

**KETERBUKAAN KOMUNIKASI ANTARA PIMPINAN  
DENGAN BAWAHAN DALAM ORGANISASI  
(Studi Dinas Pendidikan Aceh Barat)**

**Skripsi**

Diajukan untuk Memperoleh Gelar Sarjana (S1)  
Dalam Program Studi Ilmu Komunikasi  
Pada Fakultas Ilmu Sosial Dan Ilmu Politik  
Universitas Teuku Umar

**Oleh :**

**Yusra Hasballah**  
**NIM : 09C20220008**



**PROGRAM STUDI ILMU KOMUNIKASI  
FAKULTAS ILMU SOSIAL DAN ILMU POLITIK  
UNIVERSITAS TEUKU UMAR  
MEULABOH-ACEH BARAT  
2014**

## ABSTRAK

**Yusra Hasballah, Keterbukaan Komunikasi Antara Pimpinan Dengan Bawahan Dalam Organisasi (Studi Dinas Pendidikan Aceh Barat).** Di bawah Bimbingan Bapak Sudarman Alwy, M.Ag dan Bapak Saiful Asra, M.soc.Sc

Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui Keterbukaan Komunikasi Antara Pimpinan Dengan Bawahan dan Hambatan Komunikasi Pimpinan Dengan Bawahan dalam suatu organisasi untuk meningkatkan dan menjalankan roda pemerintahan di Dinas Pendidikan Aceh Barat.

Metode penelitian yang digunakan adalah metode kualitatif. Untuk memperoleh data informasi yang lengkap dan akurat dalam penelitian ini, maka teknik pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah: observasi (pengamatan), interview (wawancara) dan kajian pustaka (dokumentasi). Untuk melakukan pengolahan data yang didapatkan dari wawancara penulis menggunakan teknik kualitatif dengan metode deskriptif. Dan dari metode tersebut didapatkan hasil sebanyak 11 responden (100%) menyatakan bahwa keterbukaan komunikasi antara pimpinan dengan bawahan dalam menjalankan tugas atau mewujudkan visi dan misi di Dinas Pendidikan Aceh Barat adalah baik. Hasil penelitian menunjukkan bahwa : (1) Keterbukaan Komunikasi Pimpinan sudah mampu memberikan gambaran pesan yang baik sehingga bisa menjadi motivasi, spiritual/semangat kerja bagi pegawai dengan baik. (2) Metode Komunikasi interpersonal yang dilakukan oleh pimpinan kepada bawahan/pegawai di Dinas Pendidikan Aceh Barat sudah menunjukkan hasil yang baik, karena pimpinan bisa memahami setiap permasalahan serta kebutuhan bawahan dalam bekerja yang mereka pimpin yang tentunya masih dalam lingkungan tanggung jawab pimpinan yang mengarahkan/mendorong bawahannya kearah yang lebih baik agar mampu mewujudkan segala visi dan misi atau tugas dalam sebuah instansi/organisasi dengan baik.

***Kata Kunci : Keterbukaan Komunikasi, Atasan, Bawahan***

# BAB I

## PENDAHULUAN

### 1.1. Latar Belakang

Manusia sebagai makhluk sosial tidak mungkin dapat lepas dari kehidupan berkelompok atau berorganisasi. Dalam menjalankan kehidupan berorganisasi tersebut, manusia aktif melakukan interaksi melalui komunikasi. Komunikasi adalah proses dimana suatu ide di alihkan dari sumber kepada satu penerima atau lebih, dengan maksud untuk mengubah tingkah laku mereka (Deddy Mulyana, 2004:69).

Hauland,at.al (1954:12) dalam bukunya *communication and persuasion* menjelaskan komunikasi sebagai, *the process by which in individual (the communicator) transmits (ussually verbal) to modify the behavior of other individuals (the audience)*. Dalam proses komunikasi terjadi proses pengoperan dan penerima lambang-lambang yang mengandung makna, yang melibatkan komponen komunikator, pesan dan komunikan. Komunikasi organisasi adalah komunikasi antarmanusia (*human communication*) yang terjadi dalam konteks organisasi dimana terjadi jaringan-jaringan pesan satu sama lain yang saling bergantung satu sama lain (Burhan Bungin, 2008:274).

Komunikasi atasan kepada bawahan pada Dinas Pendidikan Aceh Barat, atasan berperan sebagai komunikator, dan bawahan adalah komunikan. Dengan demikian peranan komunikasi atasan yang efektif menjadi hal penting, karena atasan merupakan komunikator yang menyampaikan instruksi, informasi, serta mengkoordinasikan bawahan dalam rangka membentuk kesamaan makna dalam

mempersiapkan isi pesan yang di sampaikan. Hal ini dapat menimbulkan kepuasan dalam bekerja yang akhirnya akan meningkatkan prestasi kerja karyawan.

Dalam rangka meningkatkan kinerja dan pencapaian tujuan perkantoran (organisasi), ada dua model komunikasi yang perlu diperhatikan. Pertama : komunikasi koordinatif, yaitu proses komunikasi yang berfungsi untuk menyatukan bagian-bagian (subsistem) perkantoran. Kedua : komunikasi interaktif, yaitu proses pertukaran pendapat yang sikap yang dipakai sebagai dasar penyesuaian di antara sub-sub sistem dalam perkantoran, maupun antara perkantoran dengan mitra kerja.

Komunikasi yang terjadi antar pegawai kompetensi komunikasi yang baik akan mengembangkan tugas yang diembannya dengan baik dan meningkatkan prestasi kerja, sehingga tingkat kinerja suatu organisasi (perkantoran) menjadi semakin baik. Dan sebaliknya, apabila terjadi komunikasi yang buruk akibat tidak terjalinnya hubungan yang baik, sikap yang otoriter yang berkepanjangan, dan sebagainya. Dapat berdampak pada hasil kerja yang tidak maksimal.

Dinas Pendidikan Aceh Barat juga merupakan sebuah organisasi, dimana terdapat orang-orang yang bekerja sama untuk mencapai tujuan. Dalam mencapai tujuan itu diharapkan harus ada jalinan komunikasi yang baik seperti komunikasi antara sesama pegawai dengan pegawai, dan antara pimpinan dengan pegawai, serta dengan sesama pegawai yang akan mempengaruhi motivasi kerja bagi pegawai, dengan demikian peran komunikasi atasan dalam organisasi ini merupakan hal yang sangat penting, karena dapat membawa pengaruh besar terhadap organisasi.

Kepercayaan pegawai pada keterlibatan pegawai dalam kegiatan organisasi dapat diupayakan melalui komunikasi yang terjalin efektif antara anggota organisasi. Komunikasi dalam organisasi merupakan sarana penghubung antara atasan dan bawahan dalam rangka pencapaian tujuan organisasi, komunikasi yang terjalin antara atasan dan bawahan atau yang di sebut komunikasi vertikal ini memiliki peran penting dalam suatu organisasi karena dua pertiga dari komunikasi yang dilakukan dalam organisasi berlangsung antara atasan dan bawahan.

Dari hasil observasi sebagian besar pegawai Dinas Pendidikan Aceh Barat merasa bahwa komunikasi dari pimpinan kepada bawahan dan dari bawahan keatasan dalam organisasi tempat mereka bekerja akan lebih baik di tingkatkan lagi, karena sebagian pegawai ada yang tidak mendapatkan informasi langsung mengenai isu-isu organisasi, rencana organisasi, dan kemajuan organisasi. Maka dari itu para karyawan masih mempunyai hambatan dalam berkomunikasi dengan pimpinan. Hambatan tersebut timbul dari dalam diri para pegawai, yaitu perasaan takut, segan, ragu-ragu, dan perasaan lainnya yang disebabkan oleh kurang terbukanya sikap pimpinan, sehingga komunikasi yang terjadi tidak efektif dan akan menghambat aktifitas kerja secara keseluruhan dan pada akhirnya akan berakibat pada rendahnya prestasi kerja pegawai.

Komunikasi atasan dan bawahan ini sangat penting dalam organisasi karena dapat membawa pengaruh besar terhadap organisasi. Adanya hubungan komunikasi atasan dengan bawahan yang efektif dapat menciptakan suatu kondisi yang menyenangkan dalam organisasi, yang kemudian berpengaruh terhadap kepercayaan dan kepuasan karyawan yang pada akhirnya ikut menentukan kinerja karyawan. Bila hubungan pimpinan dengan bawahan dapat diperkokoh maka

sumber daya manusia diseluruh organisasi dapat di tingkatkan. Melalui proses komunikasi organisasi yang intensif dari waktu ke waktu, perlahan-lahan akan membentuk iklim komunikasi organisasi. Iklim organisasi sangat penting, sebagaimana ditulis oleh (pace & Fules, 1998:148) dalam petikan tulisan yang bahwa : “iklim komunikasi sebuah organisasi akan mempengaruhi cara hidup kita, kepada siapa kita berbicara, siapa yang kita sukai, bagaimana perasaan kita, bagaimana kegiatan kerja kita, dan bagaimana cara kita menyesuaikan diri dengan organisasi.

Dari berbagai hambatan komunikasi yang ada, prestasi karyawan Dinas Pendidikan Aceh Barat masih dapat ditingkatkan dengan syarat hambatan-hambatan yang ada di Dinas tersebut dihilangkan atau di kurangi. Upaya mengantisipasi perkembangan usaha di era globalisasi, perusahaan harus mempersiapkan manajemen yang baik sehingga dapat mewujudkan tujuan yang ingin dicapai. Para karyawan harus selalu berkerjasama antara satu dengan yang lainnya yang tergantung kepada saling pengertian melalui pelaksanaan komunikasi yang baik.

Demikian juga halnya di Dinas Pendidikan Aceh Barat, dimana prestasi kerja karyawan dapat di lihat dari hasil kerja, karakteristik pribadi dan kemampuan atau keterampilan para karyawan. Di lihat dari indikator yang di sebutkan di atas, prestasi kerja Dinas Pendidikan Aceh Barat masih bisa ditingkatkan.

Berdasarkan uraian di atas, penulis ingin mengadakan penelitian lebih lanjut untuk mengkaji secara mendalam tentang penelitian yang berjudul : **“KETERBUKAAN KOMUNIKASI ANTARA PIMPINAN DENGAN BAWAHAN DALAM ORGANISASI”** (Studi Dinas Pendidikan Aceh Barat).

## **1.2. Rumusan Masalah**

Agar penelitian ini lebih terarah dan mendapat gambaran yang jelas, maka ditentukan pertanyaan penelitian

Pertanyaan penelitian :

1. Bagaimana keterbukaan komunikasi antara pimpinan kepada bawahan di Dinas Pendidikan Aceh Barat?
2. Apa saja hambatan-hambatan komunikasi pimpinan terhadap bawahan di Dinas Pendidikan Aceh Barat ?

## **1.3. Tujuan penelitian**

Adapun tujuan penelitian ini adalah :

1. Untuk mengetahui keterbukaan komunikasi dari pimpinan kepada bawahan di Dinas Pendidikan Aceh Barat.
2. Untuk mengetahui apa saja hambatan komunikasi pimpinan terhadap bawahan di Dinas Pendidikan Aceh Barat.

## **1.4. Manfaat Penelitian**

### **1.4.1. Manfaat teoritis**

1. Dapat memperkaya khazanah ilmu pengetahuan, khususnya ilmu komunikasi dalam topik keterbukaan komunikasi pimpinan kepada bawahan
2. Dapat memotivasi dan peneliti untuk meneliti kembali variabel yang sama atau berbeda dalam rangka penerapan ilmu komunikasi di kehidupan

3. Dapat menjadi bahan referensi bagi perpustakaan Universitas Teuku Umar Meulaboh Kabupaten Aceh Barat

#### 1.4.2. Manfaat praktis

1. Hasil penelitian ini di harapkan dapat menjadi masukan bagi para pegawaian dalam melakukan aktivitas kerja di Dinas Pendidikan Aceh Barat
2. Hasil penelitian ini di harapkan dapat menjadi informasi bagi instansi Dinas Pendidikan Aceh Barat
3. Penelitian ini di harapkan dapat menambah wawasan dan pengetahuan mengenai hubungan keterbukaan komunikasi pimpinan kepada bawahan dalam suatu organisasi guna untuk meningkatkan prestasi kerja para karyawan.

#### 1.5. Sistematika Pembahasan

Penulisan skripsi ini tersusun dari 5 (lima) Bab dengan sistematika pembahasan sebagai berikut :

Bab I, Pendahuluan. Bab ini berisi, latar belakang, rumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian, dan sistematika pembahasan.

Bab II, Tinjauan Kepustakaan. Bab ini berisi, penelitian terdahulu, pengertian organisasi, pengertian komunikasi, hubungan atasan-bawahan, teori Johari Window, teori X dan Y.

Bab III, Metodologi Penelitian. Bab ini berisi, metode penelitian, sumber data dan teknik pengumpulan data, instrumen penelitian, teknik analisis data, uji kredibilitas data.



Bab IV, Hasil dan Pembahasan. Bab ini berisi, hasil penelitian, informan penelitian, keadaan pimpinan, hambatan-hambatan komunikasi, dan pembahasan penelitian.

Bab V, Penutup. Bab ini berisi kesimpulan dan saran

## **BAB II**

### **TINJAUAN KEPUSTAKAAN**

#### **2.1. Penelitian Terdahulu**

Penelitian Fatmawati (2011) tentang, “Peranan Komunikasi Atasan Bawahan dalam Meningkatkan Prestasi Kerja di PDAM Meulaboh”. Dalam penelitian ini dijelaskan peranan komunikasi atasan kepada bawahan dalam meningkatkan prestasi kerja karyawan di Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Meulaboh adalah baik. Metode komunikasi interpersonal yang dilakukan atasan kepada bawahan di PDAM Meulaboh sangat efektif. Peran komunikasi atasan telah mampu memberikan motivasi kerja karyawan dengan baik sehingga prestasi sehingga mampu meningkatkan produksi air bersih dari tahun ketahun dengan hasil yang baik.

Persamaan penelitian yang dilakukan Fatmawati dengan penelitian yang penulis lakukan adalah sama-sama meneliti tentang komunikasi atasan-bawahan, adapun yang menjadi perbedaan antara penelitian Fatmawati dengan penulis adalah Fatmawati melihat bagaimana komunikasi atasan kepada bawahan di Perusahaan Air Minum (PDAM) Meulaboh. Yang menjadi pokok penelitiannya adalah komunikasi atasan kepada bawahan (Formal dan Informal) di Perusahaan Air Minum (PDAM) Meulaboh, sedangkan penelitian yang penulis lakukan adalah melihat bagaimana keadaan keterbukaan komunikasi antara pimpinan dengan bawahan di Dinas Pendidikan Aceh Barat.

Penelitian Gusrina Wati (2012), “Pola Komunikasi Atasan Dan Bawahan di Kantor Camat Meureubo Kabupaten Aceh Barat Tahun 2012”. Dalam

penelitian ini dijelaskan bahwa pola komunikasi atasan dengan bawahan di kantor camat meureubo belum terlihat sebagai gambaran yang jelas atau sebagai sistem interaksi yang saling bergantung secara efektif antara atasan dengan bawahan, baik komunikasi verbal maupun nonverbal. Dimana kantor kecamatan meureubo, pola komunikasi atau sistem komunikasi atasan yang baik sangatlah berpengaruh dan berguna bagi karyawan (bawahan).

Persamaan penelitian yang dilakukan oleh Gusrina Wati dengan penulis adalah sama-sama meneliti tentang komunikasi atasan dengan bawahan, adapun yang menjadi perbedaan antara penelitian Gusrina Wati dengan penulis adalah Gusrina Wati melihat bagaimana pola komunikasi atasan dengan bawahan di Kantor Camat Meureubo Kabupaten Aceh Barat Tahun 2012, yang menjadi pokok penelitiannya adalah melihat bagaimana sistem atau gambaran komunikasi yang dilakukan oleh atasan dengan bawahan di Kantor Camat Meureubo, sedangkan penelitian yang penulis lakukan adalah melihat bagaimana proses keterbukaan komunikasi antara pimpinan dengan bawahan di kantor Dinas Pendidikan Aceh Barat.

## **2.2. Pengertian Organisasi**

Victor A.Thompson (1969) menyatakan bahwa sebuah organisasi adalah interaksi impersonal dan sangat rasional atas sebuah spesialis yang bekerja sama untuk mencapai tujuan yang telah disepakati. Atau chester I. Barnard mendefinisikan organisasi sebagai sebuah sistem yang memaksakan koordinasi kerja antara dua orang atau lebih, sedangkan E.wright Bakke mengatakan suatu organisasi adalah suatu sistem yang berkelanjutan atas kegiatan manusia yang bermacam-macam dan terkoordinasi berupa pemafaatan, perubahan, dan

penyatuan segenap sumber-sumber manusia, materi, modal, gagasan, dan sumber alam untuk memenuhi suatu kebutuhan manusia tertentu dalam interaksinya dengan sistem-sistem kegiatan manusia dan sumber-sumbernya yang lain, dalam suatu lingkungan tertentu (Alo Liliweri, 1997:23)

### **2.2.1. Model Organisasi**

Sebuah model merupakan suatu definisi sementara sesuai dengan data yang ada mengenai suatu objek tertentu. Berbeda dengan sebuah definisi, sebuah model tidak mencerminkan suatu upaya untuk menyatakan kondisi alami dasar baku dari suatu objek, dan dia merupakan suatu pendekatan longgar yang bisa diterapkan disetiap situasi. Demikian pula halnya organisasi dimasyarakat lainnya, dan fenomena seperti ini tidak bisa dipungkiri. Maka organisasi “didefinisikan” sesuai dengan konteks dan perspektif orang yang “mendefinisikannya”.

Model organisasi dapat menunjukkan objek organisasi, dimensi organisasi, dan karakteristik organisasi. Model-model organisasi ini tampaknya berbeda satu sama dengan yang lain yang masing-masing akan membawa pada kesimpulan yang berbeda pula atas eksponen-eksponennya.

### **2.2.2. Karakteristik Organisasi**

Tiap organisasi di samping mempunyai elemen yang umum juga mempunyai karakteristik yang umum. Di antara kerakteristik tersebut adalah bersifat dinamis, memerlukan informasi, mempunyai tujuan dan struktur.

1. Dinamis

Organisasi sebagai suatu sistem terbuka terus-menerus mengalami perubahan, karena selalu menghadapi tantangan baru dari lingkungannya dan perlu menyesuaikan diri dengan keadaan lingkungan yang selalu berubah tersebut. Sifat dinamis ini pertama sekali disebabkan karena adanya perubahan ekonomi dalam lingkungannya. Semua organisasi memerlukan sumber keuangan untuk melakukan aktivitasnya. Oleh karena itu kondisi ekonomi mempengaruhi secara tajam pada kehidupan organisasi. Organisasi harus memberikan perhatian kepada tiap-tiap segi ekonomi. Uang yang tersedia, sumber yang digunakan sebagai bahan mentah, biaya pekerjaan atau karyawan, semuanya memainkan peranan yang penting dalam pengembangan organisasi.

## 2. Memerlukan informasi

Semua organisasi memerlukan informasi untuk hidup. Tanpa informasi organisasi tidak dapat jalan. Dengan adanya informasi bahan mentah dapat diolah menjadi hasil produksi yang dapat dimanfaatkan oleh manusia. Begitu juga sebaliknya dengan tidak adanya informasi suatu organisasi dapat macet atau mati sama sekali. Untuk mendapatkan informasi adalah melalui proses komunikasi. Tanpa komunikasi tidak mungkin kita mendapat informasi. Oleh karena itu komunikasi memegang peranan penting dalam organisasi untuk mendapatkan informasi yang dibutuhkan bagi organisasi. Informasi yang dibutuhkan ini baik dari dalam organisasi maupun dari luar organisasi (Arni Muhammad, 2009:30)

## 3. Mempunyai tujuan

Organisasi adalah merupakan kelompok orang yang bekerja sama untuk mencapai tujuan tertentu. Oleh karena itu setiap organisasi harus mempunyai tujuan sendiri-sendiri. Tentu saja tujuan suatu organisasi dengan organisasi

lainnya sangat bervariasi. Tujuan organisasi hendaknya dihayati oleh seluruh anggota organisasi sehingga setiap anggota dapat diharapkan mendukung pencapaian tujuan organisasi melalui partisipasi mereka secara individual. Sebagian orang telah menyadari, bahwa dengan masuknya dia menjadi anggota suatu organisasi atau bekerja pada suatu perusahaan, berarti secara otomatis dia menerima tujuan organisasi atau perusahaan tersebut.

#### 4. Terstruktur

Organisasi dalam usaha mencapai tujuannya biasanya membuat aturan-aturan, undang-undang dan hierarki hubungan dalam organisasi. Hal ini dinamakan struktur komunikasi.

Tiap organisasi mempunyai satu struktur. Beberapa dari organisasi mempunyai batas yang tajam dalam struktur yang kompleks sedangkan yang lainnya mempunyai batas yang agak longgar dan strukturnya sederhana. Struktur menjadikan organisasi membakukan prosedur X kerja dan mengkhususkan tugas yang berhubungan dengan proses produksi. Biasanya suatu organisasi mengembangkan suatu struktur yang membantu organisasi mengontrol dirinya sendiri.

### **2.2.3. Fungsi Organisasi**

Organisasi mempunyai beberapa fungsi di antaranya adalah :

#### 1. Memenuhi kebutuhan pokok organisasi

Setiap organisasi mempunyai kebutuhan pokok masing-masing dalam rangka kelangsungan hidup organisasi tersebut. Misalnya semua organisasi cenderung memerlukan gedung sebagai tempat beroperasinya organisasi, uang atau modal untuk biaya pekerja dan penyediaan bahan mentah atau fasilitas yang diperlukan dalam pelaksanaan, format-format dan tempat penyimpanannya,

petunjuk-petunjuk dan materi tertulis yang berkenaan dengan aturan-aturan dan undang-undang dari organisasi.

## 2. Mengembangkan tugas dan tanggung jawab

Kebanyakan organisasi bekerja dengan bermacam-macam standar etis tertentu. Ini berarti bahwa organisasi harus hidup sesuai dengan standar yang telah ditetapkan oleh organisasi maupun standar masyarakat dimana organisasi itu berada. Standar ini memberikan organisasi satu set tanggung jawab yang harus dilakukan oleh anggota organisasi, baik itu ada hubungannya dengan produk yang mereka buat maupun tidak.

## 3. Memproduksi barang atau orang

Fungsi utama dari organisasi adalah memproduksi barang atau orang sesuai dengan jenis organisasinya. Semua organisasi mempunyai produknya masing-masing. Para ahli atau pimpinan organisasi banyak menggunakan waktunya untuk memikirkan peningkatan dan penyempurnaan hasil produksinya. Hal ini akan memungkinkan organisasi dapat memproduksi hasil organisasinya dalam waktu yang cepat, mudah dan biaya yang seminimal mungkin. Penyampaian dan pemeliharaan informasi memerlukan proses komunikasi. Oleh sebab itu informasi juga tergantung kepada keterampilan berkomunikasi.

## 4. Mempengaruhi dan dipengaruhi orang

Sesungguhnya organisasi digerakkan oleh orang. Orang yang membimbing mengelola, mengarahkan dan menyebabkan pertumbuhan ide-ide baru, program baru dan arah yang baru. Sebagai anggota organisasi maupun sebagai pemakai jasa organisasi, dipengaruhi oleh organisasi.

### **2.3. Pengertian Komunikasi**

Manusia yang hidup di zaman paling primitif hingga zaman sekarang memerlukan komunikasi. Komunikasi memberikan landasan dasar bagi manusia untuk hidup secara sosial dalam masyarakatnya. Oleh karena itu sejak dahulu kala hingga kini manusia sudah mengenal wadah komunikasi yang disebut organisasi. Manusia modern adalah manusia yang mempunyai kemauan untuk berorganisasi. Manusia merasa bahwa melalui organisasi dia menjadi bagian dari suatu kepentingan yang lebih luas. Apalagi dalam globalisasi informasi seperti sekarang, manusia modern merupakan bagian dari sistem masyarakat informasi tersebut.

Pengertian yang sederhana tentang komunikasi selalu menawarkan makna, bahwa komunikasi merupakan kegiatan komunikator dengan komunikan yang mempertukarkan dan memberikan makna yang sama atas informasi untuk suatu tujuan tertentu, melalui media, metode, teknik atau cara-cara yang telah ditetapkan. Definisi ini menunjukkan, proses komunikasi meliputi beberapa unsur pokok, yang oleh Aristoteles disebut : komunikator, komunikan, dan pesan. Pendapat Aristoteles itu sekaligus menunjukkan bahwa persoalan komunikasi selalu meliputi siapa mengatakan apa kepada siapa (Alo Liliweri, 1997:277)

### **2.3.1. Komunikasi ke Bawah**

Komunikasi ke bawah menunjukkan arus pesan yang mengalir dari para atasan atau para pimpinan kepada bawahannya. Kebanyakan komunikasi ke bawah digunakan untuk menyampaikan pesan-pesan komunikasi ke bawah digunakan untuk menyampaikan pesan-pesan yang berkenaan dengan tugas-tugas dan pemeliharaan. Pesan tersebut biasanya berhubungan dengan pengarahan, tujuan, disiplin, perintah, pertanyaan dan kebijaksanaan umum. Menurut Lewis



(1987) komunikasi ke bawah adalah untuk menyampaikan tujuan, untuk berubah sikap, membentuk pendapat, mengurangi ketakutan dan kecurigaan yang timbul karena salah informasi, mencegah kesalahpahaman karena kurang informasi dan mempersiapkan anggota organisasi untuk menyesuaikan diri dengan perubahan.

Komunikasi ke bawah dalam sebuah organisasi berarti bahwa informasi mengalir dari jabatan berotoritas lebih tinggi kepada mereka yang berotoritas lebih rendah. Adapun jenis informasi yang biasa dikomunikasikan dari atasan kepada bawahan, antara lain :

- 1) Informasi mengenai bagaimana melakukan pekerjaan;
- 2) Informasi mengenai dasar pemikiran untuk melakukan pekerjaan;
- 3) Informasi mengenai kebijakan dan praktik-praktik organisasi;
- 4) Informasi mengenai kinerja pengawai;
- 5) Informasi untuk mengembangkan rasa memiliki tugas.

Informasi yang disampaikan dari seseorang atasan kepada bawahan tidaklah begitu saja disampaikan, utamanya mereka harus melewati pemilihan metode dan media informasi. Ada enam kriteria yang sering digunakan untuk memilih metode penyampaian informasi kepada para pegawai, antara lain :

- 1) Ketersediaan
- 2) Biaya
- 3) Pengaruh
- 4) Relevansi
- 5) Respons
- 6) Keahlian

Adapun metode yang sering digunakan para atasan untuk menyampaikan informasi kepada bawahannya antara lain :

- 1) Tulisan saja
  - 2) Lisan saja
  - 3) Tulisan diikuti lisan
  - 4) Lisan diikuti tulisan
  - 5) Komunikasi ke atas
- a. Tipe komunikasi ke bawah

Secara umum tipe komunikasi ke bawah dapat diklasifikasi atas lima tipe yaitu :

1. Instruksi tugas

Intruksi tugas/pekerjaan yaitu pesan yang di sampaikan kepada bawahan mengenai apa yang diharapkan dilakukan mereka dan bagaimana melakukannya. Pesan itu mungkin bervariasi seperti perintah langsung, diskripsi tugas, prosedur manual, program latihan tertentu, alat-alat bantu melihat dan mendengar yang berisi pesan-pesan tugas dan sebagainya. Faktor yang prinsipal adalah mempengaruhi isi dari intruksi yang kelihatannya kompleks dan menghendaki keterampilan dan pengalaman untuk melakukannya. Intruksi tugas yang tepat dan langsung cenderung dihubungkan dengan tugas yang sederhana yang hanya menghendaki keterampilan dan pengalaman yang minimal. Intruksi yang lebih umum biasanya digunakan bagi tugas-tugas yang kompleks, dimana karyawan diharapkan mempergunakan pertimbangannya, keterampilan dan pengalamannya.

2. Rasional

Rasional pekerjaan adalah pesan yang menjelaskan mengenai tujuan aktivitas dan bagaimana kaitan aktivitas itu dengan aktivitas lain dalam organisasi dan objektif organisasi. Kualitas dan kuantitas dari komunikasi rasional ditentukan oleh filosofi dan asumsi pimpinan mengenai bawahannya. Bila pimpinan menganggap bawahannya pemalas atau hanya mau bekerja bila dipaksa maka pimpinan memberikan pesan yang bersifat rasional ini sedikit. Tetapi bila pimpinan menganggap bawahannya orang yang dapat memotivasi diri sendiri dan produktif, maka biasanya diberikan pesan rasional yang banyak.

### 3. Ideologi

Pesan mengenai ideologi ini adalah merupakan perluasan dari pesan rasional. Pada pesan rasional penekanannya ada pada penjelasan tugas dan kaitannya dengan perpektif organisasi. Sedangkan pada pesan ideologi sebaliknya mencari sokongan dan antusias dari anggota organisasi guna memperkuat loyalitas, moral dan motivasi.

### 4. Informasi

Pesan informasi dimaksudkan untuk memperkenalkan bawahan dengan praktik-praktik organisasi, peraturan-peraturan organisasi, keuntungan, kebiasaan, dan data lain yang tidak berhubungan dengan intruksi dan rasional.

### 5. Balikan

Balikan adalah pesan yang berisi informasi mengenai ketepatan individu dalam melakukan pekerjaannya. Salah satu bentuk sederhana dari balikan ini adalah pembayaran gaji karyawan yang telah siap melakukan pekerjaannya atau apabila tidak ada informasi dari atasan yang mengkritik pekerjaannya, berarti pekerjaannya sudah memuaskan. Tetapi apabila hasil pekerjaan karyawan kurang

baik sebaliknya mungkin berupa kritikan atau peringatan terhadap karyawan tersebut.

Semua bentuk komunikasi ke bawah tersebut di pengaruhi oleh struktur hierarki dalam organisasi. Pesan kebawah cenderung bertambah karena pesan itu bergerak melalui tingkatan hierarki secara berturut-turut. Misalnya pesan dari pimpinan yang paling atas hanya berupa suatu pernyataan tentang hasil yang diinginkan. Maksud dari pencapaian yang diinginkan ini mungkin bertambah pada tingkatan hierarki yang lebih rendah berikutnya. Selanjutnya pesan tersebut pada hierarki yang lebih rendah berikutnya di tambah lagi dengan hal-hal detail bagaimana mencapai hasil yang diinginkan tersebut. Sampai pesan tersebut lengkap secara operasional untuk dilaksanakan.

Karyawan menginginkan informasi dari atasannya dan mencari intruksi dan pekerjaannya, informasi yang berkenaan dengan hal-hal yang mempengaruhi mereka dan berita-berita yang terbaru. Walaupun informasi yang mereka peroleh bertambah mereka masih mencari informasi tambahan (Arni Muhammad, 2009:110)

b. Faktor yang mempengaruhi komunikasi ke bawah

Arus komunikasi daripada atasan kepada bawahan tidaklah selalu berjalan lancar, tetapi dipengaruhi oleh berbagai faktor antara lain sebagai berikut :

1. Keterbukaan

Kurangnya sifat terbuka di antara pimpinan dan karyawan akan menyebabkan pemblokatan atau tidak mau menyampaikan pesan dan gangguan dalam pesan. Umumnya para pimpinan tidak begitu memperhatikan arus komunikasi ke bawah. Pimpinan mau memberikan informasi ke bawah bila

mereka merasa bahwa pesan itu penting bagi penyelesaian tugas. Tetapi apabila suatu pesan tidak relevan dengan tugas pesan tersebut tetap dipegangnya. Misalnya seorang pimpinan akan mengirimkan pesan memotivasi karyawan guna penyempurnaan produksi, tetapi tidak mau mendiskusikan kebijakan baru dalam mengatasi masalah-masalah organisasi.

## 2. Kepercayaan pada pesan tulisan

Kebanyakan para pimpinan lebih percaya pada pesan tulisan dan metode difusi yang menggunakan alat-alat elektronik daripada pesan yang disampaikan secara lisan dengan tatap muka. Hal ini menjadikan pimpinan lebih banyak menyampaikan pesan secara tertulis berupa buletin, manual yang mahal-mahal, dan film sebagai pengganti kontak personal secara tatap muka antara atasan dan bawahan.

## 3. Pesan yang berlebihan

Karena banyaknya pesan-pesan dikirimkan secara tertulis maka karyawan dibebani dengan memo-memo, buletin, surat-surat pengumuman, majalah dan pernyataan kebijaksanaan, sehingga banyak sekali pesan-pesan yang harus dibaca oleh karyawan. Reaksi karyawan terhadap pesan tersebut biasanya cenderung untuk tidak membacanya. Banyak karyawan hanya membaca pesan-pesan tertentu yang di anggap penting bagi dirinya dan yang lain dibiarkan saja tidak dibaca.

## 4. Timing

Timing atau ketepatan waktu pengiriman pesan mempengaruhi komunikasi ke bawah. Pimpinan hendaklah mempertimbangkan saat yang tepat bagi pengiriman pesan dan dampak yang potensial kepada tingkah laku karyawan. Pesan seharusnya dikirimkan kebawah pada saat saling menguntungkan kepada

kedua belah pihak yaitu pimpinan dan karyawan. Tetapi bila pesan yang dikirimkan tersebut tidak pada saat dibutuhkan maka mungkin akan mempengaruhi kepada efektifitasnya.

#### 5. Penyaringan

Pesan-pesan yang dikirimkan kepada bawahan tidaklah semuanya diterima mereka. Tetapi mereka saring mana yang mereka perlukan. Penyaringan pesan ini dapat disebabkan oleh bermacam-macam faktor di antaranya perbedaan persepsi di antara karyawan, jumlah mata rantai dalam jaringan komunikasi dan perasaan kurang percaya kepada supervisor.

##### c. Penyempurnaan komunikasi ke bawah

Karena adanya gangguan dalam penyampaian pesan dari atasan kepada bawahan maka pimpinan perlu memperhatikan cara-cara penyampaian pesan yang efektif, yaitu sebagai berikut :

1. Pimpinan hendaklah sanggup memberi informasi kepada karyawan apabila dibutuhkan mereka. Jika pimpinan tidak mempunyai informasi yang dibutuhkan mereka dan perlu mengatakan terus terang dan berjanji akan mencarikannya.
2. Pimpinan hendaklah berbagi informasi yang dibutuhkan oleh karyawan. Pimpinan hendaklah membantu karyawan merasakan bahwa diberi informasi.
3. Pimpinan hendaklah mengembangkan suatu perencanaan komunikasi, sehingga karyawan dapat mempengaruhi informasi yang dapat diharapkannya untuk di peroleh berkenaan dengan tindakan-tindakan pengelolaan yang mempengaruhi mereka.

4. Pimpinan hendaklah berusaha membentuk kepercayaan di antara pengirim dan penerima pesan. Kepercayaan ini akan mengarahkan kepada komunikasi yang terbuka yang akan mempermudah adanya persetujuan yang diperlukan antara bawahan dan atasan.

### **2.3.2. Komunikasi ke Atas**

Komunikasi keatas adalah pesan yang mengalir dari bawahan kepada atasan atau dari tingkat yang lebih rendah kepada tingkat yang lebih tinggi. Semua karyawan dalam suatu organisasi kecuali yang berada pada tingkatan yang paling atas mungkin berkomunikasi ke atas. Tujuan dari komunikasi ini adalah untuk memberikan balikan, memberikan saran dan mengajukan pertanyaan. Komunikasi ini mempunyai efek pada penyempurnaan moral dan sikap karyawan, tipe pesan adalah integrasi dan pembaruan.

Menurut Smith (Golhaber, 1986) dalam buku komunikasi organisasi (Arni Muhammad, 2009:116) komunikasi ke atas berfungsi sebagai balikan bagi pimpinan memberikan petunjuk tentang keberhasilan suatu pesan yang disampaikan kepada bawahan dan dapat memberikan stimulus kepada karyawan untuk berpartisipasi dalam merumuskan pelaksanaan kebijaksanaan bagi departemennya atau organisasinya.

Kombinasi dari perasaan-perasaan dan kepercayaan karyawan tersebut menjadikan penghalang yang kuat untuk menyatakan ide-ide, pendapat-pendapat atau informasi oleh bawahan kepada atasan. Komunikasi ke atas merupakan sumber informasi yang penting dalam membuat keputusan, karena dengan adanya komunikasi ini pimpinan dapat mengetahui bagaimana pendapat bawahan mengenai atasan, mengenai pekerjaan mereka, mengenai teman-temannya yang

sama bekerja dan mengenai organisasi. Karena pentingnya komunikasi tersebut maka organisasi perlu memprogramnya (Arni Muhammad, 2009:120).

Komunikasi ke atas dalam sebuah organisasi berarti bahwa informasi mengalir dari tingkat yang lebih rendah ke tingkat yang lebih tinggi. Beberapa alasan pentingnya arus komunikasi keatas didasarkan pada :

1. Aliran informasi ke atas memberi informasi berharga untuk pembuatan keputusan oleh mereka yang mengarahkan organisasi dan mengawasi kegiatan orang-orang lainnya.
2. Komunikasi ke atas memberitahukan penyelia kapan bawahan mereka siap menerima apa yang dikatakan kepada mereka
3. Komunikasi ke atas memungkinkan bahkan mendorong omelan dan keluhan kesah yang muncul ke permukaan sehingga penyedia tahu apa yang mengganggu mereka yang paling dekat dengan operasi-operasi sebenarnya.
4. Komunikasi ke atas menumbuhkan apresiasi dan loyalitas kepada organisasi dengan memberi kesempatan kepada pegawai untuk menentukan apakah bawahan memahami apa yang diharapkan dari aliran informasi ke bawah
5. Komunikasi keatas membantu pegawai mengatasi masalah pekerjaan mereka dan dengan organisasi tersebut
6. Komunikasi ke atas mengizinkan penyedia untuk menentukan apakah bawahan memahami apa yang diharapkan dari aliran informasi ke bawah.

Kebanyakan analisa dan penelitian dalam komunikasi ke atas menyatakan bahwa penyedia dan menejer harus menerima informasi berupa, informasi yang



memberitahukan apa yang dilakukan bawahan, menjelaskan persoalan-persoalan kerja, memberi saran atau gagasan untuk perbaiki dalam unit-unit mereka, dan mengungkapkan bagaimana pikiran dan perasaan pegawai/bawahan tentang pekerjaan mereka, rekan kerja mereka, dan organisasi.

Komunikasi ke atas dapat menjadi terlalu rumit dan menyita waktu dan mungkin hanya megelintir pemimpin/menejer organisasi yang mengetahui bagaimana cara memperoleh informasi dari bawah, Sharma (1979) memberikan alasan mengapa komunikasi ke atas terlihat amat sulit :

- 1) Kecenderungan bagi pegawai untuk menyembunyikan pikiran mereka
- 2) Perasaan bahwa penyelia dan manejer tidak tertarik kepada masalah pegawai
- 3) Kurangnya penghargaan bagi komunikasi ke atas yang dilakukan pegawai
- 4) Perasaan bahwa penyelia dan manejer tidak dapat dihubungi dan tidak tanggap pada apa yang disampaikan pegawai.

a. Faktor yang mempengaruhi efektivitas komunikasi ke atas

Di samping sulitnya mendapatkan komunikasi ke atas, komunikasi yang disampaikan itupun belum tentu efektif, karena dipengaruhi oleh faktor-faktor lain. Di antara faktor-faktor tersebut adalah sebagai berikut :

- 1) Komunikasi ke atas lebih mungkin digunakan oleh pembuat keputusan pengelola, apabila pesan itu di sampaikan tepat pada waktunya. Pembuatan keputusan lebih mungkin akan digunakan daripada data yang terlambat.

- 2) Komunikasi ke atas yang bersifat positif, lebih mungkin digunakan oleh pembuat keputusan mengenai pengelolaan daripada komunikasi yang bersifat negatif. Oleh karena itu ada kecenderungan yang konsisten dari manajer tingkat menengah untuk meneruskan penyampaian komunikasi ke atas yang bersifat positif dan mengabaikan atau menekan informasi yang bersifat negatif.
- 3) Komunikasi ke atas lebih mungkin diterima, jika pesan itu mendukung kebijaksanaan yang baru.
- 4) Komunikasi ke atas mungkin akan lebih efektif, jika komunikasi itu langsung kepada penerima yang dapat membuat mengenai hal itu.
- 5) Komunikasi ke atas akan lebih efektif, apabila komunikasi itu mempunyai daya tarik secara intuitif bagi penerima. Pesan dari bawahan lebih siap diterima jika mereka setuju.

### **2.3.3. Komunikasi Horizontal**

Komunikasi horizontal adalah pertukaran pesan di antara orang-orang yang sama tingkatan otoritasnya di dalam organisasi. Pesan yang mengalir menurut fungsi dalam organisasi diarahkan secara horizontal. Pesan ini biasanya berhubungan dengan tugas-tugas atau tujuan kemanusiaan, seperti koordinasi, pemecahan masalah, penyelesaian konflik dan saling memberikan informasi.

Komunikasi horizontal sangat penting untuk koordinasi pekerjaan antara bagian-bagian itu sendiri mungkin menghalangi komunikasi horizontal. Dengan meningkatkan keterbatasan komunikasi horizontal bawahan menjadi tergantung kepada informasi yang disampaikan secara vertikal. Bila karyawan tidak mengajukan pertanyaan dalam pelaksanaan tugasnya dan tidak ada pula masalah

yang akan dipecahkannya, maka pembicaraan mereka sambil bekerja tidaklah menyangkut hal-hal formal lagi, tetapi sudah beralih kepada pembicaraan yang tidak relevan dengan tugas-tugasnya.

Komunikasi horizontal yaitu informasi yang bergerak di antara orang-orang dan jabatan yang sama tingkat otoritasnya. Komunikasi horizontal terdiri dari penyampaian informasi di antara rekan sejawat dalam unit kerja yang sama. Unit kerja meliputi individu-individu yang ditempatkan pada tingkat otoritas yang sama dalam organisasi dan mempunyai atasan yang sama.

Tujuan dari komunikasi horizontal adalah :

- 1) Untuk mengkoordinasikan penugasan kerja
- 2) Berbagi informasi mengenai rencana dan kegiatan
- 3) Untuk memecahkan masalah
- 4) Untuk memperoleh pemahaman bersama
- 5) Untuk mendamaikan, berunding, dan menengahi perbedaan
- 6) Untuk menumbuhkan dukungan antar personal

Bentuk Komunikasi horizontal yang paling umum mencakup semua jenis kontak antar personal. Bahkan bentuk komunikasi horizontal tertulis cenderung menjadi lebih lazim. Komunikasi horizontal paling sering terjadi dalam rapat komisi, interaksi pribadi, selama waktu istirahat, obrolan di telepon, memo dan catatan, kegiatan sosial dan lingkaran kualitas. lingkaran kualitas adalah sebuah kelompok sukarela yang berbagi wilayah tanggung jawab. Lingkaran kualitas umum tanggung jawab penuh untuk mengenali dan memecahkan masalah.

#### **2.4. Hubungan Atasan-bawahan**

Konsep hubungan atasan-bawahan bersandar kuat pada perbedaan dalam otoritas, yang diterjemahkan menjadi perbedaan status, hak, dan pengawasan. Sintesa Jablin tentang komunikasi atasan-bawahan memperkenalkan sembilan kategori masalah, yaitu :

- 1) Pola interaksi
- 2) Keterbukaan
- 3) Distorsi keatas
- 4) Pengaruh keatas
- 5) Jarak informasi sematik
- 6) Atasan efektif versus atasan tidak efektif
- 7) Sifat-sifat pribadi
- 8) Umpan balik
- 9) Pengaruh variabel-variabel organisasi sistematis pada kualitas komunikasi atasan-bawahan.

#### **2.5. Teori Johari Window**

Dalam buku (Sutrisna Dewi, 2007:47) Teori Johari Window merupakan perangkat sederhana dan berguna dalam mengilustrasikan dan meningkatkan kesadaran diri serta pengertian bersama individu-individu yang ada dalam suatu kelompok tertentu. Model ini juga berfungsi dalam meningkatkan hubungan antar kelompok yang sekaligus mengilustrasikan kembali proses memberi maupun menerima feedback.

Johari Window merupakan sebuah arahan yang memberikan kejelasan tentang bagaimana sebaiknya hubungan komunikasi antara manajer dengan staf

atau bawahan. Johari Window mempunyai empat jendela atau ruangan tentang bagaimana sebaiknya manajer berkomunikasi dengan bawahan, empat jendela tersebut yaitu sebagai berikut :

1. Jendela pertama, sebagai bidang terbuka menunjukkan bahwa aktifitas seseorang disadari sepenuhnya oleh yang bersangkutan, juga oleh orang lain. Ini berarti terdapat keterbukaan atau dengan kata lain tidak ada yang yang disembunyikan kepada orang lain.
2. Jendela kedua, merupakan bidang buta yang mendeskripsikan aktifitas seseorang diketahui oleh orang lain tetapi dirinya sendiri tidak menyadari apa yang dilakukannya.
3. Jendela ketiga, sebagai bidang tersembunyi adalah lawan dari jendela kedua yaitu dia menyadari aktifitasnya namun orang lain tidak dapat mengetahui. Ini berarti orang seperti demikian bersifat tertutup, ia berpandangan apa yang ia lakukan tak perlu diketahui orang lain.
4. Jendela keempat, yang merupakan bidang tidak dikena mendeskripsikan tingkah laku seseorang tidak disadari dirinya sendiri dan juga tidak diketahui orang lain.

Seorang manajer yang menyadari pentingnya pengembangan komunikasi dengan bawahan akan berupaya memperluas jendela pertama. Mengapa demikian? Karena telah signifikan semakin luas jendela pertama maka semakin terjalin komunikasi yang sehat. Terbuka dan timbal balik. Sikap tersebut juga membuat para tenaga kerja merasa diperlakukan sebagai manusia yang dihargai, lantas menimbulkan gairah kerja pada dirinya. Dengan demikian bagaimana

hubungan komunikasi sebaiknya antara manajer dengan staf maupun bawahan? Terjawablah sudah dengan cara memperluas jendela pertama.

Teori jendela Johari diciptakan oleh Joe Harry Ingham. Para pakar psikologi kepribadian menganggap bahwa teoritis yang dia ciptakan merupakan dasar untuk menjelaskan dan memahami interaksi antar pribadi secara manusiawi. Jendela Johari terdiri dari empat bingkai. Masing-masing bingkai berfungsi menjelaskan bagaimana tiap individu mengungkapkan dan memahami diri sendiri dan orang lain. Asumsi Johari bahwa kalau setiap individu bisa memahami diri sendiri maka dia bisa mengendalikan sikap dan tingkah lakunya di saat berhubungan dengan orang lain (Alo Liliweri, 1997:207).

Bingkai 1, menunjukkan orang terbuka terhadap orang lain. Keterbukaan itu disebabkan dua pihak (saya dan orang lain) sama-sama mengetahui informasi, perilaku, sikap, perasaan, keinginan, motivasi, gagasan, dan lain-lain Johari menyebutnya “bidang terbuka”, suatu bingkai yang paling ideal dalam hubungan dan komunikasi antar pribadi.

Bingkai 2, adalah bidang buta. “Orang Buta” merupakan orang yang tidak mengetahui banyak hal dari luar dirinya, sebaiknya orang lain mengetahui banyak hal tentang dia.

Bingkai 3, disebut “bidang tersembunyi” yang menunjukkan keadaan bahwa berbagai hal diketahui diri sendiri namun tidak diketahui orang lain.

Bingkai 4, disebut “bidang tidak dikenal” yang menunjukkan keadaan bahwa berbagai hal tidak diketahui diri sendiri dan orang lain.

Model jendela Johari dibangun berdasarkan delapan asumsi yang berhubungan dengan perilaku manusia. Asumsi-asumsi itu menjadi landasan berpikir para kaum humanistik.

1. Asumsi pertama, pendekatan terhadap perilaku manusia harus dilakukan secara holistik. Artinya kalau kita hendak menganalisis perilaku manusia maka analisis itu harus menyeluruh sesuai konteks dan jangan terpenggal-penggal.
2. Asumsi kedua, apa yang dialami seseorang atau sekelompok orang hendaklah dipahami melalui persepsi dan perasaan tertentu, meskipun pandangan itu subjektif.
3. Asumsi ketiga, perilaku manusia lebih sering emosional bukan rasional. Pendekatan humanistik terhadap perilaku sangat menekankan betapa pentingnya hubungan antara faktor emosi dengan perilaku.
4. Asumsi keempat, setiap individu atau sekelompok orang sering tidak menyadari bahwa tindakan-tindakannya dapat menggambarkan perilaku individu atau sekelompok tersebut. Oleh karena itu, para pakar aliran humanistik sering mengemukakan pendapat mereka bahwa setiap individu atau sekelompok perlu meningkatkan kesadaran sehingga mereka dapat mempengaruhi dan dipengaruhi orang lain.
5. Asumsi kelima, faktor-faktor yang bersifat kualitatif misalnya dengan derajat penerimaan antarpribadi, konflik, kepercayaan antarpribadi merupakan faktor penting yang mempengaruhi perilaku manusia.
6. Asumsi keenam, aspek yang terpenting dari perilaku ditentukan oleh proses perubahan perilaku bukan oleh struktur perilaku. Berdasarkan

asumsi ini maka teori-teori yang dikembangkan oleh kaum humanistik selalu mengutamakan tema-tema perubahan dan pertumbuhan perilaku manusia.

7. Asumsi ketujuh, kita dapat memahami prinsip-prinsip yang mengatur perilaku melalui pengujian terhadap pengalaman yang dialami individu. Cara ini relatif lebih baik daripada kita memahami perilaku melalui abstraksi secara deduktif. Asumsi ini mengingatkan kita, bahwa orientasi fenomenologis terhadap perilaku manusia melalui pengamatan empiris dari berbagai pengalaman masih lebih kuat daripada suatu sekedar mengabstraksi perilaku manusia semata-mata.
8. Asumsi kedelapan, perilaku manusia dapat dipahami dalam seluruh kompleksitasnya bukan dari sesuatu yang disederhanakan. Asumsi ini berkaitan erat dengan asumsi pertama yang menganjurkan suatu pendekatan yang holistik terhadap perilaku manusia.

Bingkai-bingkai dari Jendela Johari tersebut dapat digeser sehingga ruang-ruang 1, 2, 3 dan 4 dapat dibesarkan dan diperkecilkan untuk menggambarkan tingkat keterbukaan individu dan penerimaan orang lain terhadap individu (Alo Liliweri, 1997:209).

## **2.6. Teori X dan Y**

Salah satu model perilaku kepemimpinan adalah Teori X dan Y yang dikemukakan oleh Douglas McGregor. Teori X dan Y didasarkan pada berbagai asumsi tentang para karyawan/pegawai dan bagaimana memotivasi mereka. Berbagai asumsi yang mendasari Teori X dan Y adalah :



Tabel 2.1: Asumsi Teori X dan Y

Teori X	Teori Y
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Karyawan cenderung tidak suka (malas) bekerja, kalau mungkin menghindarinya</li> <li>• Karyawan selalu ingin diarahkan</li> <li>• Manajer harus selalu mengawasi kerja</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Karyawan suka bekerja</li> <li>• Karyawan yang memiliki komitmen pada tujuan organisasi akan dapat mengarahkan dan mengendalikan dirinya sendiri</li> <li>• Karyawan belajar untuk menerima bahkan mencari tanggung jawab pada saat bekerja</li> </ul>

Asumsi yang dikembangkan dalam teori X pada dasarnya cenderung negatif dan gaya kepemimpinan yang diterapkan dalam suatu organisasi adalah gaya pemimpin petunjuk (*directive leadership style*). Gaya kepemimpinan petunjuk sangatlah tepat diterapkan manakala karyawan yang menjadi bawahannya tersebut cenderung positif, malas bekerja, tidak kreatif, dan tidak enofatif. Oleh karena itu, peran pengarahan yang dilakukan oleh manajer suatu organisasi menjadi sangatlah dominan dan penting bagi kemajuan organisasinya tersebut. Tanpa arahan yang jelas dan baik, kinerja karyawan akan buruk, tugas-tugas pekerjaan yang dibebankan tidak dapat diselesaikan tepat waktu atau kualitas penyelesaian pekerjaannya rendah.

Dalam hal ini, komunikasi yang dikembangkan antara manajer dengan para karyawannya cenderung menjadi komunikasi satu arah yaitu komunikasi dari manajer ke bawahan (*top-down communications*). Sumber komunikasi lebih didominasi dari manajer, sehingga bawahan cenderung hanya mengiyakan, tidak

punya inisiatif, dan tinggal melaksanakan saja tanpa memahami apa maksud dan tujuan atau latar belakang pelaksanaan tugas tersebut.

Sementara itu, asumsi yang dikembangkan dalam teori Y pada dasarnya cenderung positif dan gaya kepemimpinan yang diterapkannya adalah gaya kepemimpinan partisipatif (*participative leaderships style*). Dalam teori diasumsikan bahwa karyawan cenderung berperilaku positif. Karyawan pada dasarnya memiliki semangat kerja yang tinggi, tidak malas bekerja, ingin kerja mandiri, dan memiliki komitmen yang tinggi dalam mencapai tujuan suatu organisasi. Di samping itu karyawan juga memiliki kecenderungan untuk memiliki rasa tanggung jawab yang tinggi terhadap setiap pekerjaan yang mereka kerjakan. Oleh karena itu, gaya kepemimpinan yang diterapkan dalam situasi tersebut adalah gaya kepemimpinan partisipatif dimana para karyawan dilibatkan didalam proses pengambilan keputusan. Dalam gaya kepemimpinan partisipatif tersebut, komunikasi yang dikembangkan antara manajer dan bawahan adalah komunikasi dua arah. Manajer juga memberikan kesempatan pada bawahan untuk menyampaikan ide atau gagasannya (masukan), yang sangat berharga bagi pengembangan suatu organisasi, ringkasannya dalam teori X dan Y DouglasMcGregor berusaha mengungkapkan bagaimana perilaku karyawan dalam bekerja dan sekaligus bagaimana gaya kepemimpinan yang dapat diterapkan dalam situasi lingkungan kerja yang berbeda, termasuk bagaimana komunikasi antarpribadi (manajer dan bawahan) tersebut dikembangkan dalam lingkungan kerjanya.

## **BAB III**

### **METODOLOGI PENELITIAN**

#### **3.1. Metode Penelitian**

Penelitian ini menggunakan metode penelitian kualitatif. Metode penelitian kualitatif pada dasarnya menerangkan cara yang akan ditempuh oleh seorang peneliti dalam proses penelitian. Metode ini menguraikan hal-hal yang meliputi penjelasan tempat dan waktu penelitian, jenis penelitian, sumber-sumber data yang dimanfaatkan, teknik pengumpulan data dan teknik analisis data. Seluruh bagian akan dijelaskan sehingga diperoleh gambaran yang jelas mengenai penelitian yang dilaksanakan (Moleong, 2010:48).

Metode pengkajian ini yang digunakan dalam penelitian ini adalah pendekatan kualitatif. Penelitian kualitatif bertujuan untuk menjelaskan fenomena dengan sedalam-dalamnya melalui pengumpulan data sedalam-dalamnya. Sedangkan tipe penelitian ini menggunakan tipe deskriptif kualitatif, dimana penelitian ini mendeskripsikan wawancara mendalam dan survei terhadap subjek penelitian.

Studi kasus adalah uraian dan penjelasan komprehensif mengenai berbagai aspek seorang individu, suatu kelompok, suatu organisasi (komunitas), suatu program, atau suatu situasi sosial. Peneliti studi kasus berupaya menelaah sebanyak mungkin data mengenai subjek yang diteliti. Mereka sering menggunakan berbagai metode : wawancara (riwayat hidup), pengamatan, (hasil survei), dan data apapun untuk menguraikan suatu kasus secara terperinci. Sebagai suatu metode kualitatif, studi kasus mempunyai beberapa keuntungan.

Pendekatan penelitian yang dilakukan oleh peneliti adalah pendekatan kualitatif yang bersifat deskriptif dan berorientasi pada metode survei, yaitu suatu penelitian kualitatif dengan menggunakan pertanyaan berstruktur atau sistematis yang sama kepada banyak orang. Kemudian seluruh jawaban yang diperoleh penulis dicatat, diolah, dan dianalisis.

### **3.1.1. Lokasi Penelitian**

Lokasi penelitian adalah tempat melakukan penelitian. Adapun yang menjadi lokasi penelitian ini adalah Dinas Pendidikan Aceh Barat yang terletak di jalan Bakti Pemuda kecamatan Johan Pahlawan kabupaten Aceh Barat. Alasan memilih lokasi ini karena Dinas Pendidikan merupakan organisasi sektor pelayanan pendidikan yang mengembang misi strategi sebagai salah satu instansi yang memiliki peranan cukup besar yang erat kaitannya dengan kepentingan publik, dimana lokasi ini sangat sesuai dalam melihat bagaimana keadaan keterbukaan komunikasi antara pimpinan kepada bawahan di dalam melakukan kegiatannya.

## **3.2. Sumber Data Dan Teknik Pengumpulan Data**

### **3.2.1. Sumber Data**

Dalam penelitian ini data bersumber dari data sekunder. Data sekunder merupakan data yang berupa bukti, catatan, atau laporan historis yang telah tersusun dalam arsip (data dokumenter) yang dipublikasikan. Data dalam penelitian ini diperoleh dari dokumen-dokumen yang dipublikasikan dipergustakaan Universitas Teuku Umar Meulaboh yang relevan untuk menyusun penelitian ini (Indrianto dan Suporno, 1999:146)

### 3.2.2. Teknik pengumpulan data

#### a. Observasi

Observasi adalah pengamatan dan pencatatan secara sistematis terhadap gejala yang tampak pada obyek penelitian. Observasi dilaksanakan dengan melakukan pengamatan secara langsung terhadap obyek penelitian, dengan maksud memperoleh gambaran empirik pada hasil temuan. Hasil dari observasi ini dapat mempermudah dalam menjelaskan keterkaitan dari fenomena-fenomena yang ada (Margono, 2005:158).

#### b. Wawancara mendalam (*indepth Interview*)

Yaitu bentuk komunikasi antara dua orang, melibatkan seseorang yaitu ingin memperoleh informasi dari seseorang lainnya dengan mengajukan pertanyaan-pertanyaan berdasarkan tujuan tertentu. Baik secara langsung (*face to face*) maupun tidak langsung; dengan memberi daftar pertanyaan untuk dijawab pada kesempatan lain. Menurut (Mulyana, 2001:180) Wawancara terbagi dalam dua jenis yang meliputi :

##### 1. Wawancara tak terstruktur

Wawancara ini juga sering disebut sebagai wawancara mendalam, wawancara intensif, wawancara kualitatif dan wawancara terbuka (*open-ended interview*).

##### 2. Wawancara terstruktur

Wawancara ini juga disebut wawancara baku (*standar dized interview*). Susunan pertanyaan sudah ditetapkan sebelumnya, serta dengan pilihan jawaban yang sudah disediakan. Wawancara yang digunakan dalam penelitian ini adalah wawancara terstruktur atau wawancara mendalam.

Wawancara ini bertujuan untuk memperoleh suatu bentuk informasi tertentu dari semua responden, tetapi susunan kata dan urutan pertanyaan dapat disesuaikan pada saat wawancara. Sifat wawancara ini luas, sehingga setiap responden dapat memberikan jawaban bukan hanya dengan jujur atau benar tetapi juga menjabarkan secara terperinci (detail).

c. Dokumentasi

Dokumentasi adalah instrumen pengumpulan data yang sering digunakan dalam berbagai metode pengumpulan data. Metode observasi, kuisisioner, atau wawancara sering dilengkapi dengan kegiatan dokumentasi. Tujuannya untuk mendapatkan informasi yang mendukung analisis dan interpretasi data.

Kriyantono (2007:116) menyatakan bahwa “Dokumen bisa berbentuk publik, misalnya laporan polisi, surat kabar, transkrip atau acara televisi dan lainnya. Penulis disini akan mengambil atau mengaitkan masalah dan memecahkannya dengan masalah yang sedang diangkat dan dokumen yang berhubungan langsung.

### **3.3. Instrumen Penelitian**

Penelitian metode kualitatif, suatu metode penelitian yang digunakan untuk meneliti pada kondisi objek yang alami, maka peneliti sebagai instrumen kunci. Peneliti merupakan instrumen kunci utama, karena peneliti sendiri yang menentukan keseluruhan skenario peneliti serta turun langsung ke lapangan melakukan pengamatan dan wawancara dengan informan (Moleong, 2002:4).

Penggunaan peneliti sebagai instrumen penelitian untuk mendapatkan data yang valid dan variable. Namun, untuk membantu kelancaran dalam melaksanakannya, penelitian ini didukung juga oleh instrumen pembantu sebagai

panduan wawancara. Oleh karena itu sebelum turun kelapangan, maka peneliti akan membuat panduan wawancara untuk memudahkan pelaksanaan penelitian di lapangan. Alat bantu yang digunakan dalam pengumpulan data yaitu : Dokumen, laporan, dan lain sebagainya.

#### **3.4. Teknik Analisis Data**

Semua data yang diperoleh akan dianalisis secara kualitatif. Artinya, untuk analisis data tidak dipergunakan model uji statistik melainkan lebih ditujukan model penyajian deskriptif. Ada tiga komponen dalam menganalisis data, yaitu : reduksi data, penyajian data dan penarikan kesimpulan (Sugiono, 200:286) :

1. Reduksi data: sebagai proses pemilihan pemusatan perhatian pada penyederhanaan abstraksi data dari catatan lapangan. Data ini di kelompokkan sesuai dengan masalah yang dikaji. Proses reduksi data berlangsung selama penelitian ini berlangsung.
2. Penyajian data: Membandingkan dan menghubungkan semua data primer yang ditemukan dilapangan dengan data sekunder, yaitu data yang diperoleh di kepustakaan. Selanjutnya melakukan interpretasi terhadap data tersebut, guna membagi konsep yang bermakna.
3. Penarikan kesimpulan: kesimpulan ini dilakukan berdasarkan hasil interpretasi data yang diperoleh dari data primer (wawancara dan observasi) dan data sekunder (buku-buku, internet, jurnal). Untuk menghindari kesalahan interpretasi terhadap data dan pematangan hasil yang diperoleh, maka dilakukan penafsiran ulang terhadap kesimpulan.

### 3.5. Uji Kredibilitas Data

Pengujian keabsahan data pada metode penelitian kualitatif menurut (Sugiyono, 2007;339) meliputi uji *credibility* (validitas internal), *transferability* (validitas eksternal), *dependability* (*reliability*) dan *confirmability* (obyektivitas). Sedangkan dalam penelitian ini yang digunakan adalah :

#### 1. Pengujian Kredibilitas

Uji kredibilitas data atau kepercayaan terhadap data hasil penelitian kualitatif antara lain dilakukan dengan perpanjangan pengamatan, peningkatan ketekunan dalam penelitian, triangulasi, diskusi dengan teman sejawat, dan member check. Digunakannya uji ini dimaksudkan untuk mendapatkan data yang lebih mendalam mengenai subyek penelitian.

Triangulasi dimaksudkan untuk mendapatkan keterangan dari dari beberapa pihak secara terpisah namun dengan karakteristik yang sama, kemudian hasilnya di cross check antara jawaban yang satu dengan yang lain yang lain. Triangulasi dalam penelitian ini dilakukan terhadap orang tua dan sahabat dekat responden. Dari hasil jawaban dari beberapa pihak tersebut kemudian dilihat kesamaan dan perbedaannya, sehingga dapat dilihat penerimaan diri berdasarkan pengalaman psikologis obesitas dari orang yang satu dengan orang yang lain.

Kredibilitas (*credibility*) bertujuan untuk menilai kebenaran dari temuan penelitian kualitatif. Kredibilitas ditunjukkan ketika partisipan mengungkapkan bahwa transkrip penelitian memang benar-benar sebagai pengalaman dirinya sendiri. Dalam hal ini peneliti akan memberikan data yang telah ditranskripkan untuk dibaca ulang oleh partisipan.



## 2. Pengujian Transferability

Transferability (validitas eksternal) menunjukkan derajat ketepatan atau dapat diterapkannya hasil penelitian ke informan di mana sampel tersebut diambil. Nilai transfer berkenaan dengan pertanyaan, hingga mana hasil penelitian dapat diterapkan atau digunakan dalam situasi lain. Bagi peneliti naturalistik, nilai transfer bergantung pada pemakai, hingga manakah hasil penelitian tersebut dapat digunakan dalam konteks dan situasi sosial lain. Digunakannya uji ini karena dapat diterapkan pada subyek yang lain yang mempunyai karakteristik yang sama dengan subyek penelitian yang diambil.

Supaya orang lain dapat memahami hasil penelitian kualitatif sehingga ada kemungkinan untuk menerapkan hasil penelitian tersebut, maka peneliti dalam membuat laporannya harus memberikan uraian yang rinci, jelas, sistematis dan dapat dipercaya. Dengan demikian maka pembaca menjadi lebih jelas atas hasil penelitian tersebut, sehingga dapat memutuskan bisa atau tidaknya untuk mengaplikasikan hasil penelitian tersebut di tempat lain. Bila pembaca laporan penelitian memperoleh gambaran yang sedemikian jelasnya, semacam apa suatu hasil penelitian dapat diberlakukan (*transferability*), maka laporan tersebut memenuhi standar transferability (Sugiyono, 2007:346)

## 3. Pengujian Konfirmabiliti

Dalam penelitian kualitatif, uji *confirmability* mirip dengan uji *dependability*, sehingga pengujiannya dapat dilakukan secara bersamaan. Menguji *confirmability* berarti menguji hasil penelitian, dikaitkan dengan proses yang dilakukan. Bila hasil penelitian merupakan fungsi dari proses penelitian yang dilakukan, maka penelitian tersebut telah memenuhi standar *confirmability*.

Dalam penelitian, jangan sampai proses tidak ada, tetapi hasilnya ada. Uji ini dimaksudkan agar pola-pola pertanyaan yang diajukan kepada subyek-subyek lain yang serupa maka didapatkan hasil yang serupa pula sehingga didapatkan keabsahan data untuk penelitian lebih lanjut.

Penelitian dikatakan obyektif bila hasil penelitian telah disepakati partisipan. Peneliti akan melakukan *confirmability* dengan menunjukkan seluruh transkrip yang sudah ditambahkan catatan lapangan, tabel pengkatagorian tema awal dan tabel analisis tema pada pembimbing penelitian dan partisipan (Sugiyono, 2007:351).

## **BAB IV**

### **HASIL DAN PEMBAHASAN**

#### **4.1. Hasil Penelitian**

##### **4.1.1. Gambaran Umum dan Latar Belakang Dinas Pendidikan Aceh Barat**

Dinas Pendidikan merupakan unsur pelaksana pemerintah daerah, dipimpin oleh seorang kepala Dinas yang berada di bawah dan bertanggung jawab kepada Bupati melalui Sekretaris daerah. Dinas Pendidikan mempunyai tugas melaksanakan urusan pemerintahan daerah di bidang pendidikan dan perpustakaan. Dalam menyelenggarakan tugas tersebut Dinas Pendidikan mempunyai fungsi perumusan kebijakan teknis di bidang pendidikan, penyelenggaraan urusan pemerintahan dan pelaksanaan pelayanan umum di bidang pendidikan, pembinaan terhadap unit pelaksanaan teknis di bidang pendidikan, dan pelaksanaan tugas lain yang diberikan oleh Bupati sesuai dengan tugas dan fungsinya.

Dinas pendidikan Aceh Barat semenjak tahun 2008 terletak di jalan Bakti Pemuda No 4 Kecamatan Johan Pahlawan Kabupaten Aceh Barat. Kabupaten Aceh Barat adalah salah satu kabupaten di Provinsi Aceh. Letak geografis Kabupaten Aceh Barat terletak Pada 04°61'-04°47' Lintang Utara dan 95°00'-86°30' Bujur Timur dengan luas wilayah 2.927,95 km<sup>2</sup> dengan batas-batas berikut:

Utara : Kabupaten Aceh jaya dan Kabupaten Pidie  
Selatan : Samudra Indonesia dan Kabupaten Nagan Raya  
Barat : Samudra Indonesia  
Timur : Kabupaten Acah Tengah dan Kabupaten Nagan Raya



Struktur organisasi sekretariat Dinas Pendidikan Aceh Barat ini memiliki kemiripan dengan struktur organisasi lainnya yang ada di organisasi umumnya. Dimana kekuasaan penuh instansi langsung dipengang oleh kepala dinas. Dalam melakukan koordinasi dan sinkronisasi instansi pemerintahan dan swasta di wilayah kabupaten, pemerintahan daerah (BUPATI) Aceh Barat mempunyai wewenang khusus dalam mengawasi proses kerja pelayanan pemerintahan di instansi ini, guna demi memajukan dan mengsejahterakan masyarakat. Sedangkan sekretaris dinas berperan sebagai pembinaan dan koordinasi admidtrasi, ketatausahaan dan memberikan pembinaan teknis kepada seluruh unit kerja di lingkup sektariat dinas.

Dalam organisasi Dinas Pendidikan Aceh Barat mempunyai tiga subbag, empat bidang, dan lima Unit Pembantu Tenaga Daerah (UPTD)

- 3 Subbag, yaitu
  1. Subbag umum
  2. Subbag Kepegawaian dan Tata Laksana
  3. Subbag Keuangan
- 4 Bidang, yaitu
  1. Bidang Program dan Pelaporan
  2. Bidang Pendidikan Dasar dan Lanjutan
  3. Bidang pendidikan Menengah
  4. Bidang Pendidikan Luar Sekolah
- 5 UPTD, yaitu
  1. UPTD SKB
  2. UPTD WIL.IV

3. UPTD WIL.III
4. UPTD WIL.II
5. UPTD WIL.I

#### **4.1.2. Sejarah Singkat Dinas Pendidikan Aceh Barat**

Berawal tahun 1967, yang masih dengan sebutan Kakandep Dikbun Kabupaten Aceh Barat, dibawah Kanwil Dekdikbut Provinsi NAD. Secara sistem kerja pada tahun 2000 lahirlah sebuah qanun di Aceh, yaitu otonomi daerah. Kemudian strukturnya pun berubah menjadi Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Aceh Barat. Dinas Pendidikan di Aceh Barat mulai aktif bergerak sekitar tahun 1986, dan Dinas pendidikan Aceh Barat sampai saat ini belum memiliki kantor sendiri

Dinas Pendidikan Aceh Barat mulai berkantor pertama di jalan Sutomo atau di samping SMP Negeri 1 Meulaboh yaitu bermula pada tahun 1967-1986. Kemudian dari pertengahan tahun 1986-1999, Dinas Pendidikan Aceh Barat berpindah di Jln.Babussalam yang saat ini ditepati sebagai kantor camat kecamatan johan Pahlawan, selanjutnya akhir tahun 1999-2008 Dinas Pendidikan Aceh Barat kembali berpindah di Jln.Manekroe, yang saat ini dijadikan sebagai kantor Dinas Kebudayaan dan Olahraga, kemudian pada pertengahan tahun 2008 sampai saat ini Dinas Pendidikan Aceh barat kembali pindah di Jln.Bakti pemuda No 4 yang sebelumnya bekas kantor Diklat KB.

Sejak Dinas Pendidikan berpindah di Jln.Bakti Pemuda yaitu tahun 2008 sampai sekarang ini Dinas Pendidikan Aceh Barat di pimpin oleh 5 orang kepala Dinas yaitu :

1. Drs.Adami Umar M.Pd
2. T. Usman Basyah.SH
3. Bismi S.Pd
4. Drs. Said Nadir (PJS)
5. T.Usman Basyah, SH

Adapun pegawai yang bertugas di lingkungan Dinas Pendidikan Aceh Barat saat ini berjumlah 95 orang termasuk yang masih menjadi petugas PTT/Bakti. Dengan berbagai jenjang pendidikan dari SLTA sampai perguruan tinggi, bahkan saat ini ada beberapa orang yang sedang menempuh pendidikan pada program strata 1 dan strata 2 di Universitas setempat maupun Universitas Luar.

Tenaga pelaksana (Teknis) di Dinas Pendidikan Aceh Barat sebagai berikut :

1. Jumlah Pegawai Negeri Sipil (PNS) yaitu 62 orang, yang tergolong dalam:

Kepala Dinas	: 1 orang
Sekretaris	: 1 orang
Subbag Umum	: 7 orang
Subbag Kepegawaian dan Tata Laksana	: 6 orang
Subbag Keuangan	: 12 orang
Bidang Program dan Pelaporan	: 9 orang
Bidang Pendidikan Menengah	: 8 orang
Bidang Pendidikan Dasar dan Lanjutan	: 11 orang
Bidang Pendidikan Luar Sekolah	: 7 orang

2. Jumlah PTT/Bakti yaitu 33 orang, yang tergolong dalam:

Subbag Umum	: 8 orang
Subbag Kepegawaian dan Tata Laksana	: 4 orang
Subbag Keuangan	: 3 orang
Bidang Program dan Pelaporan	: 6 orang
Bidang Pendidikan Menengah	: 4 orang
Bidang Pendidikan Dasar dan Lanjutan	: 1 orang
Bidang Pendidikan Luar Sekolah	: 7 orang

#### **4.1.3. Visi dan Misi Dinas Pendidikan Aceh Barat**

Visi dan Misi Dinas Pendidikan Aceh Barat merupakan jabaran dari Visi dan Misi Pemerintahan Aceh Barat yang tertuang dalam Rencana Pembangunan Jangka Menengah Daerah (RPJMD) Aceh Barat dan menjadi haluan bagi Dinas Pendidikan.

Adapun Visi Dinas Pendidikan Aceh Barat tahun 2012-2017 adalah :

“Terwujudnya sumber daya manusia yang berakhlak mulia, cerdas, kreatif, profesional, dan berdaya saing”.

Dalam mewujudkan visi tersebut, maka perlu dirumuskan beberapa misi Dinas Pendidikan Aceh barat, yaitu antara lain :

1. Meningkatkan pemerintahan dan perluasan akses layanan pendidikan bagi seluruh masyarakat di semua jenjang pendidikan
2. Meningkatkan kualitas anak didik, pendidik dan tenaga kependidikan di semua jenjang pendidikan
3. Menyediakan sarana dan prasarana pendidikan yang memadai
4. Meningkatkan manajemen dan efisiensi internal pendidikan



5. Mewujudkan pendidikan kejuruan dan non formal yang kreatif, inovatif, kompetitif, dan berjiwa kewirausahaan.

#### 4.2. Informan Penelitian

Informan merupakan sumber informasi penelitian. Adapun yang menjadi informan dalam penelitian ini adalah para pimpinan/atasan dan para pegawai sebanyak 11 orang yang terdiri dari 1 orang Kepala Dinas , 1 orang sekretaris Dinas, 1 orang Kasubag Umum, 1 orang Kabid DIKMEN, 1 orang Kabid Pendidikan Luar Biasa dan Luar Sekolah, 1 orang Staf Kepegawaian, 1 orang Kasi Pemantauan, Evaluasi dan Pelaporan, dan 4 orang staf PTT/Bakti. Untuk lebih jelas dapat dilihat dalam tabel berikut.

Tabel 4.1 Data informan Dinas Pendidikan Aceh Barat

No	Nama	Jabatan	Keterangan
1	T. Usman Basyah,SH	Kepala Dinas	
2	Risman Ismar,S.Pd	Sekretaris	
3	Ayunan	Kasubag. Umum	
4	Drs. Tamren	Kabid. Dikmen	
5	M. Nasir	Kabid. Pendidikan Luar Biasa dan Luar Sekolah	
6	Nurhaliah	Staf Kepegawaian	
7	Dara Mustika,ST,ME	Kasi Pemantauan, Evaluasi dan Pelaporan	
8	Muklis,S.Pd	Staf	
9	Ainal Mardhiah	Staf	
10	Zelvinawati Tahliar	Staf	
11	Ismuha	Staf	

### **4.3. Keadaan Pimpinan**

Jauh sebelum melakukan penelitian, penulis telah melakukan survei umum terhadap keadaan lokasi penelitian untuk kepentingan usulan proposal penelitian. Oleh karena itu, dalam dalam penelitian begitu sulit untuk memperoleh data mengenai keadaan atasan serta arsip lainnya yang diperlukan.

#### **4.3.1. Keterbukaan komunikasi pimpinan kepada bawahan di Dinas Pendidikan Aceh Barat**

Di era globalisasi ini, dalam menjalankan suatu sistem pemerintah daerah yang baik, maka pemerintah harus mampu membangun manajemen tata pemerintahan yang terbaik dalam menjalankan roda pemerintahan, guna visi dan misinya terwujud. Para pegawai harus selalu berkerjasama antara satu dengan yang lainnya, yang bergantung kepada saling pengertian melalui pelaksanaan komunikasi yang baik.

Komunikasi dalam organisasi merupakan sarana penghubung antara atasan dan bawahan dalam rangka pencapaian tujuan organisasi, hubungan komunikasi yang terjalin antara atasan dan bawahan dalam instansi/perkantoran memiliki peran penting dalam suatu organisasi, karena dua pertiga dari komunikasi yang dilakukan dalam organisasi berlangsung antara atasan dan bawahan (porter dan Roberts) komunikasi vertikal dalam organisasi memiliki dua pola yaitu komunikasi kebawah (*downward communication*) yaitu komunikasi yang mengalir dari atasan kepada bawahan dan komunikasi keatas (*upward communication*) yaitu komunikasi yang mengalir dari bawahan keatasan.

Keterbukaan komunikasi dari pimpinan kepada bawahan di Dinas Pendidikan Aceh Barat berjalan dengan baik, karena untuk membangun

keterbukaan komunikasi pimpinan kepada bawahan, di Dinas Pendidikan ini menggunakan suatu pola komunikasi, dimana pola komunikasi bisa disebut juga sebagai model atau gambar tetapi maksudnya sama, yaitu sistem yang berdiri atas berbagai komponen yang berhubungan satu sama lain untuk mencapai suatu tujuan yang diinginkan. Pola adalah bentuk atau model (lebih abstrak, suatu set peraturan) yang biasa di pakai untuk membuat atau untuk menghasilkan suatu atau bagian dari sesuatu, khususnya jika yang ditimbulkan cukup mencapai suatu sejenis untuk pola dasar yang dapat ditunjukan atau terlihat.

Dalam hal ini keterbukaan komunikasi pimpinan kepada bawahan di Dinas Pendidikan Aceh Barat dalam menjalankan roda pemerintahan di kabupaten Aceh Barat tersebut, maka pimpinan harus membangun keterbukaan komunikasi kepada para pegawai/karyawannya dengan efektif, baik dan benar sesuai dengan tujuan yang dicapai.

Demi terjalannya keterbukaan komunikasi pimpinan dengan bawahannya, maka pimpinan harus menggunakan suatu pola komunikasi dengan baik. Dimana pola komunikasi yang dilakukan oleh pimpinan/atasan di Dinas Pendidikan Aceh Barat adalah melakukan komunikasi verbal dan nonverbal yang baik secara langsung antara atasan dengan bawahan dan sebaliknya antara bawahan kepada atasan. Dengan adanya pola komunikasi yang baik dan efektif antara atasan dengan bawahan, maka atasan dan bawahan dapat sama-sama mengetahui segala masalah-masalah yang dihadapi berkaitan dengan aktifitas kerja dalam menjalankan pelayanan, sistem pemerintahan masyarakat yang terbaik, sehingga para pegawai di Dinas Pendidikan Aceh Barat dapat mengambil langkah penyelesaian secara tepat.

Seperti hasil wawancara dengan informan, yaitu dengan T.Usman Basyah,SH selaku kepala Dinas Pendidikan,yang memberikan informasi pada peneliti, dan proses dialog dilakukan di rung kerja beliau;

“Keterbukaan komunikasi antara saya yang selaku pimpinan di Dinas Pendidikan ini dengan para karyawan-karyawan saya selama ini bejalan cukup baik, karena demi kemajuan dan tujuan Dinas ini, saya tidak pernah menutup-nutupi segala sesuatu apapun yang bersangkutan dengan dinas ini” (wawancara, 20/10/2013)

Dari hasil wawancara di atas dapat diambil kesimpulan yang bahwa pimpinan/kepala Dinas Pendidikan Aceh Barat selalu terbuka dengan para pegawai-pegawainya. Hal tersebut dilakukan supaya instansi/organisasi Dinas Pendidikan Aceh Barat berjalan dengan sukses.

Selanjutnya iformasi juga didapat dari informan yang bernama Risan Ismar, S.Pd. Beliau adalah sekretaris di Dinas Pendidikan, yang mengutarakan pernyataan yang singkat, yaitu :

“Demi membangun keterbukaan komunikasi di Dinas Pendidikan ini, kami selalu mengadakan rapat internal dengan seluruh pegawai kerja” (wawancara, 22/10/2013)

Arti wawancara di atas yaitu dapat disimpulkan yang bahwa agar suatu keterbukaan komunikasi di Dinas Pendidikan Aceh Barat dapat terlaksana dengan baik, maka para pimpinan/atasan selalu mengadakan rapat internal dengan seluruh para pegawai kerja, guna untuk membangun keterbukaan komunikasi yang baik antara pimpinan bawahan/pegawai.

Selanjutnya informasi yang penulis dapatkan dari hasil wawancara dengan Zelvinawati Tahliar,beliau adalah salah satu karyawan di bidang Pendidikan Luar Biasa dan Luar Sekolah, beliau dengan tegas menyatakan,

“Mengenai pengadaan rapat memang ada diadakan di kantor, tapi tidak tiap minggu, kadang-kadang dalam sebulan 2-3 kali, dan juga tidak semua pegawai ikut dalam rapat tersebut” (wawancara, 4/11/2013)

Dari wawancara di atas dapat disimpulkan yang bahwa dalam hal mengenai rapat, di Dinas Pendidikan Aceh Barat juga ada dilaksanakan, tetapi tidak rutin setiap minggu, pengadaan rapat dilaksanakan 2 atau 3 kali dalam sebulan, dan dalam rapat tersebut kadang-kadang tidak semua pegawai mengikutinya.

Selanjutnya peneliti melanjutkan wawancara dengan salah satu pembina di bidang Pendidikan Luar Biasa dan Luar Sekolah yaitu dengan MN berikut hasil wawancaranya,

”Hubungan serta keterbukaan komunikasi saya terhadap pegawai yang ada di kantor ini berjalan dengan baik, tanpa ada hambatan apapun, agar tercapainya komunikasi yang baik saya menggunakan suatu pola komunikasi secara langsung dengan cara bertatap muka, tapi ada juga saya menggunakan media apabila posisi saya jauh dari pegawai, saya menggunakan alat bantu (HP)” (wawancara, 22/10/2013)

Dari hasil wawancara di atas dapat diperjelaskan kembali yang bahwa hubungan dan keterbukaan pimpinan dengan bawahannya di bidang DIKLUS LB yang ada di Dinas Pendidikan Aceh Barat berjalan dengan baik. Dan untuk membangun keterbukaan komunikasi dengan para bawahannya, pembina di bidang DIKLUS LB menggunakan suatu pola komunikasi secara langsung dengan cara bertatap muka dengan para pegawai/bawahannya. Tetapi apabila dalam keadaan berposisi jauh dengan bawahannya, bapak MN tersebut juga

menggunakan alat bantu media seperti HP. Hal tersebut dilakukan supaya hubungan komunikasi dengan para pegawainya tidak terputus.

Seperti hasil wawancara dengan pegawai lainnya sebagai informan, yang memberikan informasi pada peneliti namun menemui jawaban yang agak berbeda, proses dialog dilakukan di ruang kerja bidang DIKLUS LB yaitu dengan saudara Ismuha, beliau mengatakan,

“Tidak semua para pejabat terbuka dalam berkomunikasi, kadang-kadang ada juga sikap atasan yang segan untuk kita ajak bicara dan kita dekati, itu semua ada hambatan tersendiri dalam jiwa para pegawai, namun ini semua tidak pula menjadi kendala yang besar dalam menjalankan tugas-tugas yang telah dibebankan. Tapi itu semua ada satu solusi yang tepat yaitu para atasan harus mempunyai rasa keterbukaan dengan para-para pengawainya serta tidak menutup-nutupi segala sesuatu dengan para pegawainya dan juga demi kesuksesan kantor ini, para atasan juga harus menggunakan pola komunikasi yang baik dan efektif serta menjalin hubungan komunikasi yang baik serta memberikan respon yang positif kepada seluruh pegawai begitu juga dengan sebaliknya” (wawancara, 4/11/2013)

Untuk mempertajam pembahasan, peneliti melanjutkan pencarian informasi kepada informan yang juga sebagai atasan yaitu pembina di Bidang Pendidikan Menengah Drs. Tamren, beliau mengatakan,

“Untuk mengatasi masalah-masalah yang terjadi di Dinas Pendidikan ini, saya sebagai pembina di bidang DIKMEN ini sering melakukan cara penyurveian langsung ke pegawai-pegawai saya atau dengan cara berinteraksi/dialog mengenai masalah-masalah yang ada di kantor ini” (wawancara, 9/11/2013)

Keterbukaan komunikasi pimpinan kepada bawahan membawa akibat kepada tingkat komitmen pekerja terhadap pimpinan dalam menjalankan roda pemerintahan di Dinas Pendidikan Aceh Barat, dan secara positif membangkitkan

motifasi kinerja pegawai. Konsekuensinya adalah menyangkut pada tingkat kualitas layanan yang diberikan kepada para masyarakat, sehingga mereka memiliki persepsi yang baik terhadap organisasi.

Dalam hal jalinan hubungan/kopetensi komunikasi yang baik akan mengembangkan tugas yang diembannya dengan baik dan meningkatkan prestasi kerja, sehingga tingkat kinerja pegawai menjadi semakin baik. Dan sebaliknya, apabila tidak adanya keterbukaan komunikasi antara atasan dan bawahan akibat tidak terjalinnya hubungan yang baik, sikap otoriter atau acuh, perbedaan pendapat atau konflik yang berkepanjangan, dan sebagainya, dapat berdampak pada hasil kerja pegawai yang tidak maksimal.

Berdasarkan definisi di atas, apabila dikaitkan dengan tugas dan fungsi pimpinan dan pegawai adalah mengadakan upaya dengan mantap, berencana, dan berkesinambungan untuk menciptakan dan membina pengertian bersama antara pimpinan dengan bawahannya dengan selalu membina hubungan yang harmonis serta membangun keterbukaan komunikasi dengan cara menciptakan polakomunikasi dua arah timbal balik dengan penyampaian informasi kepada bawahannya, baik internal maupun eksternal, sehingga terwujud pegawai yang *favorable* untuk mendukung kebijaksanaan dalam instansi/ perkantoran. Dari paparan diatas dapatdilihatbahwa tugas dan fungsi pimpinan tidak terlepas dari hubungannya dengan karyawannya untuk menyampaikan informasi, kesemuanya demi terwujudnya hubungan yang harmonis dan baik.

Dinas Pendidikan adalah pemerintah di tingkat kabupaten yang menjalankan penyelenggaraan pemerintahan, pelayanan umum, pelayanan pendidikan, melakukan koordinasi dan sinkronisasi instansi pemerintahan di

wilayah kabupaten. Sebagai instansi pemerintahan yang menjalankan penyelenggaraan pemerintahan, pelayanan umum, dan pelayanan pendidikan, senantiasa berusaha memberikan pelayanan umum dalam menjalankan pemerintahan yang terbaik terhadap masyarakat. Pelayanan ini senantiasa terus ditingkatkan untuk meningkatkan kesejahteraan bersama agar mendapatkan ketentraman dan kesejahteraan di Dinas Pendidikan Aceh Barat, kepuasan dari pelayanan umum yang diberikan oleh pemerintah Dinas Pendidikan Aceh Barat, selain membina, menjalankan penyelenggaraan pemerintahan, dan pelayanan umum dengan masyarakat, para pimpinan di Dinas Pendidikan Aceh Barat tidak mengabaikan hubungan baiknya dengan pegawai/bawahannya.

#### **4.3.2. Metode Komunikasi dalam Membangun Keterbukaan Komunikasi Pimpinan Kepada Bawahan**

Metode komunikasi adalah teknik-teknik atau cara-cara individu melakukan komunikasi dengan individu lainnya dengan kelompok lainnya. Metode merupakan cara berkomunikasi yang diterapkan/digunakan oleh pimpinan terhadap pegawai di Dinas Pendidikan Aceh Barat. Pada saat penyampaian pesan/informasi kepada pegawainya, metode yang dilakukan haruslah sesuai dengan apa yang diharapkan dengan sebuah instansi, agar pesankomunikasi yang disampaikan dapat menimbulkan pengertian dan perhatian yang serius.

Dalam usaha menciptakan keterbukaan komunikasi antara pimpinan kepada bawahan dengan baik di Dinas Pendidikan Aceh Barat, maka para pimpinan di Dinas Pendidikan Aceh Barat mengadakan pertemuan/musyawarah dengan pegawainya, dan memberikan informasi melalui metode pola komunikasi interen dan rapat internal dengan karyawannya di instansi.



Seperti hasil wawancara dengan para atasan sebagai informan, yang memberikan informasi pada peneliti namun menemui jawaban yang sama antara Sekdis dengan Nurhaliah (salah satu karyawan di Subbag kepegawaian dan Tata Laksana), dan proses wawancara dilakukan di ruang Kepegawaian dan Tata Laksana, beliau mengatakan,

“Mengadakan rapat internal minimal 1 kali dalam sebulan maksimal 3 kali dalam satu bulan dan penyampaian informasi yang berhubungan dengan pelayanan pemerintahan umum, khususnya mengenai hal-hal tata pemerintahan, cara bekerja yang baik, agar bisa terwujudnya pemerintahan yang baik dan bermartabat” (wawancara, 7/11/2013)

Selanjutnya peneliti melakukan wawancara dengan informan lain di ruangan Diklus dengan ibu Ainal Mardhiah, S.Ag, beliau mengatakan,

“Penyampaian informasi dalam rapat memang bagus, tapi perlu juga dipahami tidak semua pegawai mengerti apa yang disampaikan dalam rapat tersebut, jadi perlu juga memberikan pembekalan secara khusus bagi pegawai, karena penjelasan dalam rapat bersifat umum” (wawancara, 7/11/2013)

Namun berbeda yang disampaikan oleh informan MN, beliau adalah pembina di bagian DIKLUS LB, dalam wawancara dengan peneliti, informan menyampaikan sebagai berikut,

“Saya berhadapan langsung dengan pegawai saya dalam menyampaikan berbagai informasi, supaya terjalinnya hubungan keterbukaan komunikasi yang baik antara saya dengan pegawai-pegawai saya demi menjalankan roda pemerintahan dan tata cara pelayanan umum dalam pemerintahan, dan setelah memberikan pengarahan, saya juga memberikan job dikription sebagai alat bantu bagi mereka, karena jika ada hal yang tidak mengerti mereka bisa membaca panduan disitu” (wawancara, 22/10/2013)

Supaya keterbukaan komunikasi pimpinan dengan bawahan berjalan dengan efektif dan baik, seorang atasan diharapkan dapat melakukan metode-metode komunikasi yang baik, melakukan pendekatan perindividu yaitu dengan komunikasi interpersonal terhadap karyawannya, sehingga atasan dapat mengenal karakter bawahannya lebih dekat dan juga sebaliknya. Hal itu tentu saja akan membantu kelancaran proses komunikasi interpersonal dalam melakukan aktifitas kerja di dalam perusahaan.

Adapun tujuan menggunakan metode komunikasi yang baik oleh para pimpinan di Dinas Pendidikan Aceh Barat adalah supaya terciptanya hubungan keterbukaan komunikasi antara pimpinan dengan bawahan-bawahannya dan juga untuk meningkatkan prestasi kerja pegawai di Dinas Pendidikan Aceh Barat serta dapat tercapai/terwujudnya sistem pemerintahan yang baik sesuai dengan tujuan yang diharapkan dan dapat terwujud dengan baik dan membanggakan.

#### **4.3.3. Media Komunikasi Yang Digunakan Oleh Pimpinan Dalam Menciptakan Keterbukaan Komunikasi di Dinas Pendidikan**

“Media adalah saluran atau sarana komunikasi yang sering digunakan oleh praktisi *publik relation* untuk menyampaikan pesan kepada publiknya”, (Rolan, 1999:199)

“Media adalah saluran untuk menciptakan hubungan yang baik dan harmonis dalam rangka memperoleh kesediaan kerjasama di antara pegawai-pegawai menjadi bagian dari instansi serta memungkinkan orang-orang tersebut untuk ikut berpartisipasi dan beradaptasi lebih tinggi dengan menciptakan kepuasan dari hasilnya”(Yulianita, 2005:59).

Dalam menjalankan penyelenggaraan pemerintahan, pelayanan umum, dan juga pelayanan pendidikan di wilayah kabupaten, para pegawai juga menggunakan media cetak selain menggunakan media tersebut para pimpinan di Dinas Pendidikan Aceh Barat juga menggunakan media elektronik yaitu radio dan media massa, media tersebut di anggap efektif dan mempunyai pengaruh yang cukup besar dalam penyampaian informasi dan menyebarkan informasi yang berkaitan dengan tujuan yang diinginkan dalam instansi pemerintahan ini.

Seperti hasil wawancara dengan para pimpinan dan para pegawai di Dinas Pendidikan, sebagi informan yang memberikan informasi pada peneliti namun menemui jawaban yang sama antara Sekretaris Dinas, kabag dan juga kabid di Dinas, dan proses wawancara dilakukan di ruang umum , yaitu sebagai berikut.

“Demi terjalinnya hubungan komunikasi yang baik dan juga supaya hubungan keterbukaan komunikasi antara pegawai tidak terputus, kami biasa menggunakan alat bantu media melalui telepon, website dan lain-lain” (wawancara, 22/10/2013)

#### **4.3.4. Penilaian Pimpinan Terhadap Pegawai/Bawahan dalam Penyelenggaraan Pemerintahan**

Evaluasi adalah penilaian terhadap kegiatan yang sudah berlangsung, mengadakan evaluasi tentang suatu kegiatan, apakah rencana, visi dan misi sudah terwujud atau belum. Media yang digunakan sudah tepat dan pesan yang disampaikan dapat diterima baik oleh pegawai. Dengan melakukan evaluasi, pimpinan dapat mempengaruhi apakah rangkaian semua rencana, tujuan dan kegiatan lainnya yang berkaitan dengan pemerintahan daerah apa sudah berjalan dengan baik atau tidak.

Hasil yang ingin dicapai oleh pimpinan di Dinas Pendidikan Aceh Barat dari semua visi dan misi atau rangkaian rencana, tujuan, dan kegiatan yang dilakukan oleh pegawai di Dinas Pendidikan yaitu meningkatkan pelayanan umum serta mensejahterakan kehidupan masyarakat, sehingga mendapatkan citra dan pandangan yang baik dimata masyarakat serta dapat meningkatkan kemajuan kinerja pegawai dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat dengan baik. Selain itu pegawai dapat menyelesaikan tugas yang dibebankan kepadanya dengan maksimal dan dapat memahami segala permasalahan yang dihadapi Dinas Pendidikan Aceh Barat.

Hasil wawancara mendalam dan dialog yang dilakukan peneliti, seperti dengan informan Ayunan, beliau adalah kasubag umum di Dinas Pendidikan Aceh Barat, beliau mengungkapkan,

“Pelayanan umum dan penyelenggaraan tata pemerintahan oleh para pegawai di Dinas Pendidikan Aceh Barat berjalan dengan baik” (wawancara, 20/10/2013)

Selanjutnya peneliti melakukan wawancara dengan informan lainnya yaitu dengan bawahan Muhklis, beliau adalah salah satu staf bagian DIKMEN di Dinas Pendidikan Aceh Barat yang menyatakan,

“Pelayanan pemerintahan di Dinas Pendidikan Aceh Barat tidaklah semulus perkataan, ada juga terjadinya kejanggalan dalam menjalankannya tapi itu semua bisa ditutupi dan bisa di atasi dengan baik, sehingga kejanggalan tadi tidak akan mempengaruhi kinerja pegawai di Dinas Pendidikan ini” (wawancara, 9/11/2013)

Selanjutnya wawancara dilanjutkan kepada informan lainnya yaitu dengan bapak MN, beliau adalah pembina dikabid DIKLUS, dan beliau mengatakan,

“Pelayanan yang baik dan semangat kerja pegawai yang tinggi sehingga mampu mewujudkan di Dinas Pendidikan Aceh Barat yang tertib, tentram, sejahtera serta penyelenggaraan pemerintahan yang profesional dan transparasi” (wawancara, 22/10/2013)

Pernyataan singkat dari informan para pegawai lainnya adanya kesamaan dalam jawaban yaitu

“Pelayanan dan tata pemerintahan yang baik citra positif dari masyarakat”

Setelah melakukan evaluasi terhadap serangkaian rencana dan tujuan kegiatan, maka para pimpinan di Dinas Pendidikan Aceh Barat melakukan tindak lanjut, tindak lanjut adalah tindakan yang akan dilakukan setelah diadakan evaluasi, tindak lanjut ini dilakukan agar hasil yang telah dicapai dapat dipertahankan ataupun diperbaiki dari yang baik menjadi lebih baik lagi.

Dalam hal ini tindak lanjut para pimpinan di Dinas Pendidikan Aceh Barat dalam menjalankan penyelenggaraan rencana dan tujuan kegiatan serta untuk mewujudkan kesejahteraan di dalam sebuah instansi, para pimpinan sering melakukan :

1. Menindak lanjuti dan mengawasi setiapaktivitas kerja yang sedang dilakukan oleh pegawai
2. Merespon atau menanggapi pengaduan-pengaduan yang disampaikan oleh pegawai

Dengan menindak lanjuti perkembangan tujuan kegiatan serta mengawasi setiap aktifitas kerja yang sedang dikerjakan pegawai, para pimpinan di Dinas Pendidikan Aceh Barat berupaya memberikan solusi, motivasi, dan dorongan

yang optimal sebagai mana yang diinginkan, agar tujuan serta rencana dapat terwujud.

Hasil wawancara mendalam dan dialog yang dilakukan peneliti, seperti dengan informan Risan Ismar, S.Pd beliau adalah sekretaris di Dinas Pendidikan Aceh Barat. Beliau menyatakan

“Kami selaku pimpinan di Dinas ini selalu mengawasi langsung setiap kegiatan atau tugas yang dijalankan dan dikerjakan oleh pegawai” (wawancara, 22/10/2013)

Untuk mempertahankan atau mewujudkan Dinas Pendidikan Aceh Barat tertib, tentram, sejahtera serta terjalinnya komunikasi yang baik dan transparan, maka para pemimpin di Dinas Pendidikan Aceh Barat melakukan upaya pencegahan. Upaya pencegahan adalah usaha-usaha para pemimpin di Dinas Pendidikan Aceh Barat dalam mempertahankan dan meningkatkan kesuksesan dan kemajuan di Dinas Pendidikan itu sendiri. Upaya pencegahan yang dilakukan antara lain, selalu memeriksa segala sesuatunya agar terjamin baik, meminimalisir setiap gangguan atau permasalahan yang terjadi di instansi/perkantoran, sehingga kesalahan-kesalahan yang terjadi dapat di perkecil.

#### **4.4. Hambatan-hambatan Komunikasi**

Instansi perkantoran di Dinas Pendidikan Aceh Barat merupakan suatu organisasi sektor pelayanan yang menyangkut dengan pendidikan dan juga sebagai aparatur negara. Kinerja pegawai pemerintah sebagai aparatur negara dalam melaksanakan tugas dan kewajibannya merupakan salah satu elemen penting yang turut menentukan terwujudnya sebagai suatu tata pemerintahan yang

baik. Untuk itu perlu di telusuri kejelasan dalam berkomunikasi dengan baik sehingga tidak adanya hambatan dalam berkomunikasi.

Seperti hasil wawancara dengan informan bapak RI, beliau selaku Sekdis di Dinas Pendidikan Aceh Barat, dan proses wawancara berlangsung di ruang sekretaris, beliau mengatakan,

“Dalam menjalankan tugas sehari-hari di kantor, saya selalu sarankan kepada para pegawai saya, jika ada sesuatu permasalahan atau persoalan yang perlu di esekusi/keputusan atau jawaban langsung dari saya tolong segera sampaikan langsung kepada saya, pintu ruagan saya selalu terbuka selama waktu kerja saya masih aktif” (wawancara, 22/10/2013)

Selanjutnya peneliti melakukan wawancara dengan MK, beliau adalah salah satu pegawai di bidang DIKMEN, berikut hasil wawancaranya,

“Jika berbicara mengenai hambatan baik pribadi maupun kelompok, cukup banyak terjadinya hambatan, mustahil suatu kinerja itu berjalan dengan lancar, namun semua hambatan itu bisa di atasi dengan baik” (wawancara, 9/11/2013)

Persepsi negatif pegawai terhadap keterbukaan komunikasi yang terjalin dengan atasannya dapat dipicu oleh ketidakpuasan pegawai pada komunikasi tersebut. Kualitas hubungan antara pimpinan dan bawahan merupakan dimensi penting yang menentukan puas dan tidaknya pegawai terhadap komunikasi yang berlangsung pada instansi tempat ia bekerja. Pegawai akan cenderung puas terhadap komunikasi pimpinan dan mempersepsikan secara positif jika hubungan antara atasan dan bawahan terjalin dalam suasana kepercayaan, penghargaan, pemberian umpan balik yang konstruktif, saling mendukung dan saling pengertian, begitu juga dengan instansi perkantoran Dinas Pendidikan Aceh Barat.

Seperti hasil wawancara dengan informan selanjutnya, selaku pembina di Bidang Pendidikan Luar Sekolah di Dinas Pendidikan Aceh Barat.

“Dalam menjalankan tata pemerintahan di kantor, saya selalu meluangkan waktu sedikit buat diskusi dengan para pegawai agar tidak terjadinya rasa takut dalam menjalankan tugas nanti. Tapi saya tahu dalam sedikit pasti ada rasa takut tapi itu semua bukanlah satu permasalahan tapi hanyalah satu perhormatan para pegawai terhadap para atasan dalam instansi, bagaikan anak dengan orang tua, pasti ada suatu etika” (wawancara, 7/11/2013)

Selanjutnya wawancara dilanjutkan dengan ibu DM, beliau salah satu pegawai di bidang program dan pelaporan di Dinas pendidikan Aceh Barat, beliau mengatakan,

“Saya pribadi tidak ada rasa hambatan yang besar dalam melakukan komunikasi dengan para pimpinan di dinas ini, kecuali ada suatu kendala kecil misalnya tidak bisa bertemu langsung atau berada diluar daerah, jika hal itu terjadi saya menggunakan Hp atau menggunakan media bantu lainnya” (wawancara, 10/11/2013)

Penafsiran pesan dalam berkomunikasi sangat di berpegaruhi oleh pengharapan dan kebutuhan/motif individu, yang jika tidak terpenuhi akan mendorong individu untuk memberi penilaian negatif pada objek yang menimbulkan ketidakpuasan. Persepsi negatif pegawai terhadap keterbukaan komunikasi yang terjalin dengan pimpinan dapat dipicu oleh ketidakpuasan pegawai pada komunikasi tersebut. Keterbukaan komunikasi pimpinan kepada bawahan berhubungan dengan pergaulan sosial dalam organisasi yang menimbulkan rasa aman pada pegawai, dimana kepuasan kinerja pada dasarnya adalah rasa aman (Anoraga, 1998:82)

Dilihat dari berbagai hambatan komunikasi yang ada, pelayanan umum dalam hal penyelenggaraan tata pemerintahan di Dinas Pendidikan Aceh Barat masih dapat di tingkatkan dengan syarat hambatan-hambatan tersebut dihilangkan



atau dikurangi. Seperti hasil wawancara dengan informan yaitu kepala dinas di instansi ini,

“Dalam hal berkomunikasi saya selalu tegaskan kepada seluruh pegawai saya, tidak ada istilah hambatan dalam bekomitmen dan tidak berhak bagi pegawai untuk menghambat para pegawai dalam penyampaian pesan, ide, dan gagasan lainnya yang berhubungan dengan kinerja/tugas. Jadi untuk selama ini hambatan komunikasi dalam instansi kami tidak ada lagi. Semua pegawai berhak untuk menyampaikan aspirasinya demi mewujudkan kesatuan dalam menjalankan tugas dengan baik” (wawancara, 20/10/2013)

Berdasarkan uraian pendapat dan hasil wawancara langsung dengan para informan di Dinas Pendidikan Aceh Barat, maka komunikasi pimpinan kepada bawahan yang tidak efektif akan mengakibatkan menurunnya semangat kerja para pegawai. Pengaruh komunikasi terhadap aktivitas kerja pada para pegawai, komunikasi yang positif dalam organisasi akan memicu semangat kerja para pegawai dimana pimpinan mampu mewujudkan kepada pegawai untuk menjadi bersikap lebih terbuka dan para pegawai dapat menjalankan aktivitas roda pemerintahan, pelayanan umum, dan pelayanan pendidikan serta pelayanan-pelayanan lainnya secara maksimal karena adanya hubungan kerja harmonis. komunikasi yang efektif akan menciptakan lingkungan kerja yang lebih produktif, dimana individu dalam lingkungan tersebut merasa pendapat-pendapatnya dihargai dan bebas untuk mengemukakan secara terbuka.

Dalam hal ini upaya mengantisipasi perkembangan usaha di era globalisasi, instansi pemerintahan di Dinas Pendidikan Aceh Barat harus mempersiapkan manajemen yang baik sehingga dapat mewujudkan Visi dan Misi/tujuan yang ingin dicapai dapat terwujud dengan sempurna dan baik. Para pegawai harus selalu bekerjasama antara satu dengan yang lainnya, yang

bergantung kepada saling pengertian melalui pelaksanaan pola komunikasi yang baik.

#### **4.5. Pembahasan Penelitian**

Dinas Pendidikan Aceh Barat merupakan penyelenggara pemerintah di tingkat kabupaten yang menerima perlimpahan sebagian wewenang pemerintah dari Bupati Aceh Barat/instansi pemerintah yang menjalankan Visi dan Misi yang bergerak di bidang pelayanan umum dan menjalankan tata pemerintahan yang profesional di tingkat kabupaten yang dituntut harus mampu memberikan pelayanan yang terbaik kepada masyarakat untuk mencapai pemerataan pembangunan dan kesejahteraan masyarakat dalam menjalankan roda pemerintahan dan mampu mewujudkan ketertiban dan ketentraman bagi kehidupan masyarakat. Dalam proses perkomunikasian visi dan misi, peran pemimpin akan sangat penting dalam hal ini tidak luput dari keterbukaan komunikasi awal yang dilakukan oleh para pemimoin di Dinas Pendidikan Aceh Barat. Penelitian ini melakukan pendekatan kualitatif dengan metode deskriptif yang menggambarkan deskriptif keterbukaan pimpinan kepada bawahan di Dinas Pendidikan Aceh Barat dalam menjalankan penyelenggaraan pemerintahan, pelayanan umum, pelayanan pendidikan dan lain-lain. Sedangkan teknik pengumpulan data yang digunakan oleh peneliti adalah teknik wawancara secara mendalam dan observasi.

Wawancara tersebut dilakukan kepada bapak kepala Dinas, Sekdis, Kabag, Kabid, Pegawai dan tokoh masyarakat. Dari pembahasan yang telah diuraikan dan dijelaskan pada sub bab hasil penelitian bahwa keterbukaan komunikasi pimpinan

kepada bawahan dalam suatu organisasi di Dinas Pendidikan Aceh Barat telah berjalan dengan baik.

Pimpinan/atasan dapat dikatakan berperan dengan baik jika tindakan atau keterlibatan orang itu dominan atau menonjol diantara yang lainnya sehingga memberikan dampak yang besar terhadap orang yang dibawahnya. Artinya bahwa keterbukaan komunikasi pimpinan yang berada di Dinas Pendidikan Aceh Barat dikatakan sudah berjalan dengan baik jika pesan yang disampaikan kepada bawahannya bisa tergambar atau bisa dipahami dengan baik, menjadi motivasi serta dorongan dari pesan tersebut dan bisa mempegaruhi pegawai sehingga semangat kerjanya dalam memberikan pelayanan pemerintahan kepada masyarakat bertambah baik dan sempurna serta pegawai mampu mengerjakan/menyelesaikan dengan baik segala tugas-tugas yang dibebankan dalam instansi kepadanya dengan hasil yang baik.

Analisis terhadap perilaku peranan dapat dilakukan melalui tiga pendekatan:

1. Ketentuan peranan
2. Gambaran peranan
3. Harapan peranan

Ketentuan peranan adalah pernyataan formal dan komunikasi terbuka tentang perilaku yang harus di tampilkan oleh pimpinan dalam membawa perannya. Gambaran peranan adalah suatu gambaran tentang perilaku yang secara aktual ditampilkan pimpinan dalam membawa perannya, sedangkan Harapan peranan adalah harapan orang-orang terhadap perilaku yang ditampilkan seseorang dalam membawakan peranannya (Berlo, 1961:153).

Jika diaplikasikan dengan penjelasan di atas, maka peranan yang dimaksudkan Berlo dalam pernyataan tersebut adalah perilaku pemimpin dalam membawa peranannya dimana peranan perilakunya itu ditampilkan. Tentunya akan memberikan masukan untuk meningkatkan prestasi kerja karyawannya ataupun citra positif kepada perusahaan dan juga membantu publik/khalayak.

Komunikasi seseorang dapat berperan baik jika ketertiban orang tersebut dominan atau menonjol sehingga bisa memberikan dampak yang besar atau solusi pada suatu permasalahan yang dihadapi. Peranan dapat diartikan pula sebagai seseorang yang memiliki andil yang besar dalam suatu peristiwa, kegiatan atau kejadian dari uraian di atas terlihat bahwa bagi suatu organisasi/perusahaan keterbukaan komunikasi pimpinan kepada bawahan merupakan tujuan utama dari suatu organisasi untuk mencapai tujuan akhir yaitu keberhasilan dalam memproduksi.

Keterbukaan komunikasi pimpinan yang efektif di Dinas Pendidikan Aceh Barat dalam menjalankan roda pemerintahan dan pelayanan umum kepada masyarakat dan pegawai/karyawan sangatlah penting, jika keterbukaan komunikasi dapat diterapkan dan dijalankan dengan baik, maka semua tujuan pemerintahan atau visi dan misi akan terwujud dengan baik, tapi sebaliknya, jika keterbukaan komunikasi tidak dapat diterapkan dan dijalankan dengan baik, maka tujuan atau visi/misi Dinas Pendidikan Aceh Barat dalam meraih kesuksesan tidak dapat terwujud sebagaimana yang di inginkan. Karena berjalanya/bergeraknya suatu aktifitas di luar itu berawal dari dalam komunikasi yang baik.

Keterbukaan komunikasi dalam suatu organisasi adalah prose yang dirancang untuk mewakili kenyataan keterpautannya unsur-unsur yang di cakup

beserta keberlangsungannya, guna memudahkan pemikiran secara sistematis dan logis (Effendy, 1989:87). Melalui keterbukaan komunikasi yang efektif para pimpinan di Dinas Pendidikan Aceh Barat dapat memengaruhi pegawainya, dapat mengubah sikap, pendapat dan tingkah laku bawahannya. Komunikasi merupakan saluran untuk menyampaikan ide, gagasan, pendapat, yang dimiliki agar dapat diketahui oleh khalayak.

Dalam melakukan aktifitas kerja komunikasi merupakan sarana penghubung yang tidak mungkin lepas dari pimpinan dengan bawahannya sehingga kegiatan yang sedang dikerjakan bisa menentukan ketercapaian tujuan dalam suatu organisasi. Jalinan komunikasi pimpinan harus bisa memberikan/memasukkan ide sasaran yang jelas untuk mencapai tujuan suatu perusahaan/organisasi, dan strategi untuk mencapai sasaran, taktik untuk merealisasikan strategi dan pengukuran keberhasilan strategi yang dilakukan.

Keterbukaan komunikasi yang dilakukan oleh pimpinan di Dinas Pendidikan Aceh Barat yaitu dengan membangun suatu pola komunikasi yang baik, salah satunya yaitu dengan pola komunikasi verbal, artinya komunikasi internal yang bersifat dua arah secara langsung dan mengadakan pertemuan dengan para pegawai serta mengawasi langsung terhadap aktivitas penyelenggaraan pemerintahan dan pembinaan yang sedang berlangsung, sehingga terjadi interaksi dan dialog-dialog, dari interaksi dan dialog-dialog tersebut para pimpinan di Dinas Pendidikan Aceh Barat dapat mengetahui permasalahan yang dihadapi oleh pegawai, sehingga pimpinan di Dinas Pendidikan dapat mengambil tindakan/memberikan solusi yang tepat untuk menyelesaikan permasalahan tersebut secara tepat.

Di sisi lain, untuk memberikan dorongan dan menggerakkan orang-orang agar mereka bersedia bekerja semaksimal mungkin, perlu diusahakan adanya keterbukaan komunikasi yang baik dan efektif serta tepat dan peran dari semua pihak yang bersangkutan. Metode merupakan cara berkomunikasi yang diterapkan/digunakan oleh para pimpinan terhadap pegawainya di Dinas Pendidikan Aceh Barat pada saat menyampaikan pesan/informasi kepada bawahannya. Metode yang dilakukan haruslah sesuai dengan apa yang diharapkan dalam sebuah instansi/organisasi, agar pesan komunikasi yang disampaikan dapat memberi abstrak gambaran yang jelas sehingga menimbulkan pengertian dan perhatian yang serius.

Dalam usaha memajukan atau mencapai tujuan pemerintahan yang baik, maka perlu mengadakan musyawarah dengan para pegawai, memberikan informasi melalui metode komunikasi interen dan rapat internal dengan para pegawai di Dinas Pendidikan Aceh Barat. Adapun tujuan metode komunikasi yang baik oleh para pimpinan di Dinas Pendidikan Aceh Barat adalah untuk meningkatkan dan mewujudkan Dinas Pendidikan menjadi lebih tertib, tentram, aman, damai dan sejahtera serta penyelenggaraan pemerintah yang professional dan transparansi.

Dalam realitas Dinas Pendidikan Aceh Barat, pimpinan juga menggunakan media sebagai fasilitas kerja sehingga dapat mempelancar komunikasi seperti: Telkom/HP serta jaringan sosial lainnya seperti E-mail dan menyampaikan informasi yang terkait tentang penyelenggaraan pemerintahan, karena dianggap efektif dalam menyampaikan informasi kepada pegawainya. Dengan kondisi yang demikian maka pimpinan di Dinas Pendidikan Aceh Barat dapat menilai tentang

suatu kegiatan, apakah misi dan misi atau tujuan Dinas sudah tercapai atau belum, apakah pesan yang disampaikan dapat diterima oleh bawahan, apakah penggunaan media tepat dalam menyampaikan pesan tersebut, hasil evaluasi ini menjadi dasar kegiatan pimpinan berikutnya dalam usaha untuk meningkatkan dan mewujudkan pemerintahan yang profesional.

Dalam hal ini penilaian yang dilakukan oleh para pimpinan di Dinas Pendidikan Aceh Barat yaitu, menilai keberhasilan rencana, tujuan dan kegiatan, keterbukaan komunikasi dan media yang digunakan dalam menjalankan roda pemerintahan, dan mewujudkan hasil yang ingin dicapai oleh Dinas Pendidikan Aceh Barat dari semua rangkaian rencana, tujuan dari kegiatan yang dilakukan yaitu mewujudkan Dinas Pendidikan yang tertib, tentram, sejahtera serta penyelenggaraan pemerintah yang profesional dan transparansi. Selain itu juga para pegawai dapat memahami terhadap tugas yang telah dibebankan kepadanya.

Setelah menilai keberhasilan yang didapat, dan hasil akhir yang diinginkan tercapai, agar hasil yang dicapai dapat dipertahankan dan menjaga hasil tersebut, maka dilakukan tindak lanjut dan upaya pencegahan, yaitu;

1. Menindak lanjuti dan melaksanakan perbaikan atau pengaduan-pengaduan yang disampaikan oleh pegawai;
2. Merespon atau menanggapi dengan baik pengaduan-pengaduan yang disampaikan oleh pegawai;
3. Meminimalisir dan mengawasi langsung setiap kegiatan yang sedang dikerjakan oleh bawahan supaya kesalahan-kesalahan yang terjadi dapat diatasi secara cepat dan tepat.

Dari konsteks diatas, maka dapat dianalisis keadaan pelayanan umum yang terjadi di Dinas Pendidikan. Dalam usaha mewujudkan kesejahteraan serta penyelenggaraan pemerintah yang profesional dan transparansi di Dinas Pendidikan Aceh Barat, maka para pimpinan di instansi/organisasi memberikan informasi, mengkoordinasikan kinerja para pegawai agar tujuan dalam misi dan visi pemerintahan dapat tercapai dengan baik.

Adapun hasil yang telah dicapai Dinas Pendidikan Aceh Barat semenjak tahun 2008 sampai sekarang antara lain mampu melakukan pelayanan dengan baik kepada masyarakat serta mampu membangun kesejahteraan dalam perkantoran. Hal tersebut merupakan hasil kerja yang baik dari instansi/organisasi di Dinas Pendidikan Aceh Barat itu sendiri. Karena pimpinan telah berhasil menciptakan dan memberi yang terbaik bagi para pegawai/bawahannya, begitu juga dengan para pegawai, serta pelayanan kepada masyarakat yang begitu baik, keberhasilan sesuatu kegiatan dalam organisasi tidaklah lepas dari keterbukaan komunikasi yang baik. Karena semua keberhasilan diluar itu berawal dari dalam yaitu membangunnya keterbukaan komunikasi yang baik.



## **BAB V**

### **KESIMPULAN DAN SARAN**

#### **5.1. Kesimpulan**

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan yang telah dilakukan, maka peneliti dapat menyimpulkan bahwa :

1. Dalam keterbukaan komunikasi pimpinan dengan bawahan di Dinas Pendidikan Aceh Barat. Keterbukaan komunikasi antara pimpinan dengan bawahan berjalan dengan baik. Dan dalam menjaga hubungan komunikasi yang baik dengan para pegawai, para pimpinan di Dinas Pendidikan Aceh Barat juga memakai pola komunikasi, yaitu pola komunikasi formal dan komunikasi informal. Sikap keterbukaan komunikasi pimpinan di Dinas Pendidikan Aceh Barat sangatlah besar, pimpinan mampu mempengaruhi dan mampu memperdaya pegawainya agar mereka bersemangat dalam menjalankan aktifitas/tugas mereka masing-masing.
2. Dalam hambatan komunikasi pimpinan terhadap bawahan di Dinas Pendidikan Aceh Barat yaitu penerima pesan tidak dapat menerima pesan secara utuh, karena pesan telah mengalami penyaringan (*filtering*). Setiap orang memiliki penafsiran yang berbeda-beda. Bila penerima pesan dalam keadaan marah atau sedih, maka maksud yang baikpun dapat diartikan buruk (*emotion*). Bisa juga terjadi disebabkan oleh adanya perbedaan dalam hal ini : perbedaan pengamatan atau dasar pandangan, perbedaan emosi, kurangnya kemampuan mendengar, kurangnya kemampuan membaca, perbedaan status, dan hambatan psikologi.

## 5.2. Saran

Berdasarkan kesimpulan di atas, maka saran-saran yang dapat dikemukakan adalah sebagai berikut :

1. Untuk mencapai keterbukaan komunikasi yang efektif antara pimpinan dengan bawahan, seorang pimpinan diharapkan dapat menggunakan komunikasi secara langsung serta metode-metode komunikasi yang baik, melakukan pendekatan perindividu yaitu komunikasi interpersonal terhadap bawahan, sehingga pimpinan dapat mengenal karakter bawahan lebih dekat dan juga sebaliknya. Hal ini tentu saja akan membantu kelancaran proses keterbukaan komunikasi antara pimpinan dengan bawahan yang cukup baik dalam beraktifitas.
2. Dalam melakukan tugas yang dibebankan pemerintah kepada para pegawai di Dinas Pendidikan Aceh Barat, para pimpinan di Dinas Pendidikan hendaknya memberikan informasi tentang tehnik/tatacara kerja komunikasi yang efektif dan juga mengawasi langsung kinerja yang sedang dikerjakan oleh pegawai, agar pegawai bersemangat dalam bekerja karena ada dorongan dan kerjasama yang harmonis serta keterbukaan komunikasipun terjalin dengan baik antara pimpinan dengan para pegawai dalam bekerja sehingga visi dan misi/tujuan dapat terwujud dan mampu memberikan hasil yang terbaik.
3. Pimpinan sangat penting keberadaannya dalam instansi/organisasi apalagi di Dinas Pendidikan Aceh Barat, maka dibutuhkan pimpinan yang mempunyai manajemen yang tinggi/profesional dalam memimpin, untuk itu dibutuhkan kompetisi atau tes untuk para pimpinan yang ingin

memimpin, agar dapat mengetahui kualitas dan kemampuan dalam memimpin.

## DAFTAR PUSTAKA

- Ahmadi. 2002. *Dasar-dasar Komposisi Bahasa Indonesia*. Depdikbud. Jakarta
- Bungin, Burhan. 2006. *Sosiologi Komunikasi*. Fajar Interpratama Offset. Jakarta
- Dewi, Sutrisna. 2007. *Komunikasi Bisnis*. C.V. Andi Offset. Yogyakarta
- Effendi, Onong Uchjana. 2004. *Ilmu Komunikasi*. PT. Remaja Rosdakarya. Bandung
- Effendi, Onong Uchjana. 1989. *Dinamika Komunikasi*. PT. Remaja Rosdakarya. Bandung
- Effendi, Onong Uchjana. 2009. *Ilmu Komunikasi Teori dan Praktek*. PT. Remaja Rosdakarya. Bandung
- Lexy, Moleong. 2010. *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Remaja Rosda Karya. Bandung
- Liliweri, Alo. 1997. *Sosiologi Komunikasi*. PT. Citra Aditya Bakti. Bandung
- Muhammad, Arni. 2009. *Komunikasi Organisasi*. Bumi Aksara. Jakarta
- Mulyana, Deddy. 2009. *Ilmu Komunikasi Suatu Pengantar*. PT. Remaja Rosdakarya Offset. Bandung
- Mulyana, Deddy. 2001. *Ilmu Komunikasi Suatu Pengantar*. PT. Remaja Rosdakarya. Bandung
- Rivai, Veithzal. *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi*. PT. RajaGrafindo Persada. Jakarta
- Sugiono, 2005. *Prosedur Penelitian*. Gramedia Pustaka Utama. Jakarta
- Suporno dan Indrianto. 1999. *Metode Penelitian Bisnis*. Jogjakarta : BPF
- Suwarno. 1995. *Psikologi Sosial :Psikologi Kelompok dan Psikologi Terapan*. Jakarta : Balai Pustaka
- Widjaja. 2002. *Komunikasi Hubungan Masyarakat*. PT. Raja wali prees. Jakarta