

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Organisasi, baik itu pemerintahan ataupun swasta, pastilah di dalamnya terdapat bagian-bagian, bahkan individu-individu yang saling terkait antara satu dengan yang lain. Antara lain yaitu keterkaitan antara bidang yang satu dengan yang lain, serta antara pimpinan dengan bawahan. Sebagaimana definisi organisasi itu sendiri, yaitu *to form as or into a whole consisting of interdependent or coordinated parts* (membentuk sebagai atau menjadi keseluruhan dari bagian-bagian yang saling bergantung atau terkoordinasi) (Effendy, 2001: 114). Apabila terjadi masalah pada salah satu bagian atau lebih, maka akan dapat memengaruhi bagian yang lain.

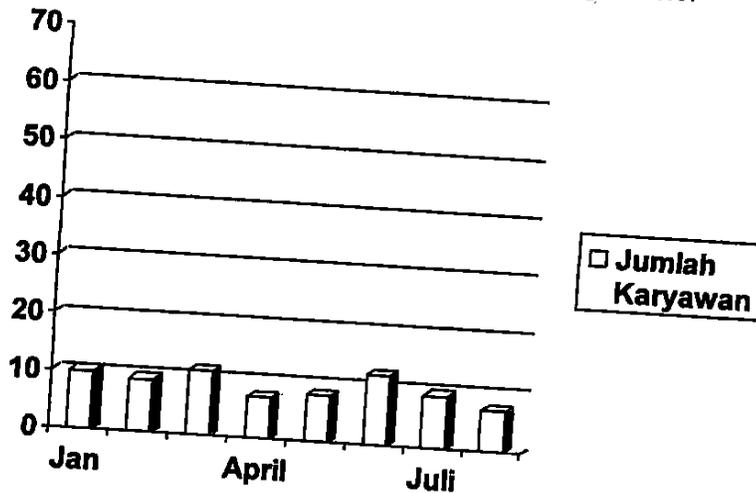
Masalah yang terjadi di dalam suatu organisasi merupakan hal yang wajar terjadi. Hal tersebut mengingat bahwa pada suatu organisasi terdiri dari beberapa orang pegawai yang memiliki latar belakang yang berbeda-beda antara yang satu dengan yang lain. Baik latar belakang usia, budaya, dan terutama latar belakang pendidikan yang dimiliki. Perbedaan latar belakang tersebut tentunya juga berpengaruh pada karakter masing-masing individu dalam organisasi.

pikiran seluruh karyawan yang berada dalam suatu organisasi, untuk menjadi suatu kesatuan yang solid yang dapat bekerja sama dalam sebuah tim (*team work*), untuk mencapai tujuan bersama. Keberhasilan dalam mencapai hal tersebut tentunya memerlukan adaptasi yang juga memerlukan proses yang tidak mudah. Maka dari itu, apabila terjadi masalah baik itu besar atau pun kecil, di dalam suatu organisasi atau instansi adalah hal yang wajar terjadi.

Demikian juga halnya dengan Badan Informasi dan Komunikasi (Bikom), yang merupakan instansi pemerintahan yang berada di kabupaten Purworejo, Jawa Tengah. Bikom berdiri pada tanggal 19 Januari 2004, sesuai dengan Peraturan Daerah Nomor 30 tahun 2003, tentang Pembentukan, Kedudukan, Tugas Pokok, Fungsi, dan Susunan Organisasi Badan Informasi dan Komunikasi Kabupaten Purworejo, Keputusan Bupati Purworejo nomor 20 tahun 2004 tentang Penjabaran Tugas Pokok, Fungsi, dan Susunan Organisasi Badan Informasi dan Komunikasi Kabupaten Purworejo, Keputusan Bupati Purworejo Nomor 188.4 / 799 / 2004 tentang Penetapan Uraian tugas Badan Informasi dan Komunikasi Kabupaten Purworejo. Bikom terdiri dari beberapa kantor yaitu Kantor Arsip Daerah, Kantor Pengelolaan Data dan Elektronik, Bagian Humas Setda Purworejo, Sandi Telepon, Sub Bidang Informasi pada Dinas Pariwisata, serta UPT Perpustakaan

Berdasarkan observasi yang telah dilakukan oleh peneliti selama dua bulan yaitu pada bulan Juli hingga Agustus 2006, terdapat beberapa masalah yang sedang terjadi di Badan Informasi dan Komunikasi. Masalah tersebut antara lain adalah adanya karyawan yang datang tidak tepat pada waktunya, sehingga tidak dapat mengikuti pelaksanaan apel pagi yang rutin dilakukan sebelum memulai aktivitas. Selain itu, juga terdapat beberapa karyawan yang pulang tidak tepat pada waktu yang telah ditentukan, sebagaimana yang tertera pada grafik berikut ini:

Grafik1.1 Data Karyawan Terlambat Periode Januari –Agustus 2007



Selain data grafik tersebut di atas, juga terdapat hasil wawancara dengan beberapa karyawan. Berikut ini hasil wawancara dengan beberapa karyawan:

Mungkin pada dasarnya kepala di sini baik. Cuma mungkin kurang bisa berkomunikasi dengan baik sama bawahan. Kurang dekat mungkin ya? Jadi terkadang kita jadi agak gimana gitu.. Ya pokoknya kita jadi agak nggak sreg aja. Pengennya si kayak yang dulu. Orangnya penuh wibawa, sering ngobrol bareng kalau ada waktu luang. Jadi lebih sreg aja. Pimpinan itu bikin 10 budaya malu, tapi ya nggak dijalankan sepenuhnya, ya kita ya jadi nggak peduli juga (Ibu Nn, kepala bidang)

Wawancara berikutnya dengan Ibu Nh selaku kepala sub bidang, Wah, kalau kepala yang sekarang koq rasanya beda ya sama yang dulu. Nggak tahu kenapa saya kurang nyaman. Bawaannya jadi males mau di kantor. Apa mungkin karena sudah terbiasa dengan yang dulu. Cara bicaranya itu kadang kayak orang yang gak ada pengalaman. Malahan kadang hal-hal yang seharusnya nggak perlu ditanyain, malah ditanyain. Jadi kayak kurang pengetahuan. Pernah juga ngasih pekerjaan yang harusnya jadi tanggung jawab dia ke pegawainya.

Lha wong saya ini kan cuman bawahan mbak. Suka gak suka sama atasan ya harus *nrimo*. Pernah pas ada tamu, dia tiba-tiba nanyain tentang sambutan sudah jadi apa belum. Padahal biasanya dia sama sekali nggak pernah nanyain. Ya walaupun kurang suka, kita si tetep tahu diri. Jadi ya tetep sopan kalau ngomong sama dia. Tapi kadang kita jadi males kalau diajak ngobrol. Nggak tahu kenapa, kurang nyaman aja ngobrol sama beliau. Nggak tahu lah, pokoknya belum bisa dekat dan nyaman. (Wawancara dengan Ibu Ap, staff bidang humas)

Sebagian orang menganggap bahwa hal tersebut wajar terjadi dalam rumah tangga organisasi. Namun demikian, hal tersebut harus segera ditangani, karena apabila dibiarkan terus menerus berlarut-larut maka akan dapat menghambat kelancaran instansi dalam mencapai tujuan bersama. Karyawan merupakan salah satu publik yang harus

memengaruhi kinerja organisasi. Karyawan merupakan aset berharga yang harus dilindungi, dipertahankan, dan diperhatikan kesejahteraannya. Sedikit saja terjadi salah paham antara pimpinan dengan karyawan dapat mengakibatkan hal yang berdampak serius bagi organisasi. Terlebih bagi instansi pemerintahan, karena baik buruknya suatu instansi pemerintahan merupakan cerminan masyarakat di mana pemerintahan itu berada.

Salah satu hal yang harus disadari bahwa pemerintahan akan dapat berkembang dan maju apabila orang-orang yang berada di dalamnya memiliki rasa tanggung jawab yang tinggi dalam menjalankan tugas masing-masing. Kesadaran tersebut harus tertanam dalam diri masing-masing, baik bagi para karyawan terlebih bagi para pimpinannya. Sebaik apapun pemimpin dalam suatu instansi atau organisasi belum dapat dikatakan berhasil apabila belum dapat bekerja sama dengan baik dengan para karyawannya. Sukses atau tidaknya sebuah organisasi atau instansi tergantung dari sumber daya manusia yang dimiliki.

Berdasarkan hal tersebut, maka pimpinan, yang merupakan panutan bagi para bawahannya, harus melakukan tindakan untuk mengatasi masalah tersebut. Demikian juga halnya yang dilakukan kepala Bikom. Selaku pimpinan Bikom, beliau mengupayakan beberapa cara untuk mengatasi hal tersebut. Salah satunya adalah

melalui pemilihan gaya komunikasi, yang sekiranya tepat, yang digunakan untuk memotivasi karyawan agar dapat bekerja dengan lebih baik, dan dapat menghargai waktu serta komitmen yang telah disepakati. Namun demikian, strategi yang dilakukan kepala Bikom untuk memotivasi karyawan sepertinya belum dapat dikatakan berhasil sepenuhnya, karena masih terdapat beberapa karyawan yang datang dan pulang kerja tidak tepat pada waktunya hingga saat ini. Bahkan terdapat karyawan yang selalu menentang atau tidak pernah setuju dengan apa yang dikatakan oleh kepala Bikom.

B. Rumusan Masalah

Rumusan masalah yang dapat diangkat berdasarkan latar belakang masalah yang telah dikemukakan adalah “bagaimana gaya komunikasi pimpinan Badan Informasi dan Komunikasi Pemerintahan Kabupaten Purworejo dalam memotivasi kerja karyawan?”

C. Tujuan Penelitian

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk memahami dan mendeskripsikan secara rinci tentang:

1. Gaya komunikasi pimpinan yang diterapkan oleh kepala Badan Informasi dan Komunikasi Pemerintahan Kabupaten Purworejo

2. Alasan penggunaan gaya komunikasi.
3. Tanggapan bawahan/karyawan terhadap gaya komunikasi pimpinan.

D. Manfaat Penelitian

Manfaat dari adanya penelitian ini adalah:

1. Manfaat Akademis

Memperkaya kajian-kajian yang berkaitan gaya komunikasi pimpinan

2. Manfaat Praktis

Manfaat praktisnya adalah dengan adanya penelitian ini diharapkan dapat memberi masukan yang baik kepada pimpinan Bikom, khususnya dalam hal gaya komunikasi pimpinan sehingga dapat memotivasi kerja karyawan dengan lebih baik lagi.

E. Kerangka Teori

1. Gaya Komunikasi

Komunikasi merupakan hal yang sangat penting dan merupakan kebutuhan yang mutlak bagi kehidupan manusia, karena sepanjang waktu kita semua melakukan komunikasi. Setiap individu atau manusia tidak akan pernah terlepas dari adanya komunikasi, terlebih di dalam diri masing-masing individu mempunyai sifat sebagai makhluk sosial

yang membutuhkan interaksi antara individu yang satu dengan individu yang lain. Komunikasi merupakan inti dari suatu hubungan sosial. Kita berkomunikasi pada dasarnya adalah untuk membangun dan memelihara hubungan dengan orang lain. Sebagaimana definisi komunikasi yaitu kapasitas individu atau kelompok untuk menyampaikan perasaan, pikiran, dan kehendak kepada individu dan kelompok lain (Kartono, 1983:86).

Pada setiap kegiatan komunikasi pasti akan terjadi serangkaian proses komunikasi. Sebagaimana yang dijelaskan oleh Harold Lasswell, proses komunikasi dijelaskan secara sederhana dengan menggunakan lima pertanyaan (Muhammad, 2002: 5), yaitu:

- Who?*
- Says what?*
- In which channel?*
- To whom?*
- With what effect?*

Lima pertanyaan tersebut merupakan gambaran dari terjadinya suatu komunikasi. Hal tersebut juga memberikan pemahaman bahwa dalam setiap komunikasi akan selalu melibatkan unsur-unsur dasar yaitu komunikator, pesan, media, komunikan, dan *feedback*. Komunikator (*who*) adalah orang yang menyampaikan pesan atau informasi. Komunikator bisa terdiri dari satu orang atau beberapa orang (kelompok), misalnya organisasi. Pesan (*says what*) adalah materi atau bahan yang menjadi topik pembahasan. Pesan bisa disampaikan oleh

komunikator dengan tatap muka atau pun melalui media. Media (*in which channel*) adalah saluran yang digunakan untuk menyampaikan pesan. Komunikan (*to whom*) yaitu orang yang menerima pesan yang disampaikan pihak lain. Komunikan merupakan unsur penting dalam proses komunikasi, karena komunikan merupakan sasaran komunikasi. Efek (*with what effect*) yakni pengaruh atau akibat yang muncul dari proses transfer informasi.

Setiap individu mempunyai karakter masing-masing yang berbeda antara satu dengan yang lainnya. Hal tersebut tentu berpengaruh terhadap cara komunikasi pada masing-masing individu. Selain itu juga terdapat faktor lain yang memengaruhi cara berkomunikasi seseorang, antara lain adalah faktor usia dan tingkat pengetahuan. Cara berkomunikasi tersebut biasanya disebut dengan gaya komunikasi. Gaya komunikasi adalah pola perilaku yang ditampilkan oleh komunikator melalui sikap, perbuatan, dan ucapannya ketika berkomunikasi dengan komunikan (Suryadi, 2004: 33).

H. A. W. Widjaja membagi gaya komunikasi menjadi empat jenis (Widjaja, 2000: 91), yaitu:

a. Gaya Komunikasi Membangun

Komunikator dengan gaya ini biasanya bersedia mendengarkan pendapat orang lain, tidak pernah menganggap dirinya paling

persoalan sehingga timbul saling pengertian, dan tidak terlalu mendominasi.

b. **Gaya Komunikasi Mengendalikan**

Komunikator dengan gaya ini beranggapan bahwa pendapatnya yang paling baik, tidak bersedia mendengarkan pandangan orang lain baik intern maupun ekstern, dan hanya menginginkan komunikasi satu arah saja.

c. **Gaya Komunikasi Melepaskan Diri**

Ciri-ciri komunikator dengan gaya ini adalah lebih banyak menerima dari lawan komunikasinya, terkadang timbul rasa rendah diri, lebih suka mendengar pendapat orang lain, sumbangan pikirannya tidak banyak mengandung arti, dan lebih suka melemparkan tanggung jawabnya.

d. **Gaya Komunikasi Menarik Diri**

Komunikator dengan gaya ini biasanya bersifat pesimistis, lebih suka melihat keadaan bertambah buruk, selalu diam tidak menunjukkan reaksi, dan jarang memberikan buah pikirannya.

Pada saat seseorang berkomunikasi dengan orang lain, biasanya secara reflek atau tidak sadar disertai dengan komunikasi nonverbal yang menyertai komunikasi verbal. Pada komunikasi verbal dan nonverbal yang dilakukan seseorang tentunya memiliki cara atau gaya

yang berbeda antara satu dengan yang lain. Berikut ini penjelasan terperinci mengenai komunikasi verbal dan nonverbal, melalui penjabaran tersebut, maka juga dapat digunakan untuk menjelaskan secara lebih terperinci mengenai gaya komunikasi. Adapun penjelasan komunikasi verbal dan nonverbal, adalah sebagai berikut (Moekijat, 1993: 137):

1. Komunikasi verbal

Verbal berarti melalui penggunaan kata-kata, baik secara lisan maupun tertulis. Menurut Pitfield, komunikasi verbal dapat berupa kontak tatap muka, wawancara, konsultasi bersama, dan pidato.

a. Kontak tatap muka

Kontak tatap muka berhubungan dengan pembicaraan langsung, baik antara dua orang atau antara dua kelompok kecil orang. Kontak tatap muka dapat berupa perintah-perintah, instruksi-instruksi, permintaan-permintaan, penyampaian informasi, dan sebagainya.

b. Wawancara

Sebagian besar dari wawancara merupakan pelaksanaan dua arah, karena kedua pihak bermaksud membuat dan mengajukan pertanyaan.

c. Konsultasi bersama

Konsultasi ini merupakan forum pembicaraan antara pegawai dan majikan/wakilnya.

d. Pidato

Pidato berhubungan dengan pengumuman keputusan kebijaksanaan, pemberian ceramah, dan pidato kepada orang yang memunyai kepentingan.

2. Komunikasi nonverbal

Nonverbal berarti tanpa penggunaan kata-kata. Komunikasi nonverbal terdiri dari beberapa macam, antara lain (Mulyana, 2001: 316)

a. Bahasa Tubuh

Bahasa tubuh dapat berupa isyarat tangan, gerakan kepala, postur tubuh dan posisi kaki, serta ekspresi wajah dan tatapan mata.

b. Sentuhan

Sentuhan memiliki bermacam-macam, antara lain adalah jabatan tangan.

c. Para bahasa

Parabahasa adalah aspek-aspek suara selain ucapan yang dapat dipahami. Antara lain, kecepatan berbicara, nada (tinggi atau rendah), intensitas (volume) suara, intonasi, dialek, suara

terputus-putus, suara yang gemetar, suitan, siulan, tawa, erangan, tangis, gerutuan, gumaman, desahan, dan sebagainya.

d. Penampilan Fisik

1) Busana

Busana yang dikenakan seseorang berbeda-beda, hal tersebut dipengaruhi oleh, antara lain nilai-nilai agama, kebiasaan, tuntutan lingkungan (tertulis atau tidak), nilai kenyamanan, dan tujuan pencitraan.

2) Karakteristik fisik

Karakteristik antara lain adalah, daya tarik, warna kulit, rambut, kumis, jenggot, dan lipstik.

e. Bau-bauan

Bau-bauan tersebut antara lain adalah, bau badan dan bau mulut. Biasanya orang menggunakan wangi-wangian, seperti parfum dan sejenisnya, agar dapat tampil lebih percaya diri.

f. Orientasi ruang dan jarak pribadi

Orientasi ruang antara lain seperti pengaturan pencahayaan pada ruangan, serta pengaturan penataan ruang. Jarak pribadi diungkapkan oleh Edward T. Hall, terdapat empat zona spasial dalam interaksi sosial di Amerika Serikat, yaitu; zona intim (0-18 inci) untuk orang yang paling dekat dengan kita, zona

termasuk untuk orang yang diperkenalkan kepada kita, zona sosial (4-10 kaki) ruang yang kita gunakan untuk kegiatan bisnis sehari-hari, seperti atasan dengan bawahan, zona publik (10 kaki-tak terbatas) jarak antara orang yang tidak saling mengenal, antara lain penceramah dengan pendengarnya.

g. Konsep waktu

Konsep waktu adalah bagaimana cara memersepsi dan memerlakukan waktu. Hal tersebut dapat menunjukkan siapa diri kita, dan bagaimana kesadaran kita akan lingkungan kita.

h. Warna

Warna dapat menunjukkan suasana emosional, cita rasa, afiliasi politik, bahkan mungkin agama kita. Antara lain seperti frase berikut ini, wajahnya merah, matanya hijau, dan lain-lain.

h. Artefak

Artefak adalah benda apa saja yang dihasilkan kecerdasan manusia. Antara lain, kendaraan, perabot rumah tangga, atribut, dan lain-lain.

2. Komunikasi Organisasi

Komunikasi bisa terjadi di berbagai tempat, termasuk juga pada dunia kerja. Komunikasi di dalam dunia kerja, antara lain pada suatu organisasi, biasanya disebut dengan komunikasi organisasi. Menurut

Goldhaber komunikasi organisasi adalah sebagai berikut *organizational communications is the process of creating and exchanging messages within a network of interdependent relationship to cope with environmental uncertainty* (komunikasi organisasi adalah proses menciptakan dan saling menukar pesan dalam satu jaringan hubungan yang saling tergantung satu sama lain untuk mengatasi lingkungan yang tidak pasti atau yang selalu berubah-ubah) (Muhammad, 2002: 67). Seperti halnya dalam komunikasi secara umum, komunikasi dalam suatu organisasi pastinya disertai gaya komunikasi yang digunakan oleh orang-orang yang berada di dalam organisasi tersebut. Antara lain gaya komunikasi yang digunakan oleh pimpinan ataupun oleh karyawan yang lain. Gaya komunikasi tersebut dapat dilihat pada komunikasi organisasi baik dalam komunikasi vertikal ataupun dalam komunikasi horisontal. Adapun pengertian komunikasi vertikal dan horisontal adalah sebagai berikut:

a. Komunikasi Vertikal

Komunikasi vertikal adalah komunikasi yang terjadi dari pimpinan ke bawahan (*downward communication*) dan dari bawahan ke pimpinan (*upward communication*) (Effendy, 1992: 18).

1) *downward communication* (komunikasi ke bawah)

Komunikasi ke bawah berarti pesan mengalir dari atasan atau

biasanya berkaitan dengan pengarahan, tujuan, disiplin, perintah, pertanyaan, dan kebijaksanaan umum (Muhammad, 2002: 108).

Menurut Lewis, komunikasi ke bawah adalah untuk menyampaikan tujuan, untuk merubah 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 (Muhammad, 2002: 108)

Terdapat beberapa faktor yang dapat memengaruhi komunikasi ke bawah, yaitu (Muhammad, 2002: 110):

a) Keterbukaan

Kurangnya sifat terbuka antara pimpinan dan karyawan menyebabkan pemblokkan atau tidak mau menyampaikan pesan dan gangguan dalam pesan.

b) Kepercayaan kepada pesan tulisan

Kebanyakan pimpinan lebih percaya pada pesan tertulis, dan proses difusi yang menggunakan alat elektronik. Namun, karyawan lebih senang pada komunikasi tatap muka, daripada komunikasi melalui media cetak.

c) Pesan yang berlebihan

Terlalu banyaknya pesan yang diberikan kepada karyawan, akan kurang efektif. Reaksi karyawan terhadap pesan-pesan

hanya membaca pesan-pesan tertentu yang dianggap penting baginya, dan yang lain dibiarkan saja.

d) *Timing*

Pemimpin hendaknya memerhatikan waktu yang tepat untuk mengirimkan pesan, karena hal tersebut memengaruhi komunikasi ke bawah.

e) *Penyaringan*

Tidak semua pesan yang disampaikan kepada bawahan dapat diterima. Bawahan menyaring mana yang mereka perlukan. Hal tersebut disebabkan beberapa faktor, antara lain, perbedaan persepsi di antara karyawan, dan perasaan kurang percaya kepada atasan.

Menurut Level, metode komunikasi ke bawah yang paling efektif adalah metode lisan yang diikuti metode tulisan. Metode lisan paling efektif digunakan untuk memberikan teguran atau menyelesaikan perselisihan di antara anggota organisasi. Metode lisan dapat berupa rapat, diskusi, seminar, *interview*, telepon, kontak interpersonal, laporan lisan, ceramah, dan lain-lain. Sedangkan metode tulisan, paling efektif untuk memberikan informasi yang bersifat umum, dan tidak memerlukan kontak

pekerjaan, laporan tertulis, pedoman kebijaksanaan, panduan pelaksanaan pekerjaan, dan lain-lain (Muhammad, 2002:115).

2) *upward communication* (komunikasi ke atas)

Komunikasi ke atas merupakan pesan yang mengalir dari bawahan kepada atasan, atau dari tingkat yang lebih rendah kepada tingkat yang lebih tinggi. Tujuan dari komunikasi ke atas adalah untuk memberikan balikan, memberikan saran, dan mengajukan pertanyaan (Muhammad, 2002: 116).

Smith mengatakan, 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 (Muhammad, 2002: 117).

Komunikasi ke atas yang pada dasarnya penting bagi seorang pimpinan, cenderung tidak mudah untuk didapatkan. Hal tersebut disebabkan adanya beberapa faktor yang memengaruhi komunikasi ke atas tersebut. Menurut Sharma, faktor-faktor tersebut adalah (Muhammad, 2002: 118):

- a. Kecenderungan karyawan untuk menyembunyikan perasaan
- b. Perasaan karyawan bahwa pimpinan tidak tertarik masalah mereka.
- c. Kurangnya *reward* atau penghargaan terhadap karyawan yang berkomunikasi ke atas.

- d. Perasaan karyawan bahwa pimpinan tidak dapat menerima dan merespon terhadap apa yang dikatakan karyawan.

Komunikasi ke atas adalah sumber informasi yang penting, karena dengan adanya komunikasi ke atas maka pimpinan dapat mengetahui pendapat bawahan mengenai atasan, mengenai pekerjaan mereka, mengenai teman-teman yang bekerja sama, dan mengenai organisasi. Oleh sebab itu, komunikasi ke atas harus diprogram agar efektif. Menurut Planty dan Machaver, terdapat prinsip-prinsip yang harus diperhatikan, yaitu (Muhammad, 2002: 120):

- a. Program komunikasi ke atas yang efektif harus direncanakan.
- b. Program komunikasi ke atas berlangsung terus-menerus.
- c. Program komunikasi ke atas yang efektif menggunakan saluran yang rutin.
- d. Program komunikasi ke atas yang efektif, menekankan kesensitifan dan penerimaan ide-ide yang menyenangkan dari level yang lebih rendah.
- e. Program komunikasi ke atas yang efektif memerlukan pendengar yang obyektif.
- f. Program komunikasi ke atas yang efektif memerlukan pengambilan tindakan berespons terhadap masalah.
- g. Program komunikasi ke atas yang efektif menggunakan bermacam-macam media dan metode untuk memajukan arus informasi.

b. Komunikasi Horisontal

Komunikasi horisontal adalah pertukaran pesan di antara orang-orang yang sama tingkatan otoritasnya di dalam organisasi. Pesan yang disampaikan biasanya berhubungan dengan tugas, antara lain

memberikan informasi. Tujuan dari komunikasi horisontal adalah, (Muhammad, 2002: 121):

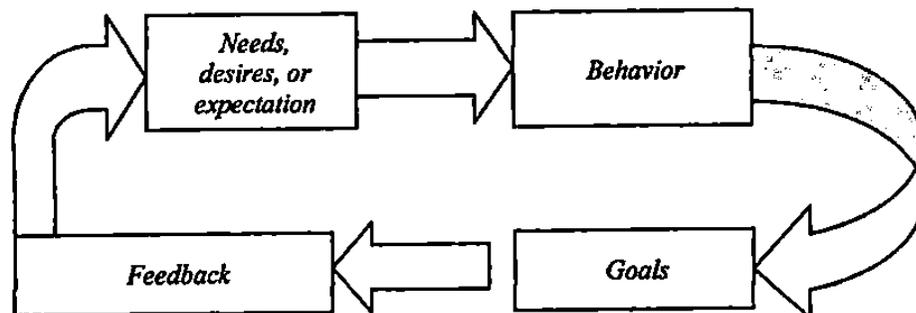
1. Mengoordinasikan tugas-tugas.
2. Saling membagi informasi untuk perencanaan dan aktivitas-aktivitas.
3. Memecahkan masalah yang timbul di antara orang-orang yang berada dalam tingkat yang sama.
4. Menyelesaikan konflik yang ada di antara anggota yang ada dalam bagian organisasi dan juga antara bagian dengan bagian yang lainnya.
5. Menjamin pemahaman yang sama.
6. Mengembangkan sokongan interpersonal.

3. Motivasi

Komunikasi biasanya diadakan dengan memiliki maksud dan tujuan. Pada suatu organisasi misalnya, tujuan komunikasi antara lain untuk memotivasi karyawan dalam bekerja, dan tentunya terdapat cara tertentu yang dipilih untuk dapat berkomunikasi dengan baik kepada karyawan, cara berkomunikasi tersebut adalah gaya komunikasi. Adapun motivasi itu sendiri adalah dorongan yang terdapat dalam diri seseorang untuk berusaha mengadakan perubahan tingkah laku yang lebih baik dalam memenuhi kebutuhannya (Uno, 2007: 3). Motivasi kerja adalah dorongan, upaya, dan keinginan yang kuat yang ada di dalam diri individu yang mengaktifkan, memberi daya serta mengarahkan perilaku untuk melaksanakan pekerjaannya dengan baik, dengan harapan untuk dapat dihargai dan diakui (Umar, 2002: 241).

Pada dasarnya motivasi merupakan kekuatan yang mendorong seseorang untuk melakukan sesuatu untuk mencapai tujuannya. Kekuatan-kekuatan ini pada dasarnya dirangsang oleh adanya berbagai macam kebutuhan seperti keinginan yang hendak dipenuhinya, tingkah laku, tujuan, umpan balik. Proses interaksi ini disebut sebagai proses motivasi dasar, dapat digambarkan dengan model sebagai berikut (Uno, 2007: 5).

Gambar 1.1 Proses Motivasi Dasar



Motivasi erat hubungannya dengan perilaku dan prestasi kerja. Semakin baik motivasi seseorang dalam bekerja, maka semakin baik pula prestasi kerjanya, atau sebaliknya (Uno, 2007, 67). Motivasi kerja antara lain ditandai dengan dorongan untuk bekerja dengan baik dan memertahankan umpan balik.

Adakalanya informasi yang disampaikan melalui suatu cara atau gaya komunikasi tidak dimengerti oleh komunikan. Dapat diterima atau tidaknya informasi yang disampaikan oleh komunikator

komunikasikan. Demikian halnya yang terjadi di dalam sebuah organisasi, antara lain ketika pimpinan memberikan motivasi kepada karyawan, adakalanya pesan yang disampaikan pimpinan tidak dapat dimengerti oleh karyawan. Dapat diterima atau tidaknya pesan yang disampaikan pimpinan dapat dilihat dari tanggapan yang ditunjukkan atau yang diberikan oleh karyawan. Ralph Webb Jr. Membagi *feedback* menjadi empat jenis (Ruslan, 1997: 19), yaitu:

a. *Zero feedback*

Zero feedback yaitu umpan balik yang nol. Artinya pesan yang disampaikan tidak dapat dimengerti dan tidak dapat dipahami oleh komunikasikan.

b. *Neutral feedback*

Neutral feedback adalah umpan balik yang netral. Artinya setelah menerima pesan, komunikasikan tidak memihak.

c. *Positive feedback*

Positive feedback atau umpan balik yang positif, artinya pesan yang disampaikan ditanggapi dengan baik, disetujui atau diterima secara baik oleh komunikasikan.

d. *Negative feedback*

Negative feedback atau umpan balik yang negatif, artinya pesan yang disampaikan ditanggapi secara negatif atau ditentang dan

interruption (memotong pembicaraan), *disagreement* (penolakan), dan *criticism* (kritikan atau kecaman).

F. METODE PENELITIAN

1. Jenis Penelitian

Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode deskriptif kualitatif. Penelitian deskriptif hanya memaparkan situasi atau peristiwa, tidak mencari atau menjelaskan hubungan, tidak menguji hipotesis atau membuat prediksi. Penelitian deskriptif ditujukan untuk (Rakhmat, 1995: 24):

- a. mengumpulkan informasi aktual secara rinci yang melukiskan gejala yang ada
- b. mengidentifikasi masalah atau memeriksa kondisi dan praktik-praktik yang berlaku
- c. membuat perbandingan atau evaluasi
- d. menentukan apa yang dilakukan orang lain dalam menghadapi masalah yang sama dan belajar dari pengalaman mereka untuk menetapkan rencana dan keputusan pada waktu yang akan datang.

2. Lokasi Penelitian

Penelitian ini dilakukan di Badan Informasi dan Komunikasi

merupakan salah satu instansi pemerintahan yang memiliki peran penting dalam memajukan Pemerintahan Kabupaten Purworejo. Sebagai instansi pemerintahan yang memiliki peran penting, maka Bikom harus dapat melaksanakan tanggung jawab dengan maksimal dengan karyawan yang bertanggung jawab pula.

3. Teknik Pengambilan Informan

Teknik mengambil informan yang digunakan dalam penelitian ini adalah purposif (nonprobabilitas), yaitu mewawancarai sampel acak dari suatu kelompok yang diteliti. Tidak ada kriteria baku mengenai jumlah responden yang harus diwawancarai. (Dedy Mulyana, 2001: 182). Pada teknik ini peneliti mencari sendiri orang-orang yang bersedia untuk diwawancarai, dan kemudian meminta rujukan dari orang yang telah bersedia diwawancarai mengenai siapa saja orang yang kira-kira bersedia untuk diwawancarai. Informan yang dimaksudkan dalam penelitian ini adalah aparatur instansi yang berhubungan dengan masalah yang diteliti. Informan tersebut terdiri dari dua kategori, yaitu:

- a. Informan kunci yaitu orang yang bertindak sebagai fokus wawancara dan dapat memberikan informasi yang diperlukan tentang obyek yang diteliti.

- b. Informan pendukung yaitu orang yang bertindak sebagai fokus pelengkap dalam wawancara.

4. Informan Penelitian

Informan dalam penelitian ini terbagi dalam dua kategori, yaitu:

- a. Informan kunci yaitu kepala Badan Informasi dan Komunikasi Pemerintahan Kabupaten Purworejo (Bikom), yang merupakan pimpinan puncak Bikom
- b. Informan Pendukung
 - 1) Kepala Bagian Tata Usaha
 - 2) Kepala Sub Bidang Humas dan Telekomunikasi
 - 3) Staff Humas

Ketiga informan tersebut diambil, karena berdasarkan observasi yang dilakukan peneliti, informan tersebut adalah orang-orang yang paling sering berhubungan atau berkomunikasi dengan pimpinan.

5. Teknik Pengumpulan Data

- a. Wawancara (*Interview*)

Wawancara adalah bentuk komunikasi antara dua orang melibatkan seseorang yang ingin memperoleh informasi dari

...
...
...
...
...

2. ...

...
...
...
...
...
...
...
...
...

- ...
...
...
...
...
...
...

...
...

...
...
...

berdasarkan tujuan tertentu. Lebih lengkapnya lagi, wawancara terbagi dalam dua jenis (Mulyana, 2001: 180), yaitu:

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 (*standardized interview*). Susunan pertanyaan sudah ditetapkan sebelumnya, serta dengan pilihan jawaban yang juga telah disediakan.

Wawancara yang digunakan dalam penelitian ini adalah wawancara tak 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 luwes, sehingga setiap responden dapat menjawab pertanyaan dengan cara masing-masing, dan dapat menggunakan istilah-istilah mereka sendiri. Harapan dari wawancara ini responden dapat memberikan jawaban bukan hanya dengan jujur atau benar, tetapi juga

b. Observasi langsung

Observasi dilakukan untuk memperoleh informasi tentang kelakuan manusia seperti terjadi dalam kenyataan. Dalam observasi pengamatan dilakukan dengan mengamati keadaan yang wajar dan sebenarnya tanpa usaha yang disengaja untuk memengaruhi, mengatur, atau memanipulasikannya (Nasution, 2001: 106). Kunjungan lapangan terhadap studi kasus dapat menciptakan kesempatan untuk observasi langsung bagi peneliti, dengan asumsi bahwa fenomena yang diminati tidak asli historis, beberapa pelaku atau kondisi lingkungan sosial yang relevan akan tersedia untuk observasi (Yin, 2000: 112).

c. Studi Pustaka

Studi pustaka merupakan teknik pengumpulan data yang tidak langsung ditujukan pada subjek penelitian. Dokumen yang diteliti dapat berupa buku harian, dokumen resmi, surat pribadi, catatan kasus, dan dokumen yang lain (Soehartono, 1995: 15). Sumber bacaan yang dapat digunakan antara lain; buku referensi, buku teks, jurnal, buletin, *annual review*, *periodical*, *year book*,

6. Teknik Analisis Data

Teknik analisis yang digunakan pada penelitian ini adalah pengolahan data kualitatif. Adapun langkah-langkah analisis data dilakukan sesuai dengan yang dikemukakan oleh Miles dan Habermans (Miles, Huberman, 1992: 20), yaitu:

a. Pengumpulan data

Adalah data penelitian yang akan diperoleh dengan menggunakan beberapa teknik yang sesuai dengan model interaktif, seperti wawancara mendalam, pengamatan langsung atau observasi langsung, dan dokumentasi yang diperoleh dari penelitian.

b. Reduksi data

Yaitu proses pemilahan dan pemusatan pada data yang relevan dengan permasalahan penelitian. Reduksi data dilakukan dengan cara membuat ringkasan, mengkode data, dan membuat gugus-gugus.

c. Penyajian data

Yaitu dengan menggambarkan fenomena atau keadaan sesuai dengan data yang telah direduksi.

d. Kesimpulan

7. Uji Validitas Data

Pengujian yang dilakukan untuk mengetahui apakah data yang ada valid atau tidak adalah dengan menggunakan triangulasi. Triangulasi, yaitu teknik pemeriksaan keabsahan data yang memanfaatkan sesuatu yang lain di luar data itu untuk keperluan pengecekan atau sebagai pembanding dari data itu (Moleong, 1995: 178). Triangulasi data adalah upaya untuk mengecek kebenaran data tertentu dengan data yang diperoleh (Nasution, 1987: 15).

Metode triangulasi dapat memertinggi validitas dan memberi kedalaman hasil penelitian sebagai pelengkap apabila data yang diperoleh dari sumber pertama masih ada kekurangan. Triangulasi data dilakukan dengan cara membandingkan data hasil wawancara

... ..
... ..
... ..
... ..
... ..
... ..
... ..
... ..

... ..
... ..
... ..
... ..
... ..
... ..
... ..
... ..