

## BAB II

### KAJIAN PUSTAKA

#### A. Konsep Dasar Efektivitas

##### 1. Pengertian Efektivitas

Efektivitas dalam Kamus Besar Bahasa Indonesia berasal dari kata efektif, yang diartikan dengan : a. adanya efek (akibat, pengaruh, kesan), b. manjur atau mujarab, c. dapat membawa hasil, berhasil guna (usaha, tindakan).<sup>2</sup> Efektivitas berhubungan dengan penentuan apakah tujuan yang telah ditetapkan telah tercapai atau tidak. Tim penyusun Kamus Pusat Pembinaan dan Pengembangan Bahasa, menuliskan : bahwa efektivitas adalah keberpengaruhan atau keadaan berpengaruh (keberhasilan) setelah melakukan sesuatu”.<sup>3</sup> Efektivitas menunjukkan pada keberhasilan dari segi tercapai atau tidaknya sasaran yang telah diterapkan. Hasil yang semakin mendekati sasaran berarti semakin tinggi tingkat efektivitasnya.

Para ahli mendefinisikan efektivitas sebagai berikut:

Dennis Mc.Quail, efektivitas secara teori komunikasi berasal dari kata efektif, artinya terjadi suatu perubahan atau tindakan

---

<sup>2</sup> Departemen Pendidikan dan Kebudayaan, *Kamus Besar Bahasa Indonesia* (Jakarta: Balai Pustaka, 1996), h.219

<sup>3</sup> Tim Penyusun Kamus Pusat Pembinaan dan Pengembangan (P3B), Depdikbud, *Kamus Besar Bahasa Indonesia* (Jakarta: Balai Pustaka, 1995) Cet ke-7, h.250

sebagai akibat diterimanya suatu pesan dan perubahan terjadi dari segi hubungan antara keduanya yakni pesan yang diterima dan tindakan tersebut.<sup>4</sup>

Menurut Peter F. Druckler, bahwa efektivitas itu dapat dan harus dipelajari secara sistematis, sebab efektivitas bukanlah bentuk sebuah keahlian yang lahir secara alamiah. Efektivitas kerja dapat diwujudkan melalui sebuah rangkaian kerja, latihan intens, terarah dan sistematis, bekerja dengan cepat sehingga menghasilkan kreativitas.<sup>5</sup>

Suharto menerangkan bahwa efektivitas adalah keterangan yang menjelaskan ukuran hasil tugas atau keberhasilan dalam mencapai tujuan.<sup>6</sup>

Dalam berbagai pengertian di atas menunjukkan bahwa efektivitas adalah suatu tingkat keberhasilan dari segi tercapai tidaknya sasaran atau tujuan yang telah ditetapkan. Hasil yang semakin mendekati sasaran atau tujuan berarti semakin tinggi tingkat efektivitasnya.

## **2. Pengukuran Efektivitas**

Menurut Campbell, pengukuran efektivitas secara umum dan yang paling menonjol adalah :

---

<sup>4</sup> Dennis Mc.Quail, *Teori Komunikasi Suatu Pengantar* (Jakarta: Erlangga, 1992), h.281

<sup>5</sup> Peter F. Druckler, *Bagaimana Menjadi Eksekutif yang Efektif* (Jakarta: Pedoman Ilmu Jaya, 1986), h.5

<sup>6</sup> Hasan Shadly, *Kamus Inggris-Indonesia* (Jakarta: Gramedia, 1990) Cet ke-8, h.207

- a. Keberhasilan program
- b. Keberhasilan sasaran
- c. Kepuasan terhadap program
- d. Tingkat *input* dan *output*
- e. Pencapaian tujuan menyeluruh<sup>7</sup>

Goyer dalam Tubbs dan Moss seperti yang dikutip oleh Engkus dalam jurnalnya menuliskan rumus komunikasi efektif:<sup>8</sup>

$$\frac{R}{S} = \frac{\text{makna yang ditangkap penerima}}{\text{makna yang dimaksud pengirim}} = 1$$

Nilai efektivitas komunikasi dikatakan sempurna jika perbandingan makna yang dimaksud pengirim (S) dengan makna yang ditangkap penerima (R) sama dengan satu. Tetapi, menurut Goyer, kondisi itu “sangat jarang”, dan paling paling mendekati saja. Rasio yang melebihi atau kurang dari angka satu disebabkan oleh ketidaksamaan pengertian (pemaknaan) antara pengirim dan penerima informasi, dan kondisi inidisebut sebagai kegagalan komunikasi.

---

<sup>7</sup> Bab II Landasan Teori, Definisi Efektivitas, Universitas Sumatera Utara  
(<http://repository.usu.ac.id/bitstream/123456789/53179/4/Chapter%20II.pdf>) diunduh pada tanggal 30 Mei 2017 pukul 12:01 WIB

<sup>8</sup> Efektivitas Komunikasi Organisasi - EJournal Unisba  
([ejournal.unisba.ac.id/index.php/mediator/article/download/699/381](http://ejournal.unisba.ac.id/index.php/mediator/article/download/699/381)) diunduh pada 09 Juni 2017 pukul 05:58 WIB

## **B. Organisasi**

### **1. Pengertian Organisasi**

Organisasi dalam hal ini dapat dilihat dari pandangan secara objektif dan pandangan subjektif. Dalam pandangan objektif menyatakan bahwa sebuah organisasi merupakan sesuatu yang bersifat fisik dan konkret, dan merupakan sebuah struktur dengan batasan-batasan yang pasti. Istilah organisasi mengisyaratkan bahwa sesuatu yang nyata merangkum orang-orang, hubungan- hubungan, dan tujuan-tujuan. Sebagian orang menyebut pendekatan ini sebagai pandangan yang menganggap organisasi sebagai suatu wadah (*container view of organisation*). Suatu pendekatan subjektif juga memandang organisasi sebagai kegiatan yang dilakukan oleh orang-orang. Organisasi terdiri dari tindakan- tindakan, interaksi, dan transaksi yang melibatkan orang-orang. Organisasi diciptakan dan dipupuk melalui kontak-kontak yang terus menerus berubah yang dilakukan orang-orang antara yang satu dengan lainnya dan tidak eksis secara terpisah dari orang-orang yang perilakunya membentuk organisasi tersebut. Berdasarkan pandangan objektif, organisasi

berarti struktur, berdasarkan pandangan subjektif, organisasi berarti proses.

Dalam bukunya, R. Wayne Pace & Don F. Faules mendefinisikan organisasi sebagai berikut: "Organisasi adalah sebuah wadah yang menampung orang-orang dan objek-objek; orang-orang dalam organisasi yang berusaha mencapai tujuan bersama".<sup>8</sup>

Definisi organisasi menurut R. Wayne Pace & Don F. Faules juga dipertegas oleh teori yang dikemukakan S. Bernard Rosenblatt, Robert Bonnington, dan Berverd E. Needles, Jr. Dalam bukunya yang ditulis bersama, berjudul *Modern Business: A System Approach*. Para penulis itu mendefinisikan organisasi sebagai berikut: "*Organization is the means by which management coordinates material and human resources through the design of a formal structure of task and authority*".<sup>9</sup> Dapat diartikan bahwa organisasi adalah sarana di mana manajemen mengoordinasikan sumber bahan dan sumber daya manusia melalui pola struktur formal dari tugas-tugas dan wewenang.

Sedangkan Evert M. Rogers dan Rekha Agarwala Rogers dalam bukunya, *Communication in Organization*, secara lengkap organisasi didefinisikannya sebagai: "*a stable system of individuals who work together to achieve, through a hierarchy of rank and division*

---

<sup>8</sup> R. Wayne Pace & Don F. Faules, *Komunikasi Organisasi* (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2010), h.17

<sup>9</sup> Onong Uchjana Effendy, *Ilmu Komunikasi* (Bandung : Remaja Rosdakarya, 2001), h.115

*of labour, common goals*".<sup>10</sup> Dari teori ini dapat diartikan bahwa organisasi adalah suatu sistem yang mapan dari mereka yang bekerja sama untuk mencapai tujuan bersama, melalui suatu jenjang kepangkatan dan pembagian tugas.

Definisi organisasi menurut para ahli yang dikutip oleh Engkoswara dalam bukunya adalah sebagai berikut.<sup>11</sup>

Menurut Barnard, "*Organization is a system of cooperative activities of two or more persons something intangible and impersonal, largely a matter of relationship*". Dapat diartikan organisasi adalah sistem kegiatan yang dijalankan bersama oleh dua atau lebih sesuatu yang tidak berwujud dan tidak bersifat pribadi, sebagian besar mengenai hubungan-hubungan kemanusiaan.

Menurut Jones, "*Organization has been described as a system. Organizaton is human and material structure and machinery through which a sistematic planned effort is carried out*". Dapat diartikan bahwa organisasi dijelaskan sebagai sistem. Organisasi adalah struktur dan peralatan yang tersusun dari orang-orang dan benda-benda dengan mana suatu usaha yang terencana dijalankan.

Menurut Simon, "*Organization is a planned system of cooperative effort in which each participans has a recognized role to*

---

<sup>10</sup> *Ibid.*, h.114

<sup>11</sup> Engkoswara, *ADMINISTRASI PENDIDIKAN* (Bandung: ALFABETA, 2010), h. 141

*play and duties or tasks to perform*". Dapat diartikan bahwa organisasi adalah sebuah sistem yang direncanakan dari usaha bersama dimana masing-masing peserta memiliki peran yang diakui untuk bermain dan bertugas atau melakukan sesuatu.

Robert V. Presthus mendefinisikan organisasi sebagai berikut: "*Organization is a system of structural interpersonal relations*".<sup>12</sup> Organisasi adalah sistem dari struktur hubungan interpersonal.

Dari beberapa definisi organisasi di atas maka dapat disintesis bahwa organisasi adalah sebuah wadah dan sistem yang menghubungkan sumber bahan dan sumber daya manusia yang ada di dalamnya untuk mewujudkan suatu tujuan bersama melalui pola struktur formal dari tugas-tugas dan wewenang.

Didin Kurniadin & Imam Machali mengatakan,

"apabila dikaitkan dengan pendidikan, maka organisasi pendidikan adalah tempat untuk melakukan aktivitas pendidikan untuk mencapai tujuan pendidikan yang diinginkan".<sup>13</sup>

Berdasarkan teori tersebut, dapat diketahui bahwa organisasi pendidikan merupakan suatu tempat yang berisikan sekelompok orang yang saling berinteraksi, bekerjasama dalam melakukan aktivitas pendidikan yang bertujuan untuk mencapai suatu tujuan

---

<sup>12</sup> *Ibid.*, h. 142

<sup>13</sup> Lumbung Pustaka UNY, *Pelaksanaan Komunikasi Organisasi di Dinas Pendidikan Kabupaten Kulon Progo*, 2016 (<http://eprints.uny.ac.id/40734/>) diunduh pada 18 Januari 2017 pukul 14:20 WIB.

pendidikan yang diinginkan secara efektif dan efisien.

## C. Komunikasi

### 1. Pengertian Komunikasi

Komunikasi adalah pengiriman dan penerimaan pesan atau berita antara dua orang atau lebih sehingga pesan dimaksud dapat dipahami. Komunikasi juga sebagai proses pemindahan pengertian dalam bentuk gagasan atau informasi dari seseorang kepada orang lain.<sup>14</sup>

Gerald L. Pepper menjelaskan definisi komunikasi sebagai berikut,

*“Communication is commonly discussed as an interaction in which a source transmits a message to a receiver, who, upon receiving and decoding the message, gives feedback to the original source”.*<sup>15</sup>

Komunikasi umumnya diartikan sebagai interaksi dimana sumber menyampaikan pesan kepada penerima, yang, setelah menerima dan mengartikan pesan, memberikan timbal balik kepada sumber aslinya. Teori ini mendefinisikan komunikasi sebagai sebuah interaksi.

---

<sup>14</sup> Veithzal Rivai dan Deddy Mulyadi, *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi* (Jakarta: Rajawali Pers, 2013), h.336

<sup>15</sup> Gerald L. Pepper, *Communicating in Organizations* (Singapore: McGRAW-HILL, 1995), h.7

Pengertian komunikasi menurut Husaini Usman:

“Komunikasi ialah proses penyampaian atau penerimaan pesan dari satu orang kepada orang lain, baik langsung maupun tidak langsung, secara tertulis, lisan, maupun bahasa nonverbal”.<sup>16</sup>

Husaini Usman mendefinisikan komunikasi sebagai proses penyampaian atau penerimaan pesan.

Dalam buku komunikasi organisasi yang ditulis oleh Arni Muhammad definisi komunikasi menurut Hovland, Janis, dan Kalley, *“communication is the process by which an individual transmits stimuli (usually verbal) to modify the behavior of other individuals”*.<sup>17</sup> Komunikasi adalah proses individu mengirim stimulus yang biasanya dalam bentuk verbal untuk mengubah tingkah laku orang lain. Pada definisi ini mereka menganggap komunikasi sebagai suatu proses, bukan sebagai suatu hal.

Hal serupa juga dinyatakan oleh Louis Forsdale, ahli komunikasi dan pendidikan, bahwa: *“communications is the process by which a system is established, maintained, and altered by means of shared signals that operate according to rules”*. Dapat diartikan bahwa komunikasi adalah suatu proses memberikan signal menurut aturan tertentu, sehingga dengan cara ini suatu sistem dapat

---

<sup>16</sup> Husaini Usman, *Manajemen* (Jakarta: Bumi Aksara, 2005), h. 420

<sup>17</sup> Arni Muhammad, *Op.Cit.*, h.2

didirikan, dipelihara, dan diubah.<sup>18</sup> Pada definisi ini komunikasi juga dipandang sebagai suatu proses.

Sedangkan Brent D. Ruben memberikan definisi komunikasi manusia yang lebih komprehensif sebagai berikut: komunikasi manusia adalah suatu proses melalui mana individu dalam hubungannya, dalam kelompok, dalam organisasi dan dalam masyarakat menciptakan, mengirimkan, dan menggunakan informasi untuk mengkoordinasi lingkungannya dan orang lain.<sup>19</sup>

Menurut William J. Seller, komunikasi adalah proses dengan mana simbol verbal dan nonverbal dikirimkan, diterima, dan diberi arti.<sup>20</sup> Dari definisi menurut Seller, proses komunikasi terlihat sangat sederhana yaitu mengirim dan menerima pesan tetapi sesungguhnya komunikasi adalah suatu fenomena yang kompleks yang sulit dipahami tanpa mengetahui prinsip dan komponen yang terpenting dari komunikasi tersebut.

Definisi komunikasi menurut Arni Muhammad:

“Komunikasi adalah pertukaran pesan verbal maupun nonverbal antara si pengirim dan si penerima pesan untuk mengubah tingkah laku”.<sup>21</sup>

---

<sup>18</sup> *Ibid.*

<sup>19</sup> *Ibid.*, h.3

<sup>20</sup> *Ibid.*, h.4

<sup>21</sup> *Ibid.*

Definisi komunikasi menurut Bernard Berelson dan Gary A. Steiner seperti dikutip oleh Engkoswara dalam bukunya adalah sebagai berikut: “*Communication is the transmission of information, ideas, emotions, skills, etc. by the uses of symbol...*”.<sup>22</sup> Komunikasi adalah transmisi informasi, gagasan, emosi, keterampilan dan sebagainya, dengan menggunakan simbol-simbol dan sebagainya.

Dari beberapa teori di atas tentang definisi komunikasi, maka dapat disintesis bahwa komunikasi adalah proses pemindahan informasi/pesan dari seorang komunikator kepada komunikan baik berupa pesan verbal maupun nonverbal dengan maksud informasi/pesan tersebut dapat dipahami dan diinterpretasikan.

## **D. Komunikasi Organisasi**

### **1. Pengertian Komunikasi Organisasi**

Mengenai komunikasi organisasi, para ahli belum mempunyai persepsi yang sama dalam mendefinisikannya. Ada beberapa persepsi para ahli mengenai komunikasi organisasi, di antaranya sebagai berikut:<sup>23</sup>

Redding dan Sanborn mengatakan bahwa komunikasi organisasi adalah pengiriman dan penerimaan informasi dalam

---

<sup>22</sup> Engkoswara, *Op.Cit.*, h. 199

<sup>23</sup> Arni Muhammad, *Op.Cit.*, h.65

organisasi yang kompleks. Yang termasuk dalam bidang ini adalah komunikasi internal, hubungan manusia, hubungan persatuan pengelolaan, komunikasi *downward* atau komunikasi dari atasan kepada bawahan, komunikasi *upward* atau komunikasi dari bawahan kepada atasan, komunikasi horizontal atau komunikasi dari orang-orang yang sama level/tingkatnya dalam organisasi, keterampilan berkomunikasi dan berbicara, mendengarkan, menulis, dan komunikasi evaluasi program.

Sedangkan Katz dan Kahn mengatakan bahwa komunikasi organisasi merupakan arus informasi, pertukaran informasi dan pemindahan arti di dalam suatu organisasi.

Zelko dan Dance mengatakan bahwa komunikasi organisasi adalah suatu sistem yang saling tergantung yang mencakup komunikasi internal dan komunikasi eksternal. Komunikasi internal adalah komunikasi dalam organisasi itu sendiri seperti komunikasi dari bawahan kepada atasan, komunikasi dari atasan kepada bawahan, komunikasi sesama karyawan yang sama tingkatnya. Sedangkan komunikasi eksternal adalah komunikasi yang dilakukan organisasi terhadap lingkungan luarnya seperti komunikasi penjualan hasil produk, pembuatan iklan, dan hubungan dengan masyarakat umum.

Sementara itu, Thayer menggunakan pendekatan sistem secara umum dalam memandang komunikasi organisasi. dia mengatakan komunikasi organisasi sebagai arus data yang akan melayani komunikasi organisasi dalam proses interkomunikasi dalam beberapa cara. Dia memperkenalkan tiga sistem komunikasi dalam organisasi yaitu: a. berkenaan dengan kerja organisasi seperti data mengenai tugas-tugas atau beroperasinya organisasi; b. berkenaan dengan peraturan organisasi seperti perintah, aturan-aturan dan petunjuk-petunjuk; c berkenaan dengan pemeliharaan dan pengembangan organisasi.

Berbeda dengan pendapat beberapa ahli sebelumnya, Goldhaber memberikan definisi komunikasi organisasi sebagai berikut, "*organizational communications is the process or creating and exchanging messages within a network of interdependent relationship to cope with environmental uncertainty*". Atau dapat diartikan 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.<sup>24</sup>

---

<sup>24</sup> *Ibid.*, h.67

Dari beberapa pendapat para ahli tersebut mengenai komunikasi organisasi, maka ada beberapa hal umum yang dapat disimpulkan yaitu:

- a. Komunikasi organisasi terjadi terjadi dalam suatu sistem terbuka yang kompleks yang dipengaruhi oleh lingkungannya sendiri baik internal maupun eksternal.
- b. Komunikasi organisasi meliputi pesan dan arusnya, tujuan, arah dan media.
- c. Komunikasi meliputi orang dan sikapnya, perasaannya, hubungannya dan keterampilan/skilnya.

## **2. Tujuan dan Manfaat Komunikasi**

Tujuan dan manfaat komunikasi adalah sebagai sarana untuk:

- a. meningkatkan kemampuan manajerial dan hubungan sosial;
- b. menyampaikan dan atau menerima informasi;
- c. menyampaikan dan menjawab pertanyaan;
- d. mengubah perilaku (pola pikir, perasaan, dan tindakan) melalui perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengawasan;
- e. mengubah keadaan sosial;
- f. saran untuk menyampaikan perintah, pengarahan, pengendalian,

pengkoordinasian, pengambilan keputusan, negosiasi, dan pelaporan.<sup>25</sup>

### 3. Prinsip-Prinsip Komunikasi Efektif

Prinsip ibarat ornament atau elemen penting yang harus digunakan dalam sebuah aktivitas. Prinsip Kerja adalah Proses Benar dan Hasil Tepat. Prinsip Berumah Tangga adalah Ibadah dan Sosial. Demikian pula Prinsip Komunikasi Efektif diantaranya adalah *Respect, Empathy, Audible, Clarity, Humble* atau disingkat REACH.<sup>26</sup>

a. *Respect* (Respek)

*Respect* adalah Perasaan Positif atau penghormatan diri kepada lawan bicara. Anda menghargai Lawan Bicara sama halnya dengan menghargai diri sendiri.

b. *Empathy* (Empati)

*Empathy* adalah kemampuan untuk menempatkan diri pada situasi atau kondisi yang tengah dihadapi orang lain.

c. *Audible* (Dapat Didengar)

---

<sup>25</sup>Husaini Usman, *Op.Cit.*, h. 470

<sup>26</sup> Prinsip Dasar Dalam Komunikasi Efektif (<http://ikhtisar.com/prinsip-dasar-dalam-komunikasi-efektif/>) diakses pada 04 Juli 2017 pukul 13:04 WIB

*Audible* mengandung makna pesan Anda harus dapat didengarkan dan dimengerti.

d. *Clarity* (Jelas)

*Clarity* adalah kejelasan dari pesan yang kita sampaikan. Salah satu penyebab munculnya salah paham antara satu orang dengan yang lain adalah informasi yang tidak jelas yang mereka terima.

e. *Humble* (Rendah Hati)

Sikap Rendah Hati bukan berarti Anda Rendah Diri, Rendah Hati memberikan Kesempatan kepada orang lain untuk berbicara terlebih dahulu dan Anda menjadi Pendengar yang Baik.

#### **4. Komponen Dasar Komunikasi**

Komunikasi yang efektif menuntut rasa saling menghormati, percaya, terbuka, dan tanggung jawab.

Komponen dasar komunikasi, yaitu:

a. Pengirim pesan

Pengirim pesan adalah individu atau orang yang mengirim pesan.

b. Pesan

Pesan adalah informasi yang akan dikirimkan kepada si penerima.

c. Saluran

Saluran adalah jalan yang dilalui pesan dari si pengirim dengan si penerima.

d. Penerima pesan

Penerima pesan adalah yang menganalisis dan menginterpretasikan isi pesan yang diterimanya.

e. Balikan

Balikan adalah respon terhadap pesan yang diterima yang dikirim kepada si pengirim pesan.<sup>27</sup>

## 5. Jaringan Komunikasi Formal

### a. Komunikasi ke Bawah (*Downward Communication*)

Komunikasi ke bawah menunjukkan arus pesan yang mengalir dari para atasan atau para pimpinan kepada bawahannya.<sup>28</sup> Dalam organisasi pendidikan khususnya sekolah, komunikasi ke bawah ini adalah arus komunikasi yang dilakukan oleh pimpinan/kepala sekolah kepada para guru dan staf sekolah.

---

<sup>27</sup> Arni Muhammad, *Op.cit.*, h.17

<sup>28</sup> *Ibid.*, h.108

Shawn Grimsley mengatakan tentang komunikasi ke bawah sebagai berikut :

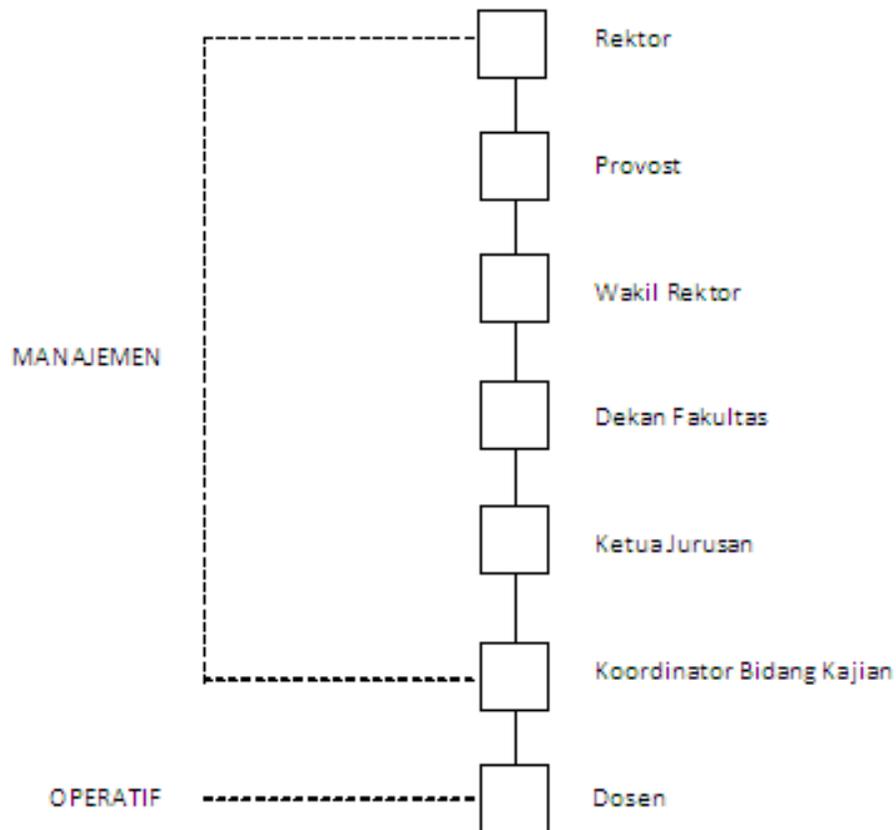
*“Downward communication occurs when information and messages flow down through an organization's formal chain of command or hierarchical structure. In other words, messages and orders start at the upper levels of the organizational hierarchy and move down toward the bottom levels”*.<sup>29</sup>

Dapat diartikan komunikasi ke bawah terjadi ketika informasi dan pesan mengalir melalui rantai resmi organisasi komando atau struktur hirarkis. Dengan kata lain, pesan dan perintah mulai di tingkat atas dari hirarki organisasi dan bergerak turun menuju level bawah.

---

<sup>29</sup> Shawn Grimsley, Downward Communication: Definition, Advantages & Disadvantages (<http://study.com/academy/lesson/downward-communication-definition-advantages-disadvantages.html>) diunduh pada 14 Februari 2017 pukul 21:50 WIB

Gambar berikut menunjukkan bagaimana contoh struktur komunikasi ke bawah sebuah universitas mempunyai enam tingkat manajemen dan hanya satu tingkat operatif.



**Gambar 2.1 Struktur Komunikasi Kebawah**

Katz & Kahn menyatakan ada lima jenis informasi yang biasa di komunikasikan dari atasan kepada bawahan :<sup>30</sup>

<sup>30</sup> Universitas Sumatera Utara  
 (<http://repository.usu.ac.id/bitstream/123456789/24198/4/Chapter%20II.pdf>) diunduh  
 pada 14 Februari 2017 pukul 22:18 WIB

- 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 pegawai, dan
- 5) Informasi untuk mengembangkan rasa memiliki tugas (sense of mission).

Secara umum komunikasi ke bawah dapat diklasifikasikan atas lima tipe, yaitu :<sup>31</sup>

- 1) Intruksi tugas

Instruksi tugas atau pekerjaan yaitu pesan yang disampaikan kepada bawahan mengenai apa yang diharapkan dilakukan mereka dan bagaimana melakukannya. Instruksi tugas yang tepat dan langsung cenderung dihubungkan dengan tugas yang sederhana yang hanya menghendaki keterampilan dan pengalaman yang minimal. Instruksi yang lebih umum biasanya digunakan bagi tugas-tugas yang kompleks, dimana

---

<sup>31</sup> Arni Muhammad, *Op.cit.*, h.108

karyawan diharapkan menggunakan 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 atau objektif organisasi. Kualitas dan kuantitas dari komunikasi rasional ditentukan oleh filosofi dan asumsi pimpinan mengenai bawahannya.

3) Ideologi

Pesan mengenai ideologi ini adalah merupakan perluasan dari pesan rasional. Pesan rasional penekanannya ada pada penjelasan tugas dan kaitannya dengan perspektif 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 praktek-praktek organisasi, peraturan-peraturan organisasi, keuntungan, kebiasaan dan data lain yang tidak berhubungan dengan instruksi 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 tetapi dapat juga berupa kritikan atau peringatan terhadap pegawai.

N. Pradhan & Niti Chopra mengatakan dalam bukunya:

*“Unfortunately, information is often lost or distorted as it comes down the chain of command. Top management's issuance of policies and procedures does not ensure communication. In fact, many directives are not understood or even read”.*<sup>32</sup>

Dapat dikatakan, sayangnya informasi sering hilang atau rusak ketika informasi diberikan dalam rantai komando. Penerbitan kebijakan dan prosedur dari manajemen atas tidak memastikan adanya komunikasi. Faktanya, banyak arahan yang tidak dimengerti atau bahkan tidak dibaca. Dan ini sering berlaku untuk lembaga pendidikan juga. Akibatnya, sistem umpan balik sangat penting untuk mencari tahu apakah informasi itu dipahami sebagaimana yang dimaksud oleh pengirim.

---

<sup>32</sup> N. Pradhan & Niti Chopra, *Communication Skills for Educational Managers* (Jaipur: Book Enclave, 2008), h.191

Arus komunikasi dari pada atasan kepada bawahan tidaklah selalu berjalan lancar, tetapi dipengaruhi oleh berbagai faktor sebagai berikut:<sup>33</sup>

- 1) Keterbukaan
- 2) Kepercayaan pada pesan tulisan
- 3) Pesan yang berlebihan
- 4) *Timimng*
- 5) Penyaringan

Dalam bukunya yang berjudul "*Fundamental of Organizational Communication*" seperti yang dikutip oleh Fred, Pamela telah mengidentifikasi tiga cara bagi manajer untuk meningkatkan komunikasi ke bawah: 1. *School districts should adopt communication training programs for all administrative personel*, 2. *School administrators should get out of their offices and talk to employees on the "firing line"*, 3. *School administrators should conduct regular supervisory-subordinate discussions.*<sup>34</sup> Dari identifikasi yang dilakukan oleh Pamela dapat diketahui tiga cara bagi manajer untuk meingkatkan komunikasi ke bawah: 1 Wilayah sekolah harus mengikuti program pelatihan komunikasi untuk semua pegawai administrasi, 2. Pengelola sekolah harus keluar

---

<sup>33</sup> Arni Muhammad, *Op.cit.*, h.110

<sup>34</sup> Fred C. Lunenberg and Allan C. Ornstein, *Educational Adminstrtion* (USA: International Edition, 2012), h. 164

dari kantor mereka dan berbicara dengan karyawan di "garis tembak", 3. Pengelola sekolah harus melakukan pengawasan-diskusi rutin dengan bawahan.

**b. Komunikasi ke Atas (*Upward Communicaton*)**

Yang dimaksud dengan komunikasi ke atas adalah pesan yang mengalir dari bawahan kepada atasan atau dari tingkat yang lebih rendah kepada tingkat yang lebih tinggi.<sup>35</sup>

Pendapat tersebut dipertegas oleh Mada Sutapa dalam jurnalnya yang mengatakan tentang komunikasi ke atas sebagai berikut:

“Komunikasi dari hirarki jenjang rendah kepada jenjang lebih atas. Komunikator akan memberikan laporan periodik, informasi dan penjelasan yang diminta atasan. Contohnya, laporan periodik wakil kepala sekolah kepada kepala sekolah”.<sup>36</sup>

*Upward communication is the transmission of information from lower levels of an organization to higher ones; the most common form is employees communicating with managers.*<sup>37</sup>

Dapat dikatakan bahwa komunikasi ke atas adalah transmisi

---

<sup>35</sup> *Ibid.*, h.116

<sup>36</sup> Universitas Negeri Yogyakarta, *Membangun Komunikasi Efektif di Sekolah*, ([journal.uny.ac.id/index.php/jmp/article/download/4058/3513](http://journal.uny.ac.id/index.php/jmp/article/download/4058/3513)) diunduh pada 22 Februari 2017 pukul 10:13 WIB.

<sup>37</sup> Boundless, *Upward Communication*, (<https://www.boundless.com/management/textbooks/boundless-management-textbook/communication-11/management-and-communication-83/upward-communication-398-1551/>) diunduh pada 22 Februari 2017 pukul 10:33 WIB

informasi dari tingkat yang lebih rendah dari suatu organisasi untuk orang-orang yang lebih tinggi; bentuk yang paling umum adalah karyawan berkomunikasi dengan manajer.

*The content of such communication can include judgments, estimations, propositions, complaints, grievances, appeals, reports, and any other information directed from subordinates to superiors. Upward communication is often made in response to downward communication; for instance, employees answering a question from their manager.*<sup>38</sup> Dapat dikatakan bahwa Isi komunikasi tersebut dapat mencakup penilaian, estimasi, proposisi, keluhan, banding, laporan, dan informasi lainnya diarahkan dari bawahan kepada atasan. komunikasi ke atas sering dibuat dalam menanggapi komunikasi ke bawah; misalnya, karyawan menjawab pertanyaan dari manajer mereka.

Dalam setiap komunikasi yang dilakukan pasti ada fungsi yang diciptakan, menurut Smith (Goldhaber, 1986) komunikasi ke atas sebagai balikan bagi pimpinan memberikan petunjuk tentang keberhasilan suatu pesan yang disampaikan kepada bawahan dan dapat memberikan stimulus kepada karyawan untuk

---

<sup>38</sup> *Ibid.*

berpartisipasi dalam merumuskan pelaksanaan kebijaksanaan bagi departementnya atau organisasinya.

Hal-hal yang harus disampaikan oleh karyawan kepada atasannya tidaklah selalu menjadi kenyataan. Banyak kesulitan untuk mendapatkan informasi tersebut. Sharma (1979) mengatakan bahwa kesulitan itu mungkin disebabkan oleh beberapa hal di antaranya adalah sebagai berikut:

- 1) Kecenderungan karyawan untuk menyembunyikan perasaan dan pikirannya.
- 2) Perasaan karyawan bahwa pimpinan dan supervisor tidak tertarik pada masalah mereka.
- 3) Kurangnya reward atau penghargaan terhadap karyawan yang berkomunikasi ke atas.
- 4) Perasaan karyawan bahwa supervisor dan pimpinan tidak dapat menerima dan berespons terhadap apa yang dikatakan oleh karyawan.

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.<sup>39</sup>

---

<sup>39</sup> Arni Muhammad, *Op.Cit.*, h.119

- 1) Komunikasi ke atas lebih mungkin digunakan oleh pembuat keputusan pengelolaan, apabila pesan itu disampaikan tepat pada waktunya.
- 2) Komunikasi ke atas yang bersifat positif, lebih mungkin di gunakan oleh pembuat keputusan mengenai pengelolaan daripada komunikasi 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 berbuat mengenai hal itu.
- 5) Komunikasi ke atas akan lebih efektif, apabila komunikasi itu mempunyai daya tarik secara intuitif bagi penerima.

Canary dalam bukunya yang berjudul "*Communication and Organizational Knowledge*" seperti yang dikutip oleh Fred mengatakan: "*Other research recommends four practices to improve upward communication: employee meetings, open door policy, employee letters, and participation in social groups*".<sup>40</sup> Dapat diartikan bahwa penelitian lain merekomendasikan empat praktek untuk meningkatkan

---

<sup>40</sup> Fred C. Lunenberg and Allan C. Ornstein, *Op.Cit*, h. 165

komunikasi ke atas: pertemuan karyawan, kebijakan pintu terbuka, Surat-surat karyawan, dan partisipasi dalam kelompok sosial.

**c. Komunikasi Horizontal** (*Horizontal Communication*)

The Liang Gie dalam bukunya yang berjudul *Administrasi Perkantoran Modern* mendefinisikan komunikasi horizontal sebagai berikut:

“hubungan datar (horizontal): ini adalah hubungan diantara para pejabat atau satuan pada tingkat jenjang organisasi yang kurang lebih sederajat”.<sup>41</sup>

Arni Muhammad menambahkan bahwa, “Komunikasi horizontal adalah pertukaran pesan diantara orang-orang yang sama tingkatan otoritasnya di dalam organisasi”.<sup>42</sup>

Sama seperti dua arah aliran komunikasi sebelumnya, komunikasi horizontalpun memiliki tujuan. Komunikasi horizontal memiliki tujuan tertentu di antaranya adalah sebagai berikut:

- 1) Mengkoordinasikan 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.

---

<sup>41</sup> The Liang Gie, *Administrasi Perkantoran Modern*, (Yogyakarta: Liverty, 2009), h.67

<sup>42</sup> Arni Muhammad, *Op.cit.*, h.121

- 4) Menyelesaikan konflik di antara anggota yang ada dalam bagian organisasi dan juga antara bagian dengan bagian lainnya.
- 5) Manjamin pemahaman yang sama.
- 6) Mengembangkan sokongan interpersonal.

Bentuk yang paling umum dari komunikasi horizontal adalah kontak personal yang mungkin terjadi dalam berbagai tipe. Di antara bentuk yang saling terjadi adalah sebagai berikut: 1) Rapat-rapat komite, 2) Interaksi informal pada jam istirahat, 3) Percakapan telepon, 4) Memo dan nota, 5) Aktivitas sosial, 6) Kelompok mutu.

Berdasarkan beberapa penjelasan di atas, dapat diketahui garis besar dalam sebuah organisasi biasanya terjadi suatu proses komunikasi yang dapat dikategorikan menjadi 3 (tiga) arah aliran komunikasi, yaitu ada komunikasi vertikal ke bawah, komunikasi vertikal ke atas, dan komunikasi horizontal. Komunikasi vertikal ke bawah merupakan sebuah komunikasi yang dilakukan oleh atasan kepada bawahan dalam sebuah organisasi, komunikasi vertikal ke atas merupakan suatu komunikasi yang dilakukan oleh bawahan kepada atasan dalam organisasi, dan komunikasi horizontal merupakan suatu

pelaksanaan komunikasi yang dilakukan antara rekan sejawat, atau dapat dikatakan komunikasi horizontal dilaksanakan oleh anggota yang tingkatannya sama dalam sebuah organisasi.

## 6. Metode Komunikasi

Menurut Alo Liliweri (2011) yang dikutip oleh Akhid Ista'in Mubarak dalam skripsinya tentang pelaksanaan komunikasi organisasi, metode komunikasi ini membimbing dan memandu kerja sumber komunikasi atau komunikator untuk menetapkan penggunaan cara dan teknik komunikasi tertentu untuk mencapai tujuan komunikasi yang efektif.<sup>43</sup> Dengan kata lain, tujuan dari diterapkannya metode komunikasi ini yaitu utamanya untuk mempermudah penyampaian pesan dari komunikator kepada komunikan agar dirasa lebih efektif dan efisien.

Alo Liliweri (2011) mengemukakan sekurang-kurangnya ada 3 (tiga) metode utama dalam komunikasi, yaitu:

### *a. Informative communication*

*Informative communication* atau sering disebut dengan *invormative speaking* atau pidato ini sama dengan

---

<sup>43</sup>Universitas Negeri Yogyakarta, *PELAKSANAAN KOMUNIKASI ORGANISASI DI DINAS PENDIDIKAN KABUPATEN KLATEN* (<http://eprints.uny.ac.id/40734/>) diunduh pada 18 Januari 2017 pukul 14:20 WIB.

seorang guru mengajari murid atau seorang pakar memberikan ceramah di depan publik tertentu.

*b. Persuasive communication*

Sebagian besar dalam pendidikan dan pelatihan, komunikasi persuasif sering sekali digunakan, yang dimaksudkan untuk lebih cepat dan tepat dalam mempengaruhi atau mengubah sikap dan persepsi publik.

Berikut faktor-faktor yang mempengaruhi persuasif, antara lain:

1) Karakteristik sasaran

Sebelum memulai komunikasi persuasif, maka rumuskanlah terlebih dahulu sasaran komunikasi. Batasan sasaran berdasarkan karakteristik dapat memudahkan pembicara untuk merancang tampilan dirinya ketika berbicara, rancangan pesan dan penggunaan media hingga ke efek seperti apa yang dikehendaki oleh komunikator.

2) Karakteristik sumber

Kesuksesan dalam persuasi sangat tergantung dari karakteristik sumber komunikasi seperti tingkat

pendidikan, keahlian, profesionalisme dan fungsional atau kemampuan dan ketrampilan dalam berkomunikasi, atau juga mungkin tampilan kepribadian seseorang yang menjadi sumber komunikasi.

### 3) Karakteristik pesan

Sifat dari suatu pesan memainkan peran dalam persuasi, terkadang pesan dapat menampilkan kedua sisi dari sebuah cerita yang berguna untuk membantu mengubah sikap.

#### *c. Coersive/instructive communication*

Metode ini, dapat dimaknai sebagai metode menekan atau memaksa dan instruksi, metode ini menerangkan bahwa mempersuasikan seseorang atau sekelompok orang agar mereka berubah sikap, maka komunikator akan mengirim pesan dengan cara menekan, memaksa dan memberikan instruksi dengan berbagai taktik.

## **7. Media/Saluran Komunikasi**

Menurut Agus M. Hardjana (2003) yang dikutip oleh Akhid Ista'in Mubarak dalam skripsinya tentang pelaksanaan komunikasi organisasi media komunikasi terdiri dari 3 (tiga) jenis, yaitu:

a. Media lisan

Pesan yang disampaikan melalui media lisan dapat dilaksanakan dengan menyampaikan sendiri, penerima pesan bisa individu, kelompok kecil, kelompok besar, maupun massa.

b. Media tertulis

Pesan yang disampaikan secara tertulis dapat disampaikan melalui surat, memo, laporan, selebaran, catata, poster, gambar, dan lain-lain.

c. Media elektronik

Pesan yang disampaikan secara elektronik dilakukan melalui *faksimile*, *e-mail*, radio, dan televisi.

Yosal Iriantara & Usep Syaripudin (2013) juga mengemukakan pendapat tentang media komunikasi dalam organisasi, di dalam sebuah organisasi ada media dan saluran komunikasi yang dipergunakan untuk penyampaian dan penerimaan pesan.<sup>44</sup> Untuk kepentingan manajemen, komunikasi organisasi dilakukan dalam pelaksanaan tugas dan dalam kegiatan organisasi. Oleh sebab itu, bagaimana informasi yang disampaikan menjadi sangat penting untuk efektivitas komunikasi di dalam organisasi. Media dan saluran komunikasi yang dipergunakan dalam komunikasi organisasi sangatlah beragam,

---

<sup>44</sup> *Ibid.*

mulai dari saluran tatap muka sampai dengan menggunakan jaringan komunikasi berbasis komputer seperti menggunakan *e-mail*.

Berdasarkan teori-teori di atas, dapat diketahui bahwa media komunikasi merupakan suatu saluran yang berfungsi sebagai perantara pada saat proses penyampaian pesan/informasi yang disampaikan oleh komunikator kepada komunikan, media komunikasi tersebut dapat berupa media lisan, media tertulis, maupun media elektronik. Dalam sebuah organisasi, media yang digunakan dalam kegiatan komunikasi sangatlah beragam, mulai dari saluran tatap muka sampai dengan menggunakan jaringan komunikasi berbasis komputer.

## **8. Hambatan-hambatan Komunikasi**

Ada beberapa hal yang dapat menjadi penghambat atau penghalang dalam proses berkomunikasi. Penghambat tersebut dikenal dengan istilah *barrier*, *noises*, atau *bottle neck communication*.<sup>45</sup>

Dalam komunikasi dikenal hambatan psikologis seperti minat, sikap, pendapat, kepercayaan, intelegensi, dan pengetahuan. Hambatan fisik misalnya kelelahan, sakit,

---

<sup>45</sup> Husaini Usman, *Op.Cit.*, h.427

keterbatasan panca indra atau cacat tubuh. Peserta didik yang menyenangi mata pelajaran, topik, dan gurunya, cenderung lebih berprestasi dibandingkan dengan peserta didik yang membenci mata pelajaran, topik, dan gurunya.<sup>46</sup>

Hambatan-hambatan komunikasi lainnya ialah a. komunikator menggunakan bahasa yang sukar dipahami, b. perbedaan persepsi akibat latar belakang yang berbeda, c. terjemahan yang salah, d. kegaduhan, e. reaksi emosional seperti selalu bertahan (defensif) atau terlalu menyerang (agresif), f. gangguan fisik (gagap, tuli, buta), g. semantik yaitu pesan bermakna ganda, h. belum berbudaya baca dan tulis, serta budaya diam, i. kecurigaan, j. teknik bertanya yang buruk, k. teknik menjawab yang buruk, l. tidak jujur, m. tertutup, n. destruktif, o. kurang dewasa, p. kurang respek, q. kurang menguasai materi, r. kurang persiapan, s. kebiasaan menjadi pembicara dan pendengar yang buruk.<sup>47</sup>

*It is obvious that communication problems are often only the symptoms of other difficulties which exist among persons and groups in an organization. Concisely, we would like to point out the following four problems which must be solved in organizations*

---

<sup>46</sup> *Ibid.*

<sup>47</sup> *Ibid.*

*even educational institutes - with a view to overcoming the barriers to communication.*<sup>48</sup> Dapat diartikan bahwa masalah dari komunikasi organisasi biasanya memiliki gejala sangat pasti bahwa masalah komunikasi adalah gejala dari kesulitan lain yang ada di antara orang dan kelompok dalam organisasi. secara singkat, kita akan menunjukkan empat masalah berikut dimana masalah tersebut harus dipecahkan dalam organisasi bahkan institusi pendidikan – dengan pandangan untuk melewati batasan untuk berkomunikasi.

a. Masalah kepercayaan atau kurangnya kepercayaan:

Sudah dibuktikan bahwa komunikasi mengalir sejalan dengan persahabatan. Dalam suasana yang dapat diandalkan dan terpercaya, isi komunikasi lebih mudah diberikan, diserap, dan diasimilasi. Penerimaan lebih akurat dan pasti dalam menerima pendapat dan sikap pengirim.

b. Masalah mempertahankan ketergantungan di antara orang;

membuat tujuan sama dan persetujuan terkait cara mencapai tujuan: Ketika orang memiliki tujuan yang bervariasi, dan menghargai sistem dalam organisasi, maka sangat

---

<sup>48</sup> N. Pradhan & Niti Chopra, *Op.Cit.*, h.193

penting untuk menciptakan pengertian yang sama tentang kebutuhan dan motif.

- c. Masalah membagikan balasan secara tidak terpisah: Hal ini sangat penting agar kebutuhan dan aspirasi orang bisa dipenuhi, dan mereka termotivasi untuk berkontribusi secara signifikan pada keseluruhan tujuan organisasi. Ide dan informasi mengalir bebas di organisasi dari orang yang diasumsikan mendapat kebutuhan harian.
- d. Masalah mengerti dan setuju pada hal yang sama mengenai struktur sosial dari organisasi: Konsensus tentang pertanyaan pekerjaan, standar kinerja, kewenangan, status hubungan, dll., adalah penting dalam komunikasi dalam organisasi.

## 9. Meningkatkan Kompetensi Komunikasi

*Communication competence is a set of abilities or resources that a communicator has available for use.*<sup>49</sup> Dapat diartikan bahwa kompetensi komunikasi adalah sederet kemampuan atau sumber daya yang dimiliki dan siap digunakan oleh seorang komunikator.

---

<sup>49</sup> Wayne K. Hoy & Cecil G. Miskel, *Educational Administration* (New York: International Edition, 2013), h. 397

Menurut Wayne K. Hoy dalam bukunya “*Educational Administration*”, ada tiga kecakapan yang harus dimiliki untuk meningkatkan kompetensi komunikasi:

- a. *Sending Skills* (Kecakapan Mengirim)
- b. *Listening Skills* (Keterampilan Menyimak)
- c. *Feedback Skills* (Keterampilan Menanggapi)<sup>50</sup>

Dapat disimpulkan bahwa untuk menciptakan komunikasi yang efektif maka harus diawali dengan meningkatkan kompetensi komunikasi yang kita miliki dengan memiliki tiga kecakapan seperti yang telah disebutkan oleh Wayne.

## E. Kajian Hasil Penelitian yang Relevan

Penelitian terdahulu dilakukan oleh Sri Utari pada tahun 2015 dengan judul “Pelaksanaan Komunikasi Organisasi di Dinas Pendidikan Kabupaten Kulon Progo”.<sup>51</sup> Dalam penelitian tersebut dihasilkan bahwa dalam pelaksanaannya komunikasi di Dinas Pendidikan Kabupaten Kulon Progo mengalami hambatan yaitu pada komunikasi vertikal ke atas adalah bawahan merasa canggung untuk mengutarakan, ide, gagasan, dan atasan sering tugas luar sehingga jarang bertemu.

---

<sup>50</sup> *Ibid.*

<sup>51</sup> Universitas Negeri Yogyakarta, *Pelaksanaan Komunikasi Organisasi di Dinas Pendidikan Kabupaten Kulon Progo* (<http://eprints.uny.ac.id/23302/>) diunduh pada 04 Maret 2017 pukul 21:57 WIB

Pada komunikasi vertikal ke bawah hambatan yang ditemui yaitu karakteristik bawahan yang berbeda-beda dan bawahan sulit menerima informasi, dan hambatan pada komunikasi horizontal yaitu karakteristik masing-masing pegawai yang berbeda-beda, masih tingginya ego dari masing-masing pegawai, dan rekan sejawat sering tugas luar sehingga jarang bertemu.

Sri Utari mengatakan dalam penelitiannya, upaya yang dilakukan Dinas Pendidikan Kabupaten Kulon Progo untuk mengatasi hambatan komunikasi ke atas yaitu berusaha meningkatkan koordinasi di setiap tingkatan dan berusaha mengatur waktu untuk dapat bertemu dengan atasan, upaya mengatasi hambatan komunikasi ke bawah yaitu berusaha menggunakan waktu disela-sela kesibukan untuk menjalin komunikasi, dan atasan berusaha memberikan penjelasan kembali, dan upaya mengatasi hambatan komunikasi horizontal yaitu dengan berusaha saling mengingatkan dengan cara-cara yang berbeda-beda, berusaha menggunakan segala fasilitas yang ada untuk berkomunikasi, dan berusaha mengatur waktu untuk dapat bertemu dan berdiskusi.

Penelitian selanjutnya dilakukan oleh Akhid Ista'in Mubarak pada tahun 2016 dengan judul "Pelaksanaan Komunikasi Organisasi di Dinas Pendidikan Kabupaten Klaten".<sup>52</sup> Dalam penelitiannya dihasilkan bahwa

---

<sup>52</sup>Universitas Negeri Yogyakarta, *PELAKSANAAN KOMUNIKASI ORGANISASI DI DINAS PENDIDIKAN KABUPATEN KLATEN*

komunikasi di Dinas Pendidikan Kabupaten Kulon Progo meliputi: (1) Komunikasi vertikal ke bawah yang dilakukan membahas hal pekerjaan. Jenis komunikasi yang dilakukan formal dan informal, namun sering menggunakan informal. Metode yang lebih efektif menggunakan *Persuasive*. Media yang digunakan yaitu lisan, tertulis, dan elektronik, namun lebih efektif dengan lisan. Hambatan yang terjadi terkadang bawahan ada yang tidak tepat waktu dalam melaksanakan pekerjaan, tidak langsung mengerti maksud atasan, dan bawahan sibuk banyak pekerjaan. Upaya yang dilakukan dengan memberi motivasi, *controlling*, menciptakan iklim komunikasi dua arah, dan membagi waktu komunikasi.

Komunikasi vertikal ke atas yang dilakukan membahas hal pekerjaan dan hal diluar pekerjaan. Jenis komunikasi yang dilakukan formal dan informal, namun sering menggunakan informal. Metode yang lebih efektif menggunakan *Informative*. Media yang digunakan lisan, tertulis, dan elektronik, namun lebih efektif dengan lisan. Hambatan yang terjadi yaitu kesibukan atasan karena jadwal padat, sehingga susah ditemui. Upaya yang dilakukan dengan menggunakan media elektronik untuk berkomunikasi, mengatur waktu bertemu, dan menunggu.

Komunikasi horisontal yang dilakukan membahas hal pekerjaan dan hal diluar pekerjaan. Jenis komunikasi yang dilakukan formal dan

informal, namun sering menggunakan informal. Metode yang lebih efektif menggunakan *Persuasive*. Media yang digunakan lisan, tertulis, dan elektronik, namun lebih efektif dengan lisan. Hambatan yang terjadi susah dalam bertemu, tidak ada diruangan, tidak langsung mengerti maksud pesan, dan tidak langsung menanggapi pesan. Upaya yang dilakukan dengan menggunakan media elektronik untuk komunikasi, mengupayakan waktu untuk komunikasi, dan mengerjakan pekerjaan sendiri apabila rekan tidak langsung menanggapi.