegembiraan, kekhawatiran dan kecemasan yang akan dihadapi baik secara pribadi, kelompok atau unit kerja dalam organisasi. Para pegawai dapat mengenal karakter dari kawan sekerjanya, begitu juga dengan karakter pimpinannya, sehingga mempermudah bagi mereka yang melaksanakan tugas yang diemban oleh pegawai.

Dalam kaitan koordinasi dengan pimpinan, pimpinan dituntut bersedia membuka diri, dalam arti mau menerima saran, pendapat, dan ide gagasan yang datang dari bawahan yang tentunya ditujukan untuk kemajuan organisasi. Pelaksanaan kerjasama tidak hanya harus terjalin dalam rangka pelaksanaan tugas pekerjaan semata, namun dapat di luar jam tugas pekerjaan (nonformal).

Berdasarkan observasi pada tanggal 8 November 2014 koordinasi di luar tugas pekerjaan ini dapat saja tercipta melalui hubungan-hubungan yang bersifat normal, seperti melalui kelompok olahraga, perkumpulan, dan sebagainya. Ini semua dapat meningkatkan hubungan antara pegawai dan pimpinan. Hubungan informal ini sebenarnya bila dilaksanakan dengan baik dan benar akan mendatangkan sesuatu yang bersifat positif dalam pelaksanaan pekerjaan, karena pada prinsipnya di antara orang yang melaksanakan hubungan ini tidak terdapat lagi yang namanya jurang

pemisah, terlebih lagi jurang pemisah tersebut sifatnya secara struktural, seperti pimpinan dan bawahan.

Wujud dari koordinasi dapat diketahui dari semangat kerjasama dan tolong menolong antara pegawai dengan pegawai dan pegawai dengan atasan dalam rangka mencapai suatu tujuan yang sama yaitu tercapainya tujuan organisasi. Apabila hal ini dapat terwujud, maka kinerja dari organisasi yang bersangkutan akan meningkat, yang tampak dari tercapainya target dari pelaksanaan pekerjaan yang ditetapkan sebelumnya.

Koordinasi yang terjalin di Kantor UPT Dinas Pendidikan Pemuda dan Olahraga Kecamatan Selimbau ini kurang harmonis karena di antara pegawai terdapat persaingan, sedangkan sebagian kecil lainnya menyatakan penyebabnya adalah kurang mendapatkan perhatian dari pimpinan. Ini berarti, penyebab hubungan kerjasama selama ini kurang harmonis adalah karena di antara pegawai terdapat persaingan dan karena kurangnya komunikasi, namun keharmonisan tetap terjaga. Hal tersebut timbul karena rasa saling tolong menolong dan saling pengertian sesama pegawai, sedangkan sebagian kecil lagi bentuk keharmonisan hubungan tersebut adalah adanya perhatian yang diberikan pimpinan dalam pelaksanaan tugas pekerjaan.

Berdasarkan informasi dari informan diketahui bahwa kerjasama yang terjalin di kantor Unit Pelaksana Teknis Dinas Pendidikan Pemuda dan Olahraga Kecamatan Selimbau selama ini berjalan seperti layaknya organisasi lainnya, dimana sesama pegawai kadang-kadang melaksanakan kerjasama untuk pekerjaan yang sifatnya menyeluruh, seperti sosialisasi pengajaran, pembuatan silabus bersama, serta

kegiatan-kegiatan Kelompok Kerja Guru (KKG) dan Kelompok Kerja Kepala Sekolah (KKKS).

Berdasarkan pada informasi dari informan, bentuk hubungan kerjasama dengan atasan adalah pimpinan tidak hanya memberikan perintah kepada bawahan saja. Namun adakalanya juga pimpinan memberikan arahan kepada pegawai yang kurang mengerti akan perintah yang diberikan oleh atasan kepadanya untuk melakukan tugas yang diberikan. (Sumber : Hasil wawancara dengan informan, 10 Nopember 2014)

Berdasarkan hasil observasi (8 November 2014) diketahui bahwa koordinasi antara atasan dengan bawahan masih kurang harmonis terutama dengan kelompok fungsional tertentu. Karena jarak antara atasan dan kelompok fungsional tersebut yang sangat berjauhan, sehingga sangat sulit untuk melakukan komunikasi dengan baik. Hal ini dikarenakan sarana penunjang yang kurang mendukung, seperti sarana mobilitas kerja dan sarana telekomunikasi yang masih kurang. Sehingga Unit Pelaksana Teknis Dinas Pendidikan Pemuda dan Olahraga Kecamatan Selimbau tersebut masih kurang memuaskan. Salah satu cara untuk meningkatkan komunikasi vertikal yaitu dengan cara membina hubungan non formal seperti silaturahmi kekeluargaan misalnya, arisan dan melakukan hal yang serupa dari survei yang penulis lakukan, kegiatan yang penulis kemukakan tadi tidak ada terjadi sama sekali.

Responden sangat menyadari tentang harmonisnya hubungan dapat meningkatkan semangat bekerja, namun koordinasi yang terjalin selama ini kurang sesuai dengan harapan pegawai, karena mayoritas responden merasa bahwa hubungan kerjasama yang terjalin selama ini masih kurang sesuai dengan harapan

mereka. Berdasarkan jawaban responden terhadap pertanyaan tentang harapan hubungan kerjasama yang terjalin, terlihat bahwa harapan dari responden mengenai hubungan kerjasama yang harmonis adalah agar terjalinnya rasa kebersamaan, kekeluargaan, tolong menolong, saling menghargai, serta saling pengertian di antara pegawai dengan pegawai dan pegawai dengan atasan.

Informasi dari informan menunjukkan bahwa harmonis atau tidaknya hubungan kerjasama memang akan membawa pengaruh kepada terjadinya peningkatan semangat kerja para pegawai, yang dapat dilihat dari pencapaian target pelaksanaan pekerjaan dari masing-masing pegawai

Berdasarkan observasi dan informasi dari informan diketahui bahwa hubungan yang harmonis antara atasan dengan bawahan ataupun sesama pegawai akan meningkatkan semangat kerja para pegawai dalam sebuah instansi. Tujuan dari sebuah organisasi untuk meningkatkan efektivitas kerja dan mencapai tujuan yang telah ditentukan sebelumnya juga akan terlaksana.

Hasil observasi dan informasi dari informan menunjukkan bahwa hubungan yang harmonis memang merupakan modal dasar bagi seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya. Tanpa keharmonisan dalam suatu organisasi secara otomatis tidak akan dapat menciptakan ketenangan dan kenyamanan kerja bagi para pegawai, sehingga pegawai dalam melaksanakan tugasnya tidak dapat berprestasi dengan baik dan tidak dapat meningkatkan kualitas kerjanya secara maksimal.

### 3) Perhatian yang Diberikan Atasan kepada Bawahan

Perhatian yang diberikan pimpinan kepada bawahan dalam pelaksanaan tugas pekerjaan mutlak diperlukan. Dengan diberikan perhatian yang lebih oleh pimpinan maka semangat bekerja seorang pegawai akan meningkat karena apa yang dilakukannya mendapat perhatian dari seorang pimpinan. Perhatian yang diberikan seorang pimpinan ini dapat berbentuk pembinaan dan pujian. Perhatian dapat berbentuk pembinaan karir atau pembinaan disiplin kerja.

Dalam meningkatkan semangat dalam bekerja, sebaiknya seorang pimpinan dapat menghargai prestasi bawahannya dalam bentuk apa saja apakah itu pujian atau penghargaan. Wursanto (1987: 50-52) mengemukakan bahwa, "pujian pada umumnya diberikan apabila pegawai mencapai keberhasilan yang luar biasa". Penghargaan yang diharapkan dapat beraneka macam, di antaranya pemberian kenaikan pangkat, kenaikan gaji, mendapatkan jabatan tertentu, dan lain sebagainya.

Sementara itu Rustiana, ([journal.unnes.ac.id/nju/index.php/jdm](http://journal.unnes.ac.id/nju/index.php/jdm)). Pada umumnya setiap karyawan bekerja untuk mencapai apa yang menjadi keinginan atau tujuan pribadi, sedangkan suatu organisasi dibentuk dan dijalankan adalah karena adanya tujuan bersama yang ingin dicapai. Adanya komunikasi yang baik antara pimpinan dengan bawahan dapat menimbulkan rasa tanggung jawab yang menunjukkan moral kerja karyawan terletak pada segi-segi komunikasi sebab suatu komunikasi memegang peranan yang sangat penting dalam kehidupan kita sehari – hari juga didalam melancarkan jalannya suatu organisasi.

Untuk itu, semua pimpinan harus selalu memberikan perhatian kepada bawahan, karena pada dasarnya antara pimpinan dan bawahan terdapat suatu ikatan. Tanpa bawahan tugas selaku Kepala Kantor tidak dapat terlaksana dan tercapai dengan sempurna. Sebaliknya, tanpa pimpinan apapun yang dilakukan pegawai tidak akan mencapai tujuan yang telah ditetapkan dan tanpa seorang pimpinan yang mengarahkan pegawai maka pencapaian tujuan organisasi tidak akan terlaksana.

Berdasarkan jawaban responden untuk pertanyaan tentang perhatian pimpinan kepada pegawai yang berprestasi diketahui bahwa pimpinan masih kurang memberikan perhatian kepada bawahan yang berprestasi. Namun ada sebagian kecil responden yang menyatakan pimpinan pernah memberikan perhatian kepada bawahannya yang berprestasi itu.

Adapun bentuk penghargaan yang diberikan pimpinan adalah dengan memberikan kenaikan pangkat, sedangkan perhatian yang diberikan pimpinan dalam bentuk mempromosikan pada jabatan tertentu dinyatakan oleh sebagian kecil dari responden. Hal ini menunjukkan bahwa perhatian yang diberikan oleh pimpinan bagi pegawai yang berprestasi hanya sebatas memberikan kenaikan pangkat. Sementara itu, perhatian pimpinan dengan mempromosikan pada jabatan tertentu dikemukakan oleh dua orang saja.

Berdasarkan observasi pada tanggal 11 November 2014, dapat dikatakan bahwa pimpinan sangat jarang memberikan bantuan kepada bawahan dalam melaksanakan tugasnya. Hal ini terlihat pada jawaban responden terhadap pertanyaan tentang bantuan pimpinan kepada pegawai dalam pemecahan masalah

yang berkaitan dengan pelaksanaan tugas pekerjaan. Hanya sebagian kecil saja menyatakan pimpinan tidak pernah memberikan bantuan kepada pegawai dalam memecahkan masalah yang berkaitan dengan pelaksanaan tugas pekerjaan. Namun demikian, walaupun sifatnya hanya sekali-sekali tetapi pimpinan pernah memberikan bantuan-bantuan kepada pegawai dalam memecahkan masalah yang berkaitan dengan pelaksanaan tugas pekerjaan.

Berdasarkan wawancara dengan informan, diperoleh informasi bahwa perhatian yang diberikan pimpinan khususnya memberikan bantuan kepada pegawai dalam memecahkan masalah tugas pekerjaan hanya pada saat-saat dimana pegawai tidak dapat memecahkan masalah tersebut dan itu sifatnya pada masalah tertentu saja. Jadi tidak setiap masalah pelaksanaan tugas pekerjaan pimpinan selalu memberikan bantuan untuk memecahkan masalah, karena itu semua sudah dibagi mengenai pembagian tugas. (Sumber : Hasil wawancara dengan informan, 12 Nopember 2014)

Berdasarkan hasil observasi, dan informasi dari informan, perhatian yang diberikan pimpinan di UPT Dinas Pendidikan Pemuda dan Olahraga Kecamatan Selimbau dirasakan masih kurang. Semua ini tecermin dari kurangnya perhatian yang diberikan pimpinan kepada pegawai yang berprestasi serta kurangnya keikutsertaan pimpinan dalam membantu bawahan yang menemui kesulitan dalam pelaksanaan pekerjaan.

Perhatian yang diberikan seorang pimpinan memang mutlak harus dilakukan oleh seorang atasan, bukan hanya sekedar dalam pembagian tugas kepada para pegawainya saja akan tetapi lebih dari pada itu. Perhatian dapat berupa pemberian penghargaan dari hasil kerjanya, paling tidak pujian atau ancungan jempol kepada

pegawainya. Ini semua dapat menambah semangat kerja para pegawai, dan memberikan motivasi tersendiri bagi pegawai yang bersangkutan.

Kepuasan pegawai terhadap perhatian yang diberikan pimpinan selama ini, masih belum ada. Ini terlihat dari jawaban yang mereka bahwa sebagian besar mereka menyatakan jawabannya kurang puas. Hal ini berarti bahwa perhatian yang diberikan pimpinan masih kurang atau sangat sedikit, yang dibuktikan oleh kurang puasnya responden kepada pimpinan dalam memberikan perhatian. Jawaban responden untuk pertanyaan tentang kepuasan akan perhatian yang diberikan menunjukkan bahwa responden yang menyatakan puas terhadap perhatian yang diberikan pimpinan selama ini mengemukakan bahwa dengan diberikannya perhatian yang lebih oleh pimpinan, mereka menjadi lebih bersemangat dalam melaksanakan tugas pekerjaan.

Hasil wawancara dengan informan menunjukkan bahwa kepada pegawai yang berprestasi memang selalu diberikan penghargaan, tetapi untuk mendapatkan penghargaan tersebut, seorang pegawai tidak cukup hanya bekerja keras dan berprestasi saja. Ada kriteria lain yang harus dipenuhi untuk menentukan seorang pegawai untuk menerima atau tidak penghargaan dari pimpinan, seperti masa kerja, kesetiaan, pengabdian, disiplin kerja, dan kepatuhan terhadap perintah atasan.

( Sumber: Hasil wawancara dengan informan, 13 Nopember 2014 )

Informasi dari informan serta hasil observasi menunjukkan bahwa penghargaan yang diberikan pimpinan sebaiknya tidak hanya untuk prestasi yang luar biasa saja tetapi ada baiknya hal-hal yang dianggap biasa juga diberikan perhatian, agar

pegawai merasa hasil karyanya dihargai oleh atasannya. Seperti diketahui manusia ingin hasil karyanya dihargai oleh orang lain sekecil apapun hasil karyanya tersebut. Oleh karena itu, ada baiknya atasan dapat memberikan perhatian berupa arahan-arahan, pujian-pujian kecil semua itu dapat dilakukan oleh seorang atasan kepada bawahannya.

#### **4) Pemahaman Bawahan terhadap Tugas yang Diberikan oleh Atasan**

Suatu organisasi terdiri dari orang-orang yang bekerja secara bersama-sama dengan harapan bahwa hasil dari aktivitas tersebut dan segala apa yang telah ditetapkan menjadi tujuan dari organisasi tersebut dapat tercapai. Semua ini menunjukkan bahwa, tercapai atau tidaknya tujuan organisasi yang telah ditetapkan tergantung dari kemampuan pegawai dalam melaksanakan tugas.

Dalam kaitannya dengan pelaksanaan tugas pekerjaan oleh pegawai satu hal yang harus diingat bahwa apabila tugas pekerjaan yang dikerjakannya tersebut merupakan perintah dari atasan, maka atasan perlu memperhatikan bahwa setiap pegawai tidak memiliki tingkat pemahaman yang sama terhadap instruksi yang diberikan. Tingkat pemahaman seorang pegawai terhadap bidang tugas yang diberikan kepadanya dapat menentukan berhasil tidaknya ia melaksanakan tugas tersebut. Tingkat pemahaman ini secara langsung dipengaruhi oleh daya pikir serta imajinasi seseorang dalam memformulasikan setiap tugas yang diberikan kepadanya.

Dalam pelaksanaan tugas, hal yang paling penting adalah pemahaman responden akan tugas yang diberikan kepada mereka. Dalam hal ini sangat perlu yang namanya berkomunikasi, seperti yang dikemukakan oleh H. Elbert (dalam Handayani, 1988: 95) bahwa “komunikasi diartikan atau didefinisikan sebagai

suatu perpindahan dari seseorang terhadap orang lain melalui isyarat-isyarat, tanda-tanda dan simbol dengan bahasa yang saling dapat dimengerti”.

Berdasarkan pertanyaan Elbert tersebut, maka kita harus mampu memahami apa yang menjadi tugas pegawai tentunya dengan berbagai cara misalnya bertanya kembali kepada atasan. Dalam observasi ditemukan sebagian besar responden kurang dapat memahami setiap tugas yang diberikan. Hanya sebagian kecil dapat memahami setiap tugas yang diberikan kepadanya. Dalam hal ini terlihat bahwa sebagian besar pegawai masih kurang dapat memahami akan tugas-tugas yang diberikan atau yang harus dikerjakan.

Berdasarkan jawaban pegawai untuk pertanyaan tentang pengaruh pemahaman staf terhadap hasil pelaksanaan pekerjaan yang dicapai diketahui bahwa hal tersebut membawa pengaruh kepada hasil pelaksanaan tugas pekerjaan yang dicapai. Pegawai yang kurang memahami tugas yang diberikan tetap melaksanakan tugas-tugas tersebut tanpa melihat kualitas yang dihasilkan. Mereka terkesan asal-asalan dalam melaksanakan tugas yang diberikan.

Wawancara dengan informan menunjukkan bahwa tidak semua pegawai dapat memahami tugas yang diberikan oleh atasan kepada mereka. Ini semua tentu saja disebabkan oleh pengalaman dalam bekerja serta masa kerja pegawai tersebut. Pihak pimpinan selalu memberikan buku pedoman pelaksanaan tugas kepada semua pegawai. Semua ini dimaksudkan supaya para pegawai sebelum melaksanakan tugasnya sudah mengetahui terlebih dahulu dan diharapkan pegawai dalam melaksanakan tugas pekerjaan tidak menemui kesulitan. ”(Sumber : Hasil wawancara dengan informan, 14 Nopember 2014)

Berdasarkan informasi dari informan dan observasi pada tanggal 14 November 2014 diketahui bahwa arahan dari atasan sangatlah penting agar pekerjaan yang dilakukan bawahan dapat berjalan sesuai target yang telah ditentukan sebelumnya. Arahan tersebut diberikan baik sebelum melakukan pekerjaan atau sedang melakukan pekerjaan yang diperintahkan sehingga pekerjaan yang telah ditentukan sebelumnya dapat menjadi efektif sesuai dengan apa yang menjadi tujuan sebuah organisasi.

### **b. Efektivitas Kerja**

Dalam sebuah organisasi apa pun bentuknya, baik itu organisasi pemerintah ataupun swasta yang melakukan aktivitas untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan selalu tidak terlepas dari adanya aktivitas kerja. Melakukan pekerjaan bagi suatu organisasi merupakan aktivitas yang penting, terutama aktivitas yang berhubungan dengan ketatausahaan. Apabila ketatausahaan tidak berjalan dengan baik maka semua tujuan yang telah ditetapkan organisasi tidak akan berhasil.

Aktivitas-aktivitas yang dilaksanakan dalam kegiatan kerja salah satunya meliputi kegiatan pengolahan data. Data ini sangat penting karena menyangkut proses kegiatan di dalam suatu organisasi. Data dalam organisasi kemudian diolah dan selanjutnya disimpan dan dijadikan arsip yang suatu saat apabila diperlukan dapat dipergunakan kembali oleh organisasi yang bersangkutan.

Penataan berkas-berkas penting dalam kegiatan ketatausahaan dimaksudkan agar apabila berkas-berkas tersebut diperlukan dapat dengan mudah ditemukan kembali. Kecepatan menemukan kembali berkas tersebut dapat mempengaruhi efektivitas kerja sebuah organisasi. Oleh karenanya, dalam melaksanakan kegiatan

ketatausahaan mutlak diperlukan adanya pegawai yang terampil dan berpengalaman, sehingga dengan demikian diharapkan fungsi dari tata usaha dapat berjalan dengan lancar dan tepat waktu tentunya.

### 1) Kegiatan Pengolahan Data Sekolah

Kegiatan pengolahan data dalam pekerjaan adalah suatu proses dimana data yang ada merupakan data yang penting yang harus ditata secara baik. Kegiatan pengolahan data ini dimulai dari kegiatan menata berkas yang masuk ke bagian Tata Usaha yang selanjutnya setelah ditata kemudian dipilah menurut sifat dari berkas tersebut, kemudian barulah dilakukan proses penomoran berkas, yang dimaksudkan agar apabila suatu saat dibutuhkan dapat dengan mudah ditemukan. Kegiatan terakhir dari proses pengolahan data adalah pemusnahan berkas yang sudah tidak diperlukan lagi.

Keberhasilan kegiatan pengolahan data ini sangat ditentukan oleh kemampuan pegawai dalam melakukan tugasnya serta sarana dan prasarana pengolahan yang tersedia, seperti rak berkas "Filling Cabinet" dan sebagainya. Kesemuanya ini apabila disiapkan dengan cermat, maka dapat mendukung keberhasilan pelaksanaan kegiatan pengolahan data yang dilakukan dan efektivitas kerja akan tercapai seperti yang dikemukakan oleh The Liang Gie (1981: 37) dalam Danfar 2014 bahwa "Efektivitas mengandung arti terjadinya suatu efek atau akibat yang dikehendaki. Jadi, perbuatan seseorang yang efektif ialah perbuatan yang menimbulkan akibat sebagaimana yang dikehendaki orang lain".

Berkenaan dengan pengolahan data yang dilakukan selama ini di UPT Dinas Pendidikan Pemuda dan Olahraga Kecamatan Selimbau diketahui bahwa sebanyak

14 orang (3,92%) menyatakan kegiatan pengolahan yang dilaksanakan selama ini masih kurang baik, sedangkan sebagian kecil lainnya, yaitu sebanyak 3 orang (0,84%) menyatakan kegiatan pengolahan data yang dilaksanakan selama ini tidak baik.

Hal ini berarti bahwa mayoritas responden menyatakan kegiatan pengolahan data selama ini kurang baik, namun masih ada responden yang menyatakan kegiatan pengolahan data yang dilaksanakan selama ini baik. Selanjutnya, tanggapan responden tentang penyebab kegiatan pengolahan data kurang baik dapat dilihat bahwa sebagian besar responden, yaitu sebanyak 10 orang pegawai (1,4%) menyatakan penyebab kegiatan pengolahan data kurang baik adalah kurangnya keterampilan para pegawai, sedangkan sebagian kecil lainnya, yaitu sebanyak satu orang (0,14%) menyatakan penyebab kegiatan pengolahan data kurang baik adalah terbatasnya sarana dan prasarana yang tersedia.

Hal ini menunjukkan bahwa penyebab kurang baiknya pengolahan data adalah masih kurangnya *skill* para pegawai, disamping faktor penyebab yang lainnya seperti sarana dan prasarana yang tersedia dan ketersediaan data yang akan diolah. Berdasarkan jawaban responden untuk pertanyaan tentang kegiatan pengolahan data yang dilakukan (?), terlihat bahwa sebanyak 17 orang pegawai (2,72%) menyatakan fasilitas yang dipergunakan untuk kegiatan pengolahan data kurang memadai, sedangkan sisanya sebanyak 11 orang (1,76%) menyatakan fasilitas yang dipergunakan untuk kegiatan pengolahan data sudah memadai. Hal ini berarti bahwa dalam kegiatan pengolahan, fasilitas yang tersedia kurang dapat mendukung.

Usaha yang dilakukan untuk menambah fasilitas penunjang pelaksanaan kegiatan pengolahan data yang dirasakan kurang memadai berdasarkan kuesioner menunjukkan bahwa sebanyak 10 orang pegawai (1,6%) menyatakan usaha yang dilakukan untuk menambah fasilitas penunjang pelaksanaan kegiatan pengolahan data hanya kadang-kadang saja, sedangkan sebagian lagi sebanyak dua orang pegawai (0,32%) menyatakan tidak pernah ada usaha untuk menambah fasilitas penunjang pelaksanaan kegiatan pengolahan data. Hal ini menunjukkan bahwa sekali-sekali saja menambah fasilitas yang kurang tersedia.

Berdasarkan jawaban responden tentang pertanyaan apakah ada usaha pimpinan untuk menambah fasilitas penunjang untuk pengolahan data hanya bersifat kadang-kadang. Hal ini menjelaskan bahwa pimpinan belum berusaha dengan maksimal untuk mendapatkan fasilitas pengolahan data apakah itu rak buku, dan sebagainya. Dengan demikian dapatlah dikatakan bahwa efektivitas pengolahan data masih belum memadai di UPT Dinas Pendidikan Pemuda dan Olahraga Kecamatan Selimbau.

Dalam wawancara informan mengemukakan bahwa “kegiatan pengolahan data selama ini meskipun banyak menemui kendala namun tetap berjalan dengan baik. Kendala-kendala yang dihadapi adalah kemampuan pegawai untuk melakukan pengelolaan data yang masih sangat rendah, disamping itu pula fasilitas yang dipergunakan masih sangat terbatas sifatnya. Namun begitu, kami akan terus berupaya untuk dapat memperbaiki segala kelemahan-kelemahan dan kekurangan-kekurangan yang dijumpai dalam pengolahan data ini”. ( Sumber: Hasil wawancara dengan informan, Nopember 2014 )

Berdasarkan observasi diketahui bahwa pengolahan data sekolah yang berada di kantor Unit Pelaksana Teknis Kecamatan Selimbau masih kurang baik. Itu semua dikarenakan sarana penunjang yang masih kurang, serta *skill* yang dimiliki stafnya masih minim, disamping masih kurangnya personil di UPT Dinas Pendidikan Pemuda dan Olahraga Kecamatan Selimbau. Informasi dari informan dan hasil observasi menunjukkan, masih rendahnya tingkat pendidikan staf yang ada. Staf yang berada di UPT Dinas Pendidikan Pemuda dan Olahraga Kecamatan Selimbau disamping belatar belakang pendidikan SMA sederajat, bahkan ada yang belatar belakang SMP. Selain itu, staf yang direkrut dari penjaga sekolah dan tata usaha sekolah serta guru yang pindah menjadi tenaga fungsional umum yang notabene mereka masih awam akan administrasi serta mereka masih memerlukan arahan dan pengalaman yang lebih dalam melaksanakan tugas.

## **2) Kecepatan Waktu untuk Menemukan Berkas yang Diperlukan**

Dalam pelaksanaan pekerjaan, kecepatan menemukan berkas yang diperlukan sangat dibutuhkan. Apabila berkas yang diperlukan dalam pelaksanaan pekerjaan sulit ditemukan, maka waktu penyelesaian suatu pekerjaan yang sudah ditargetkan akan kurang tercapai. Oleh karenanya, kegiatan tata usaha diharapkan dapat menjamin berkas-berkas penting hasil proses kerjasama dari pegawai dalam melaksanakan pekerjaan ditata secara rapi dan benar. Handayani (1986: 16) mengemukakan bahwa, "yang dimaksud dengan efektivitas adalah bila suatu sasaran atau tujuan telah dicapai sesuai dengan yang telah direncanakan sebelumnya". Kalau sasaran dan tujuan telah selesai dengan waktu yang telah ditetapkan maka pekerjaan itu boleh dikatakan efektif.

Agar kecepatan waktu dalam menemukan berkas ini dapat menjamin kelancaran pelaksanaan pekerjaan, maka setiap berkas yang ada harus ditata menurut sifat dari berkas tersebut, misalnya disusun secara alfabetis. Penyusunan berkas secara alfabetis ini diharapkan dapat lebih memudahkan pegawai menemukan berkas yang diperlukan dalam pelaksanaan pekerjaan.

Berdasarkan jawaban pegawai untuk pertanyaan tentang kesulitan di dalam menemukan berkas yang diperlukan untuk pelaksanaan tugas pekerjaan diketahui bahwa sebanyak 17 orang pegawai (4,76%) menyatakan selalu menemui kesulitan dalam menemukan berkas yang diperlukan untuk pelaksanaan tugas pekerjaan, sedangkan sisanya sebanyak 11 orang (3,08%) menyatakan tidak mengalami kesulitan dalam menemukan berkas yang diperlukan untuk pelaksanaan pekerjaan.

Adapun kesulitan yang selalu dijumpai pegawai dalam mencari berkas yang diperlukan dalam pelaksanaan pekerjaan adalah berkas-berkas yang kurang tersusun dengan baik dan benar menurut susunannya. Selanjutnya, lama waktu yang dipergunakan untuk menemukan berkas bahwa waktu yang dipergunakan pegawai dalam menemukan berkas yang diperlukan adalah kurang dari 10 menit, yang dinyatakan oleh sebanyak lima orang pegawai (0,55%), sedangkan waktu yang dipergunakan untuk menemukan berkas selama 15 – 30 menit dinyatakan oleh satu orang pegawai (0,11%). Hal ini menunjukkan bahwa pegawai yang tidak menemukan kesulitan di dalam menemukan berkas yang diperlukan dalam pelaksanaan pekerjaan, memerlukan waktu untuk menemukan berkas tersebut kurang dari 10 menit.

Selanjutnya, data tentang memadai tidaknya waktu untuk menemukan berkas menunjukkan bahwa sebanyak 18 orang pegawai (5,08%) menyatakan kecepatan waktu yang dipergunakan untuk menemukan berkas kurang memadai, sedangkan sisanya sebanyak empat orang pegawai (1,12%) menyatakan kecepatan waktu yang dipergunakan untuk menemukan berkas tidak memadai. Hal ini berarti sebagian besar pegawai merasa kecepatan waktu untuk menemukan berkas yang diperlukan kurang memadai.

Kemudian, berkenaan dengan tindakan yang harus dilakukan untuk mengatasi kurang memadainya kecepatan waktu untuk menemukan berkas yang diperlukan, diketahui bahwa 11 orang pegawai (1,98%) yang menyatakan ketepatan waktu untuk menemukan berkas yang diperlukan kurang memadai berpendapat agar berkas-berkas yang masuk hendaknya ditata secara teratur. Sementara itu, dua orang pegawai (0,36%) berpendapat agar diadakan perbaikan sistem pelaksanaan pekerjaan. Hal ini berarti, agar kecepatan waktu untuk menemukan berkas yang diperlukan menjadi lebih efisien, maka penataan berkas secara teratur perlu dilaksanakan secara baik.

Berdasarkan jawaban responden terhadap pernyataan tentang kecepatan menemukan berkas akan mempengaruhi ketepatan waktu penyelesaian pekerjaan terlihat bahwa seluruh responden (100%) menyatakan bahwa cepatnya penemuan berkas akan mempengaruhi ketepatan waktu penyelesaian pekerjaan.

Informasi dari informan menyebutkan bahwa masih terdapat beberapa berkas yang belum disusun secara baik oleh pegawai. Semua ini disebabkan pegawai kurang dapat memilah berkas yang harus disimpan dan berkas yang harus

dimusnahkan. Disamping itu, ruangan dan lemari (Filling Cabinet) yang disediakan untuk menyimpan berkas-berkas tersebut juga dirasakan kurang memadai. (Sumber: Hasil wawancara dengan informan, Nopember 2014 )

Berdasarkan observasi diketahui bahwa kecepatan waktu menemukan berkas sangatlah penting, karena ini merupakan cermin dari keefektifan kerja sebuah organisasi. Dengan cepat ditemukannya berkas secara otomatis, kelancaran dalam bekerja tidak terhambat. Terlepas dari sarana yang kurang mendukung, kemampuan para pegawai dalam penataan berkas akan memudahkan pencarian berkas. Tersedianya fasilitas dan sarana yang memadai juga akan mempermudah proses pencarian berkas. Semua itu tentu saja membuat pekerjaan disuatu instansi menjadi tidak efektif.

### **3) Kegiatan Penyediaan Bahan-Bahan yang Diperlukan**

Kegiatan penyediaan bahan-bahan yang diperlukan dalam pelaksanaan pekerjaan mutlak harus dilaksanakan, karena tanpa ketersediaan barang-barang yang diperlukan bagi pelaksanaan pekerjaan, maka akan mustahil pekerjaan tersebut dapat dengan mudah dilaksanakan dengan baik dan mendapatkan hasil yang memuaskan. Penyediaan bahan-bahan yang diperlukan ini hendaknya dapat dilaksanakan secara efektif dan efisien. Efektif dalam hal penyediaan bahan-bahan yang betul-betul diperlukan untuk mendukung keberhasilan pelaksanaan pekerjaan. Efisien dalam hal bahwa segala bahan-bahan yang diperlukan bagi setiap bidang pekerjaan dapat tersedia dan tidak terlalu melebihi dari yang dibutuhkan.

Siagian (1982 : 151) mengemukakan bahwa,

“Efektivitas kerja adalah penyelesaian pekerjaan tepat pada waktunya yang telah ditentukan, artinya apakah pelaksanaan suatu tugas dinilai baik atau tidak sangat tergantung pada bilamana tugas itu diselesaikan, dan tidak terutama menjawab pertanyaan bagaimana melaksanakannya dan berapa biaya yang dikeluarkan untuk itu.”

Setelah melihat yang diungkapkan Siagian tersebut berarti efektivitas itu dilihat dari ketepatan waktu dan keberhasilan yang dicapai oleh sebuah organisasi yang di dalamnya mencakup keberhasilan kerja pegawai itu sendiri.

Berdasarkan jawaban responden untuk pertanyaan tentang penyediaan bahan-bahan yang diperlukan sebelum diperlukan tugas pekerjaan diketahui bahwa sebanyak 17 orang pegawai (4,76%) menyatakan bahan-bahan yang diperlukan untuk melaksanakan pekerjaan tidak semuanya disediakan oleh kantor atau instansi terkait, sedangkan sisanya sebanyak 11 orang pegawai (3,08%) menyatakan bahan-bahan yang diperlukan untuk melaksanakan pekerjaan semuanya disediakan oleh kantor. Hal ini berarti tidak semua pegawai menyatakan bahwa penyediaan bahan-bahan yang diperlukan untuk melaksanakan pekerjaan tidak disediakan oleh kantor.

Kemudian, dari pendapat responden yang menyatakan semua bahan-bahan yang diperlukan untuk melaksanakan pekerjaan disediakan oleh kantor sesuai dengan jumlah pekerjaan yang dilaksanakan diketahui bahwa sebanyak enam orang pegawai (0,44%) menyatakan walaupun semua bahan disediakan oleh kantor tetapi kurang sesuai dengan jumlah kebutuhan dan pekerjaan yang dilaksanakan, sedangkan sisanya yang paling sedikit, yaitu sebanyak 2 orang pegawai (0,22%) menyatakan semua bahan-bahan yang disediakan sesuai dengan jumlah pekerjaan yang akan dilaksanakan.

Selanjutnya, berkenaan dengan tindakan yang dilakukan apabila tidak semua bahan yang diperlukan disediakan oleh kantor, sebanyak sembilan orang pegawai (1,53%) menyatakan tindakan yang dilakukan adalah dengan cara meminjam kepada teman yang memiliki bahan yang diperlukan ada. Sementara itu, tiga orang pegawai (0,51%) menyatakan tindakan yang dilakukan adalah melakukan aksi protes pada atasan. Hal ini berarti bahwa sebagian besar responden yang menyatakan tidak semua bahan-bahan yang diperlukan disediakan oleh kantor mengambil tindakan yang kreatif dan berinisiatif dengan cara pinjam kepada teman yang memiliki bahan yang diperlukan atau dengan cara membeli sendiri.

Adapun, tentang bahan-bahan yang disediakan oleh kantor, sebanyak 12 orang pegawai (3,36%) menyatakan alat-alat yang disediakan oleh kantor adalah alat-alat pekerjaan kantor lainnya. Sementara itu, dua orang pegawai (0,56%) menyatakan semua alat-alat yang diperlukan disediakan oleh kantor. Hal ini menunjukkan bahwa alat-alat yang selalu disediakan oleh kantor adalah alat-alat pekerjaan kantor lainnya, seperti penghapus, komputer, meja kerja, meja tulis, kursi, dan sebagainya. Alat tulis menulis berupa kertas, *ballpoint*, pensil, dan tinta. Alat hitung menghitung seperti mesin hitung atau kalkulator disediakan oleh kantor.

Berdasarkan jawaban dari pegawai untuk pertanyaan tentang memadai tidaknya bahan yang disediakan oleh kantor, diketahui bahwa sebanyak 19 orang pegawai (5,32%) menyatakan bahan-bahan yang disediakan oleh kantor instansi kurang memadai untuk menunjang keberhasilan pelaksanaan tugas pekerjaan. Sementara itu, sisanya sebanyak sembilan orang pegawai (2,52%) menyatakan bahan-bahan yang disediakan oleh kantor atau instansi sudah memadai.

Dalam wawancara, informan menunjukkan bahwa “bahan-bahan perlengkapan kantor disediakan secara berkala, yaitu selama tiga bulan sekali. Kami selalu mengecek kembali kelengkapan kantor, selalu mengganti atau menambah perlengkapan kantor yang kurang. Dalam hal ini, penyediaan bahan-bahan perlengkapan kantor tidak semua permintaan dari bagian urusan yang ada ataupun unit yang ada kami penuhi. Jadi kami hanya memilih yang penting-penting dan mendesak saja. Semua ini disebabkan dana yang diberikan pihak Kabupaten kepada kami sangat terbatas”. (Sumber: Hasil wawancara dengan informan, Nopember 2014).

Berdasarkan observasi diketahui bahwa, bahan atau alat-alat yang disediakan oleh kantor relatif kurang dikarenakan penganggarannya secara berkala yaitu tiga bulan sekali sesuai dengan dana rutin yang diberikan oleh Dinas Pendidikan Pemuda dan Olahraga Kabupaten. Inilah yang membuat penyediaan bahan-bahan kantor selalu mengalami kendala atau sering mengalami kekurangan, sehingga pekerjaan pegawai sering tidak tepat waktu seperti yang sudah ditentukan sebelumnya. Semestinya UPT Dinas Pendidikan Kecamatan diberikan wewenang untuk mengelola anggaran sendiri.

## BAB V

### P E N U T U P

#### A. Kesimpulan

Berdasarkan hasil pembahasan pada Bab IV, berikut disampaikan beberapa kesimpulan.

1. Fungsi komunikasi vertikal yang berhubungan dengan perintah dari pimpinan dirasakan masih kurang jelas. Semua ini dapat menghambat kerja pegawai dalam melaksanakan tugas pekerjaan yang disebabkan masih kurang jelasnya perintah yang diberikan dan kurang dapat dimengerti oleh bawahan, sehingga efektivitas kerja terganggu
2. Hubungan kerjasama yang terjalin dirasakan kurang harmonis, karena komunikasi dua arah tidak terjadi di UPT Dinas Pendidikan Pemuda dan Olahraga Kecamatan Selimbau, baik pada kelompok fungsional maupun staf struktural.
3. Perhatian yang diberikan pimpinan yang masih kurang kepada pegawai yang berprestasi serta kurangnya keikutsertaan pimpinan dalam membantu bawahan yang menemui kesulitan dalam pelaksanaan pekerjaan membuat pegawai selalu melakukan kekeliruan dalam melaksanakan tugas yang diberikan.
4. Tingkat pemahaman pegawai terhadap tugas yang diberikan oleh atasan masih kurang. Semua itu tentunya akan membawa pengaruh kepada hasil pekerjaan yang dilaksanakan.

5. Pengolahan data yang dilakukan dirasakan masih kurang baik. Semua ini disebabkan karena keterampilan pegawai dalam pelaksanaan pengolahan data yang masih rendah. Disamping itu, faktor penyebab lainnya adalah fasilitas pengolahan data yang kurang memadai.
6. Kecepatan waktu untuk menemukan berkas yang diperlukan masih rendah. Semua ini terbukti dari masih seringnya ditemui kesulitan di dalam menemukan berkas yang diperlukan. Untuk menemukan berkas diperlukan waktu sekitar 10 menit.
7. Kegiatan penyediaan bahan-bahan yang diperlukan dirasakan masih kurang. Semua ini disebabkan karena tidak semua bahan-bahan yang diperlukan bagi kegiatan pekerjaan kantor disediakan kantor. Alat tulis menulis, alat menghitung, alat pekerjaan kantor lainnya, barang-barang tersebut dirasakan masih kurang memadai.

## **B. Saran-Saran**

1. Perlu adanya perbaikan cara pimpinan memberikan perintah kepada bawahan. Semua ini dimaksudkan agar bawahan tidak menjadi bingung dalam melaksanakan tugas atau perintah yang disampaikan oleh pimpinan. Dalam hal ini apabila merasa ragu dengan perintah lisan, pimpinan dapat menggunakan perintah secara tertulis
2. Pimpinan perlu memberikan perhatian yang lebih kepada bawahan agar suasana kerja harmonis, karena dengan keharmonisan kerjasama ini semangat pegawai dalam bekerja akan meningkat. Adapun caranya yaitu dengan menciptakan hubungan informal dengan pegawai melalui kelompok olahraga dan sebagainya.

3. Pimpinan perlu selalu memperhatikan pegawai yang berprestasi dengan cara memberikan penghargaan kepada pegawai yang bersangkutan serta perlunya pimpinan memberikan waktu yang lebih untuk memberikan bimbingan kepada pegawai yang menemui kesulitan dalam pelaksanaan pekerjaan.
4. Perlunya penataan kembali berkas-berkas yang ada secara baik dan benar serta masih perlunya suatu upaya untuk menambah fasilitas yang telah tersedia. Bentuknya dengan menyediakan lemari, rak, dan tempat penyimpanan arsip, sehingga arsip yang ada menjadi lebih tertata.
5. Bahan-bahan pekerjaan mutlak disiapkan dan disediakan oleh kantor. Apabila bahan-bahan yang berhubungan dengan pekerjaan kantor tidak tersedia, maka penyelesaian kerja kantor akan terhambat. Untuk itu perlu diusulkan tambahan anggaran dana rutin kantor dan pembelian bahan-bahan yang berhubungan dengan pelaksanaan pekerjaan tidak secara berkala.
6. Masih perlunya peningkatan kembali kemampuan pegawai dalam melaksanakan tugas pekerjaan, misalnya dengan cara melalui pendidikan dan pelatihan perjenjangan, kursus-kursus, dan lain sebagainya.
7. Perlunya penambahan sarana operasional yang memadai, karena jika sarana yang menunjang operasional tidak tersedia seperti kendaraan dinas, maka kelancaran pelaksanaan pekerjaan akan terhambat, terutama untuk mencapai daerah terpencil yang berada di wilayah Kecamatan Selimbau khususnya.

b. Kurang sesuai

c. Tidak sesuai

11. Jika kurang sesuai apakah yang menjadi harapan Bapak/Ibu/Saudara/i ?

Sebutkan.....

### ***3. Perhatian Yang Diberikan Atasan Kepada Bawahan***

12. Menurut Bapak/Ibu/Saudara/i apakah pimpinan pernah memberikan perhatian kepada pegawai yang berprestasi ?

a. Pernah

b. Tidak pernah

13. Jika pernah, dalam bentuk apakah perhatian yang diberikan oleh pimpinan tersebut?

a. Memberikan kenaikan pangkat

b. Memberikan kenaikan gaji

c. Mempromosikan pegawai pada jabatan tertentu

d. Lain-lain sebutkan.....

14. Apakah pimpinan Bapak/Ibu/Saudara/i sering membantu pegawai didalam pemecahan masalah yang berkaitan dengan pelaksanaan tugas pekerjaan ?

a. Sering

b. Kadang-kadang

c. Tidak pernah

15. Apakah Bapak/Ibu/Saudara/i puas dengan perhatian yang diberikan oleh pimpinan selama ini ?

a. Puas

b. Kurang puas

c. Tidak puas

16. Jika puas, apakah Bapak/Ibu/Saudara/i akan menjadi lebih bersemangat dalam melaksanakan tugas pekerjaan ?

a. Bersemangat

- b. Kurang bersemangat
- c. Tidak bersemangat
- d. Biasa-biasa saja

#### 4. Pemahaman Bawahan Terhadap Tugas Yang Diberikan Oleh Atasan

17. Apakah Bapak/Ibu/Saudara/i dapat memahami setiap tugas yang diberikan ?
  - a. Memahami
  - b. Kurang memahami
  - c. Tidak memahami
18. Jika memahami, apakah hal ini akan berpengaruh pada hasil pelaksanaan pekerjaan yang dicapai ?
  - a. Membawa pengaruh
  - b. Kurang membawa pengaruh
  - c. Tidak membawa pengaruh
19. Jika kurang memahami, tindakan apakah yang akan Bapak/Ibu/Saudara/i lakukan ?
  - a. Bertanya pada atasan langsung
  - b. Bertanya kepada teman-teman pegawai yang lain
  - c. Tetap dikerjakan, yang penting selesai
  - d. Lain-lain sebutkan.....
20. Menurut Bapak/Ibu/Saudara/i apakah kepada setiap pegawai diberikan buku pedoman pelaksanaan tugas pekerjaan ?
  - a. Ya, ada
  - b. Tidak ada
21. Jika tidak ada apakah yang menyebabkannya ?
  - a. Karena perintah yang diberikan secara lisan saja sudah cukup
  - b. Karena tidak disediakan
  - c. Karena kurang mengerti tentang kegunaan buku pedoman
  - d. Lain-lain sebutkan.....

### 5. Kegiatan Pengolahan Data Sekolah

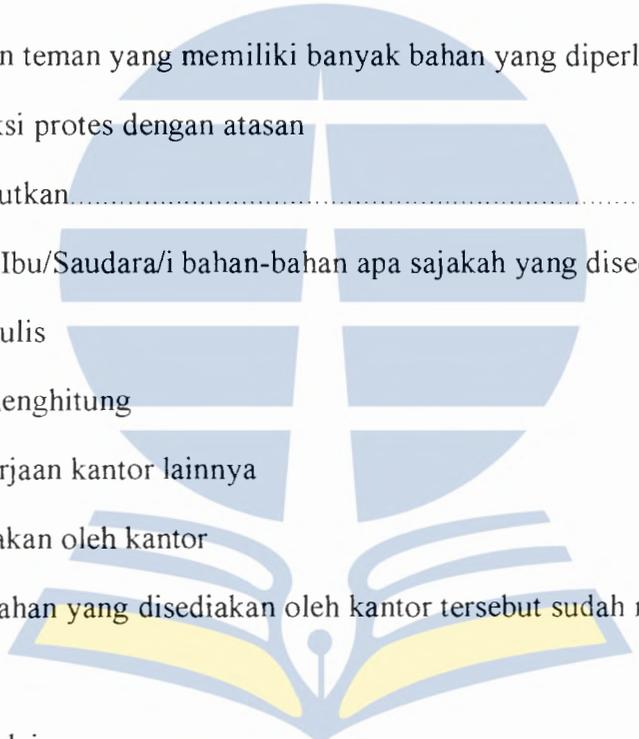
22. Menurut Bapak/Ibu/Saudara/i bagaimanakah kegiatan pengolahan data yang dilakukan ?
- Baik
  - Kurang baik
  - Tidak baik
23. Jika kurang baik, apakah yang menyebabkannya ?
- Karena terbatasnya sarana dan prasarana yang ada
  - Karena kurangnya skill para pegawai
  - Karena kurangnya data yang diolah
  - Lain-lain sebutkan.....
24. Menurut Bapak/Ibu/Saudara/i apakah fasilitas yang dipergunakan untuk kegiatan pengolahan data sudah memadai ?
- Memadai
  - Kurang memadai
  - Tidak memadai
25. Jika kurang memadai, apakah pernah ada usaha yang dilakukan oleh pimpinan untuk menambah fasilitas penunjang pelaksanaan kegiatan pengolahan data ?
- Sering
  - Kadang-kadang
  - Tidak pernah
26. Jika kadang-kadang, tidak pernah, apakah yang menyebabkannya ?
- Karena kegiatan pengolahan data kurang dianggap penting
  - Karena kurangnya dana yang tersedia
  - Karena jumlah pekerjaan yang masih sedikit
  - Lain-lain sebutkan.....

### 6. Kecepatan Waktu Untuk Menemukan Berkas Yang Diperlukan

27. Apakah Bapak/Ibu/Saudara/i mengalami kesulitan didalam menemukan berkas yang diperlukan untuk pelaksanaan tugas pekerjaan ?
- Kesulitan
  - Tidak kesulitan
28. Jika tidak kesulitan, berapa lamakah waktu yang Bapak/Ibu/Saudara/i perlukan untuk menemukan berkas yang diperlukan ?
- Kurang 10 menit
  - 10 -15 menit
  - 15 – 30 menit
  - Diatas 30 menit
29. Menurut Bapak/Ibu/Saudara/i apakah untuk kecepatan waktu untuk menemukan berkas tersebut sudah memadai ?
- Memadai
  - Kurang memadai
  - Tidak memadai
30. Jika kurang memadai, apakah yang seharusnya dilaksanakan ? Mengadakan perbaikan pelaksanaan pekerjaan ?
- Berkas-berkas yang masuk hendaknya ditata secara teratur
  - Ditingkatkannya kemampuan pegawai
  - Lain-lain sebutkan.....
31. Apakah dengan cepanya ditemukan berkas yang diperlukan akan mempengaruhi ketepatan waktu penyelesaian pekerjaan ?
- Mempengaruhi
  - Kurang mempengaruhi
  - Tidak mempengaruhi

### 7. Penyediaan Bahan-Bahan Yang Diperlukan

32. Menurut Bapak/Ibu/Saudara/i sebelum melaksanakan tugas pekerjaan, apakah bahan-bahan yang diperlukan disediakan oleh kantor ?

- a. Ya
- b. Tidak
33. Jika ya, apakah banyaknya bahan yang disediakan disesuaikan dengan jumlah pekerjaan yang dilaksanakan ?
- a. Disesuaikan
- b. Kurang disesuaikan
- c. Tidak disesuaikan
34. Jika tidak, tindakan apakah yang akan dilakukan ?
- a. Membeli sendiri
- b. Pinjam dengan teman yang memiliki banyak bahan yang diperlukan
- c. Melakukan aksi protes dengan atasan
- d. Lain-lain, sebutkan.....
35. Menurut Bapak/Ibu/Saudara/i bahan-bahan apa sajakah yang disediakan oleh kantor ?
- a. Alat tulis menulis
- b. Alat hitung-menghitung
- c. Alat-alat pekerjaan kantor lainnya
- d. Semua disediakan oleh kantor
36. Apakah bahan-bahan yang disediakan oleh kantor tersebut sudah memadai ?
- a. Memadai
- b. Kurang memadai
- c. Tidak Memadai
- 

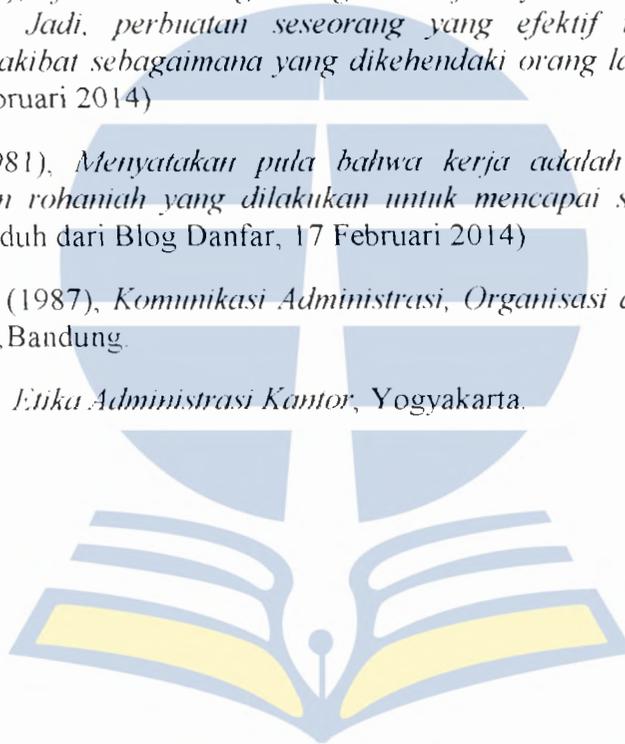


## DAFTAR PUSTAKA

- Arikunto, S. (2000). *Prosedur Penelitian*. Jakarta: PT. Rineka Cipta.
- Danfar, (2014), blog spot/ <http://ejournal.unsrat.ac.id/index.php/emba/article/viewFile/%201896/1506>.
- De Vito, 2011, [http://marcomm.binus.ac.id/lecturers-journals/komunikasi-vertikal-dan-horizontal-dalam-membentuk-gaya-kepemimpinan-berbasis-kearifan-lokal-studi-pada-binus-university/\(diunduh tanggal 6 Maret 2014\)](http://marcomm.binus.ac.id/lecturers-journals/komunikasi-vertikal-dan-horizontal-dalam-membentuk-gaya-kepemimpinan-berbasis-kearifan-lokal-studi-pada-binus-university/(diunduh%20tanggal%206%20Maret%202014))
- Effendi, Onong Uchjana, (2006). *Ilmu Komunikasi, Teori dan Praktek*, Bandung.
- Effendi, Onong Uchjana, (1992). *Kepemimpinan dan Komunikasi*, Bandung
- Effendi, Onong Uchjana, (1986). *Ilmu Komunikasi Teori dan Praktek*, Bandung
- Evans, (2014). ,(http://ekbis.sindonews.com/read/2013/12/10/33/815213/ini-k-l-yang-peroleh-anggaran-terbesar-apbn-2014)
- Faisal, S. (2001). *Format-format Penelitian Sosial*. Jakarta
- Golhaber, Gerald, M., (1995) *Organizational Communication*, Dubuque, Iowa, WCB Publisher
- Handayani, Soewarno, 1986, *Pengantar Studi Ilmu Administrasi dan Manajemen*. Bandung
- Handoko, T. Hani, (1992), *Manajemen*, BPFE, Yogyakarta.
- Hasan, Erlina, (2005). *Komunikasi Pemerintahan*. Bandung
- [Http://Jurnal-sdm.blogspot.com/2010/01/efektuitas-kerja-definisi-faktor-yang.html](http://Jurnal-sdm.blogspot.com/2010/01/efektuitas-kerja-definisi-faktor-yang.html).
- Insan, Achmad, (1984). *Tata Administrasi Kekaryawanan*, Jakarta
- Jiwanto, Gunawan, (1985), *Komunikasi Dalam Organisasi, Pembangunan dan Mamajemen*, Bandung.
- Jefkins, (1992), *Public Relation*, <http://ejournal.unsrat.ac.id/index.php/emba/article/viewFile/%201896/1504>.
- Liliweri, Alo, (2004), *Wacana Komunikasi Organisasi*, Bandar Maju, Bandung.
- Mishadin, (2014), *Efektivitas Media Pembelajaran Berbasis Komputer Pada Mata Pelajaran Elektronika Terhadap Prestasi Belajar Siswa Kelas XI di SMK 1 Sedayu Bantul*, JurnalSkripsi,<http://core.ac.uk/download/pdf/11065052.pdf>.
- Moleong, L. J, (2001). *Metode Penelitian Kualitatif*. Bandung
- Muhammad, Arni, (2001), *Komunikasi Organisasi*, Bandung

- Narbuka, A. (1997). *Metodologi Penelitian*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Nasir, M. (1988). *Metode Penelitian*. Bandung: Galia Indonesia.
- Nawawi, H. (2001). *Metode Penelitian Bidang Sosial*. Yogyakarta: Gadjah Mada University Press.
- Patilima, H. (2005). *Metode Penelitian Kualitatif*. Bandung: Alfabeta.
- Peraturan Bupati Kapuas Hulu Nomor : 3 Tahun 2009) Tentang Pembentukan Unit Pelaksana Teknis Dinas Pendidikan Pemuda dan Olahraga Kecamatan yang berada di wilayah Kabupaten Kapuas Hulu.
- Robbins, (2002 : 310-311) bahwa, komunikasi memberikan informasi yang diperlukan individu dan kelompok untuk mengambil keputusan dengan meneruskan data guna mengenai dan menilai pilihan-pilihan alternatif,(diunduh: Tanggal 7 Agustus 2015, <http://jurnal-sdm.blogspot.com/2007/12/komunikasi-arti-fungsi-dan-bentuk.html>).
- Rustiana, Ade, Efektivitas Pelatihan Bagi Peningkatan Kinerja Karyawan Jurnal Dinamika Manajemen, <http://journal.unnes.ac.id/nju/index.php/jdm>.
- Ruslan,(2002), <http://download.portalgaruda.org/article.php?article=200054&val=6603&title=PENGARUH%20KOMUNIKASI%20INTERNAL.%20MOTIVASI%20KERJA>,
- Sirait, Turman, 1987, Komunikasi Yang Efektif Untuk Pemimpin,Pejabat, dan Usahawan, Djamban, Jakarta.
- Siagian, Sondang. P, (1982), *Organisasi, Kepemimpinan dan Prilaku Administrasi*, Jakarta.
- Soewarno, Handyaningrat, (1986), *Efektifitas adalah, Bila suatu sasaran atau tujuan telah dicapai*, diunduh dari Blog danfar, 17 Februari 2014)
- Schermerhorn, (1998), *Efektifitas kerja merupakan suatu ukuran tentang pencapaian suatu tugas atau tujuan.* (diunduh : Tanggal 7 Agustus 2015, <http://jurnal-sdm.blogspot.com/2010/01/efektifitas-kerja-definisi-faktor-yang.html>).
- Siswanto (1990), *Berarti menjalankan pekerjaan yang benar.* (diunduh : Tanggal 7 Agustus 2015, <http://jurnal-sdm.blogspot.com/2010/01/efektifitas-kerja-definisi-faktor-yang.html>).
- Sutarto (1978), *Efektifitas kerja adalah suatu keadaan dimana aktifitas jasmaniah dan rohaniah yang dilakukan oleh manusia dapat mencapai hasil akibat sesuai yang dikehendaki.* (di unduh : Tanggal 7 Agustus 2015, <http://jurnal-sdm.blogspot.com/2010/01/efektifitas-kerja-definisi-faktor-yang.html>).
- Sudijono, Anas. (2009). *Pengantar Statistik Pendidikan*. Jakarta
- Siswanto, Bedjo, (1990), *Efektifitas adalah Menjalankan Pekerjaan Dengan Benar,* (<http://Jurnal-sdm.blogspot.com/2010/01/efektifitas-kerja-definisi-faktor-yang.html>)
- Siswanto (1990), *Efektifitas kerja berarti menjalankan pekerjaan dengan benar.* (<http://Jurnal-sdm.blogspot.com/2010/01/efektifitas-kerja-definisi-faktor-yang.html>)

- Sutisna (1989), *Proses mempersatukan sumbangan- sumbangan dari orang-orang, bahan, dan sumber-sumber lain kearah tercapainya maksud-maksud yang telah ditetapkan.* (Jurnal Sri Wahyuni Univesita 17 Agustus 1945 Samarinda)
- Sindu Mahendra, (2014), (eJournal Ilmu Komunikasi, 2013, 1 (3): 380-394 ISSN 0000-0000, [ejournal.ilkom.fisip-unmul.ac.id](http://ejournal.ilkom.fisip-unmul.ac.id))
- Sukarman Kamuli, (2014), <http://repository.ung.ac.id/get/karyailmiah/65/pengaruh-iklim-organisasi-terhadap-produktivitas-kerja-pegawai-di-sekretariat-daerah-kota-gorontalo.pdf>(diunduh tanggal 9 September 2014)
- The Liang Gie, (1990), *Efisiensi Kerja Bagi Pembangunan*, Bandung.
- The Liang Gie, (1981), *Efektivitas mengandung arti terjadinya suatu efek atau akibat yang dikehendaki. Jadi, perbuatan seseorang yang efektif ialah perbuatan yang menimbulkan akibat sebagaimana yang dikehendaki orang lain*, (diunduh dari Blog Danfar, 17 Februari 2014)
- The Liang Gie, (1981), *Menyatakan pula bahwa kerja adalah keseluruhan aktivitas jasmaniah dan rohaniyah yang dilakukan untuk mencapai suatu tujuan tertentu.*, (Sumber: diunduh dari Blog Danfar, 17 Februari 2014)
- Wahab dan Widjaya, (1987), *Komunikasi Administrasi, Organisasi dan Manajemen Dalam Pembangunan*, Bandung.
- Wursanto, Ig, (1987), *Etika Administrasi Kantor*, Yogyakarta.



## PEDOMAN WAWANCARA

1. Bagaimanakah cara yang Bapak tempuh untuk memberikan perintah kepada para pegawai, khususnya perintah yang berhubungan dengan pelaksanaan tugas-tugas pekerjaan ?
2. Apakah para pegawai dapat mengerti dengan perintah yang Bapak berikan kepadanya?
3. Bagaimana hubungan yang terjalin dikantor ini, khususnya hubungan antara atasan dengan bawahan, bawahan dengan bawahan diunit kerja masing-masing ?
4. Menurut Bapak, apakah keharmonisan hubungan kerjasama yang terjalin ini dapat mempengaruhi meningkatkan semangat pegawai di dalam melaksanakan tugas pekerjaan ?
5. Apakah Bapak Selalu memberikan perhatian kepada pegawai dalam pelaksanaan tugas pekerjaannya ? Bagaimana bentuk perhatian yang Bapak berikan ?
6. Apakah Bapak memberikan penghargaan kepada pegawai yang berprestasi ?
7. Menurut Bapak, apakah para pegawai dapat memahami tugas pekerjaan yang diberikan kepadanya ? Apakah Bapak memberikan buku pedoman pelaksanaan tugas pekerjaan kepada para pegawai ?
8. Menurut Bapak, bagaimanakah kegiatan pengolahan data yang dilaksanakan selama ini ? Apakah fasilitas yang diperlukan untuk kegiatan pengolahan data sudah tersedia dengan baik ?

9. Menurut Bapak, apakah semua berkas yang menyangkut pelaksanaan pekerjaan disusun secara baik oleh para pegawai?
10. Bagaimanakah penyediaan bahan-bahan yang dilakukan dikantor ini ? Apakah banayaknya bahan disesuaikan dengan jumlah pekerjaan uang dilaksanakan para pegawai ? Apakah jenis bahan-bahan yang disediakan oleh kantor ini ?



## KUESIONER

Saya adalah Mahasiswa Universitas Terbuka Program Studi Magister Administrasi Publik yang saat ini sedang menulis karya ilmiah tentang Pelaksanaan Komunikasi Dialogis Dalam Meningkatkan Efektivitas Kerja Pegawai Di Unit Pelaksana Teknis Dinas Pendidikan Pemuda dan Olahraga Kecamatan Selimbau Kabupaten Kapuas Hulu. Penelitian ini dilaksanakan untuk menyelesaikan studi Pasca Sarjana (S2).

Untuk itu saya sangat membutuhkan bantuan dari Bapak/Ibu/Saudara/i untuk dapat mengisi pertanyaan secara apa adanya yang saya berikan guna menyelesaikan penulisan karya ilmiah (Tesis) saya ini :

Atas perhatian dan bantuan Bapak/Ibu/Saudara/i saya ucapkan terima kasih.

### I. IDENTITAS RESPONDEN

Nama :

Umur :

Jenis Kelamin :

Pendidikan Terakhir :

Pangkat Golongan :

### II. PETUNJUK PENGISIAN

Pilihlah salah satu jawaban yang telah disediakan sesuai dengan pertanyaan yang ada dan berilah tanda (X) pada jawaban yang telah saudara/i pilih dan apabila pendapat saudara/i tidak ada dalam pilihan, silakan isi pada kolom yang telah tersedia (lain-lain....)

### III. PERTANYAAN

#### *1. Kejelasan Perintah Yang Diberikan Atasan Kepada Bawahan*

1. Apakah Bapak/Ibu/Saudara/i sering menemui kesulitan di dalam melaksanakan tugas sehari-hari- ?
  - a. Tidak pernah
  - b. Kadang-kadang
  - c. Sering
2. Jika sering apakah penyebabnya ?
  - a. Karena kurang menguasai pekerjaan yang diberikan
  - b. Karena kurang senang dengan jenis pekerjaan yang diberikan
  - c. Karena perintah yang diberikan kurang jelas
  - d. Lain-lain sebutkan.....
3. Jika tidak pernah, apakah Bapak/Ibu/Saudara/i menyenangi pekerjaan yang dilaksanakan ?
  - a. Sangat menyenangi
  - b. Menyenangi
  - c. Kurang menyenangi
  - d. Tidak menyenangi
4. Menurut Bapak/Ibu/Saudara/i apakah perintah yang diberikan oleh pimpinan dapat dimengerti ?
  - a. Sangat dimengerti
  - b. Dimengerti
  - c. Kurang dimengerti
  - d. Tidak dimengerti
5. Menurut Bapak/Ibu/Saudara/i bila dapat dimengerti apakah yang diberikan menjamin kelancaran pelaksanaan tugas pekerjaan yang dikerjakan ?
  - a. Sangat menjamin
  - b. Menjamin

- c. Kurang Menjamin
- d. Tidak menjamin

## **2. Koordinasi Yang Terjalin Antara Atasan dengan Bawahan**

6. Menurut Bapak/Ibu/Saudara/i bagaimana koordinasi yang terjalin di kantor ini ?
  - a. Sangat Harmonis
  - b. Harmonis
  - c. Kurang harmonis
  - d. Tidak harmonis
7. Jika Tidak harmonis, Kurang harmonis apakah yang menjadi penyebabnya ?
  - a. Karena diantara pegawai terdapat persaingan
  - b. Karena kurangnya komunikasi
  - c. Karena kurang mendapat perhatian dari pimpinan
  - d. Tidak lin-lain, sebutkan.....
8. Jika sangat harmonis atau harmonis bagaimana wujud keharmonisan hubungan kerjasama yang terbina tersebut ?
  - a. Timbulnya rasa saling menolong dan rasa saling percaya diantara pegawai
  - b. Terciptanya komunikasi yang baik
  - c. Perhatian yang diberikan pimpinan dalam pelaksanaan tugas pekerjaan
  - d. Lin-lain sebutkan.....
9. Apakah dengan terjadinya hubungan kerjasama yang baik akan meningkatkan semangat di dalam melaksanakan tugas pekerjaan ?
  - a. Dapat meningkatkan
  - b. Kurang dapat meningkatkan
  - c. Tidak dapat meningkatkan
10. Apakah hubungan kerjasama yang terjalin telah sesuai dengan harapan Bapak/Ibu/Saudara/i ?
  - a. Sesuai