

**STRATEGI PIMPINAN DALAM MENJALANKAN *DOWNWARD*
COMMUNICATION UNTUK MENINGKATKAN MOTIVASI KERJA DI
BAGIAN INFORMASI DAN HUMAS KANTOR WILAYAH KEMENTERIAN
AGAMA PROVINSI SUMATERA SELATAN**



SKRIPSI

**Diajukan Untuk Melengkapi Salah Satu Syarat Guna Memperoleh Gelar
Sarjana Strata Satu Sosial (S.Sos) Dalam Ilmu Dakwah Dan Komunikasi
Jurusan Komunikasi Penyiaran Islam Konsentrasi Hubungan Masyarakat**

DISUSUN OLEH:

BELLA RAHMA TISKA

NIM : 12510016

**FAKULTAS DAKWAH DAN KOMUNIKASI
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI (UIN) RADEN FATAH
PALEMBANG**

2017

NOTA PEMBIMBING

Hal : Pengajuan Ujian Munaqosyah

**Kepada Yth,
Dekan Fakultas Dakwah dan
Komunikasi
UIN Raden Fatah Palembang
Di
Palembang**

Assalamu'alaikum Wr. Wb

Dengan Hormat,

Setelah mengadakan bimbingan sungguh-sungguh, maka kami berpendapat bahwa skripsi saudari Bella Rahma Tiska, Nim 12 51 0016 yang berjudul "strategi pimpinan dalam menjalankan *downtward communication* untuk meningkatkan motivasi kerja di bagian Informasi dan Humas Kantor Wilayah Kementerian Agama Provinsi Sumatera Selatan" telah dapat diajukan dalam ujian Munaqosyah di fakultas Dakwah dan Komunikasi UIN Raden Fatah Palembang.

Demikian, Terima Kasih,

Wa'alaikum Salam Wr. Wb

Palembang, Desember 2016

Pembimbing I



Dr. Hamidah, M. Ag
NIP. 19661001 199103 2 001

Pembimbing II



Mohd. Aji Isnajni, MA
NIP. 19700417 200312 1 001

HALAMAN PENGESAHAN

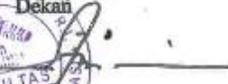
Nama : Bella Rahma Tiska
NIM : 12510016
Judul Skripsi : Strategi Pimpinan Dalam Menjalankan *Downward Communication* Untuk Motivasi Kerja di Bagian Informasi dan Humas Kantor Wilayah Kementerian Agama Provinsi Sumatera Selatan

Telah dimunaqsyah dalam Sidang Terbuka Fakultas Dakwah dan Komunikasi UIN Raden Fatah Palembang.

Her/Tanggal : Rabu, 25 Januari 2017
Tempat : Ruang Sidang Munaqsyah Fakultas Dakwah dan Komunikasi UIN Raden Fatah Palembang.

Skripsi ini telah diterima sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar Sarjana Sosial (S.Sos) pada Program Strata 1 (S1) pada Jurusan Komunikasi Penyiaran Islam.

Palembang, 25 Januari 2017

Dekan

Dr. Kusnadi, MA
NIP. 19710819 2000031 002

TIM PENGUJI

Ketua


Manalullahi, M.Ed
NIP. 19720415 200312 2003

Penguji I


Dra. Hj. Dalinur M. Nur, MM
NIP. 19570412 198603 2003

Sekretaris


Anita Trisiah, M.Sc.
NIP. 19820924 201101 2010

Penguji II


Anita Trisiah, M.Sc.
NIP. 19820924 201101 2010

LEMBAR PERNYATAAN

Yang bertanda tangan di bawah ini :

NIM : 12510016

Nama : Bella Rahma Tiska

Judul Skripsi : Strategi pimpinan dalam menjalankan *downward communication* untuk meningkatkan motivasi kerja di bagian Informasi dan Humas Kantor Wilayah Kementerian Agama Provinsi Sumatera Selatan

Menyatakan bahwa skripsi saya adalah hasil karya sendiri dan bukan plagiat. Apabila ternyata ditemukan di dalam skripsi saya terdapat unsur plagiat, maka saya siap untuk mendapatkan sanksi akademik yang terkait dengan hal tersebut.

Palembang, 31 Desember 2016



Bella Rahma Tiska
NIM. 12510016

MOTTO DAN PERSEMBAHAN

MOTTO

**“TERUSLAH BERJUANG DAN PANTANG MENYERAH UNTUK MENCAPAI
KESUKSESAN MESKIPUN AKAN ADA BANYAK HALANGAN DAN
RINTANGAN YANG DATANG”**

PERSEMBAHAN

Skripsi ini di persembahkan untuk:

- **Teristimewa untuk Ayahanda Iskandar dan Ibunda Sri Haryati yang tercinta yang selalu mendoakan dan selalu memberikan semangat.**
- **Kakak dan adik-adikku (Sandi, Mellan, Fauzan, Hafiz, dan Si bungsu Haikal) yang ku sayang.**
- **Untuk seseorang yang selalu memotivasi dan membantuku dalam menyelesaikan skripsi ini (Arbi Haryanto).**
- **Terima kasih juga kepada teman terbaik sekaligus keluarga selama di kuliah, keluarga KPI A angkatan 2012 yaitu A. Farih Nugraha, Abdurrahman, Ade Wijayanto, Adelia Damayanti, Airesti Pancarini, Al-Muttakim, Amran Ardiansyah, Ani Novianti, Atika Rana, Dicky Chandra, Dicky Nugraha, Eko Prasetyo, Habibi selama 4 Tahun Menjalin kebersamaan dan kekeluargaan.**

- **Terima Kasih kepada teman terbaik Diah Adelia Dwijayanti, Ari Triwindari, Febrina Angraini, Eti Agustini.**
- **Teman-teman KPI angkatan 2012.**
- **Terima kasih kepada teman-teman SI angkatan 2012, Mgs.M. Husin Aditya, Imam Kukuh Pribadi dan yang lainnya.**
- **Buat teman-teman kosan Defi, Metri, Nailah.**
- **Almamater UIN Raden Fatah Palembang.**

KATA PENGANTAR



Puji dan syukur kehadiran Allah SWT, yang telah melimpahkan kasih sayangnya sehingga saya dapat menyelesaikan skripsi yang berjudul “Strategi Pimpinan Dalam Menjalankan *Downward Communication* Untuk Meningkatkan Motivasi Kerja Karyawan Di Bagian Humas Kementerian Agama Kantor Wilayah Sumatera Selatan.”

Salawat dan salam semoga tercurahkan kepada junjungan kita, suri tauladan yang penuh kasih sayang yakni Rasulullah saw, beserta keluarga, sahabat dan para pengikutnya yang tetap istiqomah hingga akhir zaman.

Skripsi ini disusun sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar Sarjana Sosial (S. Sos) pada Universitas Islam Negeri Raden Fatah Palembang. Di dalam penyusunan skripsi ini, penulis banyak mendapat bantuan dari berbagai pihak. Sehingga penulisan skripsi ini dapat diselesaikan. Namun, penulis menyadari bahwa skripsi ini jauh dari kata sempurna masih banyak terdapat kesalahan dan kekurangan, penulis berusaha semaksimal mungkin dalam mengerjakan skripsi ini. Untuk itu, dalam kesempatan ini penulis ingin menyampaikan ucapan terima kasih yang tak terhingga kepada:

1. Bapak Prof. Drs. H.M. Sirozi, MA, Ph.D selaku Rektor UIN Raden Fatah Palembang yang telah menerima saya sebagai mahasiswi di UIN Raden Fatah Palembang.

2. Dekan Fakultas Dakwah dan Komunikasi UIN Raden Fatah Palembang Dr. Kusnadi, M.A. beserta staf yang telah memberikan kemudahan, baik dalam urusan administrasi maupun perkuliahan sehingga skripsi ini selesai.
3. Bapak Syafitri Irwan, S.Ag, M.Pd.I selaku Kasubbag Informasi dan Humas yang telah memberikan data-data penelitian sehingga saya bisa menyelesaikan skripsi ini.
4. Ibu Dr. Hamidah M. Ag selaku pembimbing I dan Bpk. Mohd. Aji Isnaini, MA selaku pembimbing II yang telah banyak meluangkan waktu untuk menilai tulisan-tulisan dalam skripsi ini, berupaya memberikan masukan penting sebagai perbaikan selama masa penelitian ini memberikan motivasi dalam penyelesaian skripsi ini.
5. Bpk. Syazali Tidah Anwar selaku Penasehat Akademik yang selalu memberikan saran dan motivasi.
6. Bapak-bapak dan ibu-ibu dosen beserta staf pegawai UIN Raden Fatah Palembang yang telah mendidik dan banyak membantu kelancaran penyelesaian administrasi penelitian.
7. Ayahanda Iskandar dan Ibunda Sri Haryati tercinta yang sejak awal telah banyak berjasa, melimpahkan kasih sayang, pendidikan, do'a serta memberikan dorongan material dan spiritual.

8. Kakakku Hedi Ari Sandi dan adik-adikku Mella Riski, Hasbi Fauzan, Hafiz Fahreza, dan si bungsu Haikal Fadhillah yang selalu mendoakan dan mendukungku yang telah memberikan doa dan dukungannya.
9. Arbi Haryanto yang selalu memotivasiku dan membantu dalam penyelesaian skripsi ini.
10. Teman-teman di Fakultas Dakwah dan Komunikasi Angkatan 2012 terkhusus kelas KPI A.

Pada akhirnya penulis hanya berharap semoga Allah SWT akan membalas jasa-jasa yang telah mereka berikan kepada penulis dengan limpahan pahala yang berlipat ganda. amin ya robbal ‘alamin..

Penulis,

Bella Rahma Tiska

NIM. 12 51 0016

DAFTAR ISI

	Hal
HALAMAN JUDUL	-
NOTA PEMBIMBING	i
HALAMAN PENGESAHAN	ii
LEMBAR PERNYATAAN	iii
MOTTO DAN PERSEMBAHAN	iv
KATA PENGANTAR	vi
DAFTAR ISI	ix
DAFTAR TABEL	xii
DAFTAR GAMBAR	xiii
ABSTRAK	xiv
BAB I PENDAHULUAN	
A. Latar Belakang	1
B. Rumusan Masalah	5
C. Tujuan dan Manfaat Penelitian	6
D. Tinjauan Pustaka	7
E. Kerangka Teori	11
F. Metode Penelitian	22
G. Sistematika Pembahasan	26
BAB II LANDASAN TEORI	
A. Pengertian Strategi dan Pimpinan	28
B. Konsep Komunikasi dan Organisasi	29
1. Pengertian Komunikasi	29
2. Pengertian Organisasi	30
C. Komunikasi Organisasi	32
D. <i>Downward Communication</i> (Komunikasi ke bawah).....	34
E. Motivasi	41

1. Motivasi kerja	41
2. Model Motivasi.....	43
3. Tujuan pemberian motivasi	44
4. Metode-metode motivasi	45
5. Faktor yang mempengaruhi motivasi	46
F. Kerangka berpikir	54

BAB III PROFIL KEMENTERIAN AGAMA SUMATERA SELATAN

A. Sejarah singkat berdirinya Kementerian Agama Sumatera Selatan	58
B. Visi dan Misi Kementerian Agama Sumatera Selatan	59
C. Struktur Organisasi Kementerian Agama Sumatera Selatan	60
D. Tugas dan Fungsi Inmas Kementerian Agama Sumatera Selatan	61
E. Keadaan Sarana dan Prasarana Informasi dan Humas Kementerian Agama Sumatera Selatan	63
F. Keadaan pegawai Struktural Subbagian Inmas Kementerian Agama Sumatera Selatan	64

BAB IV ANALISIS HASIL PENELITIAN

A. Pendekatan Mikro	66
1. Orientasi dan latihan	66
2. Keterlibatan anggota	68
3. Penentuan iklim organisasi	71
4. Supervisi dan pengarahan	74
5. Kepuasan kerja.....	76
B. Pendekatan Individual	78
1. Berbicara pada kelompok kerja	78
2. Menghadiri dan berinteraksi dalam rapat-rapat	82
3. Menulis	84
4. Berdebat untuk suatu usulan	84

C. Faktor pendukung dan faktor penghambat yang dihadapi pimpinan dalam menjalankan <i>downward communication</i> untuk meningkatkan motivasi kerja	86
D. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Motivasi Kerja	89

BAB V PENUTUP

A. Kesimpulan	91
B. Saran.....	92

DAFTAR PUSTAKA

LAMPIRAN-LAMPIRAN

DAFTAR TABEL

	Hal
Tabel I Daftar Barang Inventaris Ruang Subbag Informasi dan Humas	63
Tabel II Keadaan Pegawai Struktural Subbagian Informasi dan Humas	65

DAFTAR GAMBAR

	Hal
Gambar 2.1 Kerangka Berpikir	54
Gambar 3.1 Bagan Struktur Organisasi Kantor Wilayah Kementerian Agama Provinsi Sumatera Selatan	60

ABSTRAK

Penelitian ini berjudul *staregi pimpinan dalam menjalankan downward communication* untuk meningkatkan motivasi kerja di bagian Informasi dan Humas Kantor wilayah Sumatera Selatan. Penelitian ini difokuskan ke Kasubbag Informasi dan Humas, yang dipimpin oleh Syafitri Irwan, M.Pd.I. Permasalahan yang penulis bahas dalam skripsi ini adalah bagaimana *staregi pimpinan dalam menjalankan downward communication* untuk meningkatkan motivasi kerja di bagian Informasi dan Humas Kantor wilayah Sumatera Selatan dan apa saja faktor pendukung dan faktor penghambatnya. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui *staregi pimpinan dalam menjalankan downward communication* untuk meningkatkan motivasi kerja di bagian Informasi dan Humas Kantor wilayah Sumatera Selatan dan untuk mengetahui apa saja faktor pendukung dan faktor penghambatnya. Penelitian ini merupakan penelitian studi deskriptif merupakan penelitian terhadap fenomena atau populasi tertentu yang diperoleh oleh peneliti dari subjek berupa individu, organisasional, industri atau perspektif yang Studi deskriptif merupakan penelitian terhadap fenomena atau populasi tertentu yang diperoleh oleh peneliti dari subjek berupa individu, organisasional, industri atau perspektif yang lain. Teknik pengumpulan data menggunakan wawancara, observasi, dan dokumentasi. Sedangkan untuk menganalisa data dengan mengorganisasikan data, menjabarkannya ke dalam unit-unit, melakukan sintesa, menyusun ke dalam pola, memilih mana yang penting yang akan dipelajari, dan membuat simpulan yang akan disampaikan kepada orang lain. berdasarkan penelitian yang telah dilakukan dapat diambil kesimpulan bahwa strategi komunikasi ke bawahan yang dilakukan Kasubbag Informasi dan Humas di Kementerian Agama Sumatera Selatan dalam meningkatkan motivasi kerja pegawai sudah baik.

Kata kunci : Strategi, *downward communication*, motivasi

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Seiring dengan kemajuan teknologi, banyak bermunculan organisasi atau perusahaan baru. Dimana perusahaan atau organisasi tersebut memiliki visi dan misi yang harus dicapai. Untuk mencapai visi dan misi tersebut dibutuhkan orang-orang yang berkompeten dibidangnya.

Untuk mendapatkan orang-orang yang berkompeten tersebut maka dalam penerimaan karyawan dilakukan berbagai tes untuk mendapatkan para karyawan yang berkualitas. Namun terkadang nyatanya meskipun telah dilakukan berbagai macam tes dalam penerimaan karyawan masih banyak saja karyawan yang kurang memiliki tanggung jawab dalam melaksanakan tugas yang dibebankan kepadanya.

Apabila para karyawan tidak melaksanakan kewajibannya dengan baik maka tidak akan tercapai visi sebuah perusahaan. Untuk mencapai sebuah visi perusahaan dibutuhkan kerjasama yang solid antara pimpinan dan karyawan. Seorang pemimpin harus mampu mempengaruhi bawahannya untuk ikut terlibat dalam mencapai semua itu. Tanpa dukungan dari para karyawan mustahil sebuah visi akan terlaksana dengan baik meskipun sebuah perusahaan dipimpin oleh seorang yang memiliki kemampuan yang luar biasa.

Adapun kriteria pemimpin dalam Islam sesuai firman Allah SWT dalam surah Al-Anbiya' ayat 73 yang berbunyi:¹

وَجَعَلْنَاهُمْ أَئِمَّةً يَهْدُونَ بِأَمْرِنَا وَأَوْحَيْنَا إِلَيْهِمْ فِعْلَ الْخَيْرَاتِ وَإِقَامَ الصَّلَاةِ وَإِيتَاءَ
الزَّكَاةِ وَكَانُوا لَنَا عَابِدِينَ ﴿٧٣﴾

Artinya : “Kami Telah menjadikan mereka itu sebagai pemimpin-pemimpin yang memberi petunjuk dengan perintah kami dan Telah kami wahyukan kepada, mereka mengerjakan kebajikan, mendirikan sembahyang, menunaikan zakat, dan hanya kepada kamilah mereka selalu menyembah.” (QS. Al-Anbiya’: 73)

Dari arti ayat di atas dapat disimpulkan bahwa kriteria seorang pemimpin yang baik yaitu yang taat kepada sang pencipta dan ajaran-ajaran agamanya. Ketika seseorang taat kepada sang pencipta dan ajaran-ajaran agamanya maka seorang pemimpin tersebut akan menjalankan tugasnya sesuai dengan aturan yang ada. Mereka akan berbuat kebaikan seperti berlaku adil terhadap seluruh karyawannya, bertanggung jawab dengan tugas yang diembannya dan lain sebagainya.

Seorang pemimpin harus mampu berkomunikasi dengan baik bukan hanya dengan sesama pemimpin namun juga kepada bawahannya. Karena komunikasi memegang peranan penting di dalam menentukan sampai berapa jauh orang-orang

¹ Departemen keagamaan RI, *Al-Qur'an dan Terjemahan*, (Bandung: CV Penerbit Jamanatul 'Ali – Art, 2004), hlm. 328

dapat bekerja sama secara efektif mencapai tujuan yang sudah ditentukan.² John Tondowijodjo mengemukakan pengertian komunikasi merupakan “suatu proses saat orang berusaha untuk menyampaikan informasi dan mendapatkan hal-hal yang menjadi sasarannya”.³ Dengan berkomunikasi seseorang dapat bertukar informasi, dapat berhubungan satu dengan yang lain. Tidak ada seorangpun yang tidak terlibat dalam proses komunikasi. Komunikasi dapat terjadi dimana saja, termasuk dalam lingkungan organisasi.

Dalam lingkungan organisasi terdapat komunikasi yang sering digunakan di antaranya komunikasi vertikal dan komunikasi horizontal. Komunikasi vertikal, yakni komunikasi dari atas ke bawah (*downward communication*) dan komunikasi dari bawah ke atas (*upward communication*) adalah komunikasi dari pimpinan kepada bawahan dan dari bawahan ke pimpinan secara timbal balik (*two-way traffic communication*). Komunikasi horizontal ialah komunikasi secara mendatar, antara anggota staf dengan anggota staf, karyawan sesama karyawan, dan sebagainya.⁴ Komunikasi tersebut digunakan untuk mendukung keberhasilan dalam organisasi.

Selain komunikasi organisasi, sosok seorang pemimpin juga berpengaruh sangat besar dalam keberhasilan organisasi. Namun bukan pemimpin yang hanya bisa memerintah yang dapat membuat sebuah organisasi berhasil tetapi pemimpin yang

²Veithzal Rivai dan Arviyan Arifin, *Islamic Leadership Membangun Superleadership Melalui Kecerdasan Spiritual*, (Jakarta: Bumi aksara, 2013), hlm. 422

³ John Tondowijodjo, *Dasar dan Arah Public Relations*, (Jakarta: PT Grasindo, 2002), hlm. 14

⁴ Onong Uchjana Effendi, *Ilmu Komunikasi Teori dan Praktek*, (Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2005), hlm. 123-124

berakhlak baik, memiliki tanggung jawab dan disiplin yang tinggi serta mampu memotivasi para karyawannya itulah yang mendukung keberhasilan dalam organisasi.

Memotivasi pekerja serta mengakui kemampuan pekerja merupakan hal yang sangat penting untuk mencapai keberhasilan. Memotivasi berhubungan dengan membangun budaya manusia yang ingin unggul dalam pekerjaan dan bangga terhadap tempat mereka bekerja. Semakin termotivasi karyawan anda, semakin tinggi produktivitas organisasi anda. Oleh karena itu, pemimpin harus mampu memotivasi para karyawannya⁵.

Kementerian Agama Provinsi Sumatera Selatan merupakan salah satu lembaga yang mengatur urusan agama dari berbagai agama yang ada. Kementerian Agama Provinsi Sumatera Selatan memiliki berbagai bagian dan sub bagian. Salah satu sub bagian yang ada di Kementerian Agama adalah sub bagian Informasi dan Humas. Awalnya Subbag Informasi dan Humas dipimpin oleh bapak Saefudin, S.Ag, M.Si. Pada saat beliau memimpin sebagai Kasubbag Informasi dan Humas banyak penghargaan yang diperoleh Subbag Informasi dan Humas yaitu tiga kali mendapatkan juara pertama dan satu kali mendapatkan juara *runner up* dalam pengelolaan website portal kemenag Sumatera Selatan. Namun saat ini Subbag Informasi dan Humas dipimpin oleh bapak Syafitri Irwan, M.Pd.I, pergantian pemimpin ini tidak mempengaruhi kualitas kerja para pegawai yang ada di Kantor Wilayah Kementerian Agama Sumatera Selatan bahkan mereka terus berusaha untuk

⁵ Kaswan, *Leadership and Teamworking*, (Bandung: Alfabeta, 2013), hlm. 4

meningkatkan kinerja serta pelayanan publik. Terbukti Subbag Informasi dan Humas akan melaunching suatu proyek kerja yaitu SMKI (Sistem Manajemen Keamanan Informasi). Hal tersebut dapat dicapai dengan kerja sama yang baik antara pimpinan dan bawahan maupun sesama pegawai.

Berdasarkan uraian di atas membuat peneliti tertarik mengangkat judul penelitian mengenai “*Strategi Pimpinan dalam Menjalankan Downward Communication untuk Meningkatkan Motivasi Kerja di Bagian Informasi dan Humas Kantor Wilayah Kementerian Agama Sumatera Selatan*”.

B. Rumusan masalah

Dari latar belakang di atas, agar lebih jelas penulis merumuskan masalah sebagai berikut:

1. Bagaimana strategi pimpinan dalam menjalankan *downward communication* untuk meningkatkan motivasi kerja pegawai di bagian informasi dan humas Kantor Wilayah Kementerian Agama Provinsi Sumatera Selatan ?
2. Apa saja faktor pendukung dan faktor penghambat yang dihadapi pimpinan dalam menjalankan *downward communication* untuk meningkatkan motivasi kerja pegawai di bagian informasi dan humas Kantor Wilayah Kementerian Agama Provinsi Sumatera Selatan?
3. Apa saja faktor yang mempengaruhi pimpinan dalam menjalankan *downward communication* untuk meningkatkan motivasi kerja pegawai di bagian

informasi dan humas Kantor Wilayah Kementerian Agama Provinsi Sumatera Selatan?

C. Tujuan dan Manfaat Penelitian

Dari rumusan masalah di atas maka tujuan yang hendak dicapai adalah sebagai berikut:

1. Tujuan Penelitian

- a. Untuk mengetahui strategi *downward communication* dalam meningkatkan motivasi kerja pegawai di bagian informasi dan humas Kantor Wilayah Kementerian Agama Provinsi Sumatera Selatan.
- b. Untuk mengetahui apa saja faktor pendukung dan faktor penghambat yang dihadapi pimpinan dalam menjalankan *downward communication* untuk meningkatkan motivasi kerja pegawai di bagian informasi dan humas Kantor Wilayah Kementerian Agama Provinsi Sumatera Selatan.
- c. Untuk mengetahui apa saja faktor yang mempengaruhi pimpinan dalam menjalankan *downward communication* untuk meningkatkan motivasi kerja pegawai di bagian informasi dan humas Kantor Wilayah Kementerian Agama Provinsi Sumatera Selatan.

2. Manfaat Penelitian

a. Manfaat Teoritis

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi di bidang keilmuan seperti ilmu komunikasi.

b. Manfaat Praktis

1. Hasil penelitian ini akan dapat dijadikan suatu bahan informasi bagi pihak Kementrian Agama Provinsi Sumatera Selatan dalam menjalankan kebijakan-kebijakan yang ada.
2. Bagi mahasiswa Komunikasi Penyiaran Islam (KPI), diharapkan dapat menambah pengetahuan mengenai strategi pimpinan dalam menjalankan *downward communication* untuk meningkatkan motivasi kerja pegawai di bagian humas Kantor Wilayah Kementerian Agama Provinsi Sumatera Selatan.

D. Tinjauan Pustaka

Untuk membantu penulis dalam penyusunan skripsi, berikut ini akan peneliti cantumkan beberapa penelitian yang relevan dengan penelitian yang dibahas tentang beberapa teori yang berhubungan dengan masalah yang dibahas sebagai telaah dan bahan perbandingan.

Adapun buku-buku yang berhubungan dengan penelitian ini, yaitu sebagai berikut:

Kaswan dengan judul buku *Leadership and Teamworking* menjelaskan tentang tim dan kerjasama tim. Dimana setiap tim harus memiliki pemimpin tim yang dapat menyatukan tim dan mengeluarkan yang terbaik dari para anggota tim. Pemimpin tim seharusnya orang dimana setiap anggota tim memperoleh inspirasi

darinya dan mencari nasihat dan bimbingannya ketika dibutuhkan. Dia harus menjadi mode peran bagi anggota timnya. Seorang pemimpin tim memainkan peran penting dalam membimbing anggota tim dan memotivasi mereka agar mereka tetap fokus.

Veithzal Rivai dan Arviyan Arifin dengan judul buku *Islamic Leadership Membangun Super Leadership Melalui Kecerdasan Spiritual*. Buku ini membahas tentang kepemimpinan Rasul, serta kecerdasan intelektual pemimpin Islam. Selain itu juga buku ini membahas tentang strategi menjadi seorang pemimpin, membangun motivasi, peran komunikasi serta kepemimpinan partisipatif .

Onong Uchjana Effendy dengan judul buku *Ilmu Komunikasi Teori dan Praktek* menjelaskan tentang komunikasi secara teoritis serta pengimplementasian komunikasi. Di dalam buku ini komunikasi itu memiliki hubungan dengan bidang-bidang tertentu misalnya di bidang pendidikan, publisistik, jurnalistik, pembangunan, hubungan masyarakat serta dalam organisasi. Dimana dimensi-dimensi komunikasi dalam kehidupan organisasi itu ada dua komunikasi internal dan komunikasi eksternal.

Emilia Defince Simu (2014), dalam skripsinya yang berjudul “*Hambatan Komunikasi Downward dan Upward pada Divisi Sales dan Marketing Bukit Darmo Golf Surabaya*”. Dari hasil penelitian yang dilakukan bertujuan untuk mengetahui bagaimanakah hambatan komunikasi *downward* dan *upward* pada divisi sales dan marketing di Bukit Darmo Golf Surabaya. Hambatan komunikasi *downward* dan *upward* yang diteliti oleh peneliti adalah meliputi hambatan perilaku, hambatan

struktur, hambatan bahasa, hambatan latar belakang, hambatan teknis dan hambatan jarak. Peneliti menemukan bahwa dalam divisi sales dan marketing Bukit Darmo Golf terjadi hambatan komunikasi yang dilakukan dari atasan ke bawahan maupun dari bawahan ke atasan. Dimana antara atasan dengan bawahan kurang adanya kedekatan sehingga hubungan yang terjalin kurang harmonis dan komunikasi menjadi tidak efektif. Tidak adanya *meeting* antara atasan dengan bawahan sehingga bawahan tidak dapat memberikan umpan balik / masukan berupa kritik dan saran.

Dari penelitian di atas terdapat kesamaan dari segi materi yaitu membahas tentang *downward communication* serta hambatan *downward communication*. Perbedaannya dari segi lokasi, penelitian di atas dilakukan di divisi sales dan marketing Bukit Darmo Golf Surabaya sedangkan peneliti melakukan penelitian di kantor wilayah Kementerian Agama Provinsi Sumatera Selatan.

Pricilia Johanna (2013), dalam skripsinya yang berjudul "*Hambatan Komunikasi Downward antara pimpinan dan karyawan PT. Makmur Jaya*". Dari hasil penelitian yang dilakukannya bahwa adanya hambatan komunikasi ke bawah menyebabkan komunikasi atasan dan bawahan dalam organisasi menjadi tidak efektif. Penelitian ini dilakukan untuk mengetahui apa saja dan bagaimana hambatan *downward communication* terjadi antara pimpinan dan karyawan. Hasil hambatan *downward communication* yang ditemukan adalah tipe pesan, keterbatasan informasi, frekuensi informasi, respon pasif manajemen, ketidakpercayaan dari atasan, tidak ada umpan balik, kesalahpahaman pesan, dan kurangnya kontak dengan atasan.

Dari penelitian di atas terdapat kesamaan dari segi materi yaitu membahas tentang hambatan *downward communication*. Perbedaannya dari segi lokasi, penelitian di atas dilakukan di PT Makmur Jaya sedangkan peneliti melakukan penelitian di kantor wilayah Kementerian Agama Provinsi Sumatera Selatan.

Edi Saputra (08512011), dalam skripsinya yang berjudul “*Efektivitas Komunikasi Organisasi dalam Meningkatkan Kinerja Pegawai Struktural (Studi Fakultas Dakwah dan Komunikasi IAIN Raden Fatah Palembang)*”. Dari hasil penelitian yang dilakukan oleh Edi Saputra bahwa bentuk komunikasi ini sudah dilakukan oleh pegawai struktural Fakultas Dakwah dan Komunikasi walaupun masih ada yang belum efektif akan tetapi semakin lama lebih ditingkatkan demi mencapai tujuan organisasi yang diharapkan. Dengan adanya komunikasi organisasi yang efektif antara pegawai struktural di Fakultas Dakwah dan Komunikasi maka akan berpengaruh terhadap kinerja pegawai struktural dalam melaksanakan tugasnya dan tanggung jawabnya.

Dari penelitian di atas terdapat kesamaan dari segi materi yaitu membahas tentang komunikasi organisasi dimana salah satu komunikasi tersebut adalah *downward communication*. Perbedaannya dari segi lokasi, penelitian di atas dilakukan di Fakultas Dakwah dan Komunikasi UIN Raden Fatah sedangkan peneliti melakukan penelitian di kantor wilayah Kementerian Agama Provinsi Sumatera Selatan.

Maka perlu adanya pembahasan lebih lanjut mengenai, *Strategi Pimpinan Dalam Menjalankan Downward Communication Untuk Meningkatkan Motivasi Kerja Pegawai Di Bagian Informasi dan Humas Kantor Wilayah Kementerian Agama Provinsi Sumatera Selatan.*

E. Kerangka Teori

Istilah komunikasi sesungguhnya berpangkal pada perkataan latin *Communis* yang artinya membuat kebersamaan atau membangun kebersamaan antara dua orang atau lebih. Komunikasi juga memiliki akar kata berbahasa latin *Communico* yang artinya membagi.⁶ Dalam literatur lain mengatakan bahwa komunikasi adalah proses pemindahan pengertian dalam bentuk gagasan atau informasi dari seseorang ke orang lain. Perpindahan pengertian tersebut melibatkan lebih dari sekedar kata-kata yang digunakan dalam percakapan, tetapi juga ekspresi wajah, intonasi, titik putus vokal dan sebagainya.⁷

Organisasi merupakan suatu sistem mengkoordinasikan aktivitas untuk mencapai tujuan bersama atau tujuan umum. Organisasi juga merupakan suatu sistem karena organisasi terdiri dari berbagai bagian yang lain saling bergantung satu sama lainnya, bila satu bagian terganggu maka yang lain juga ikut terpengaruh.⁸ Jadi organisasi adalah suatu perkumpulan yang terdiri dari banyak orang yang dipimpin oleh seorang ketua dan memiliki visi yang harus dicapai.

⁶Sutrisna Dewi, *Komunikasi Bisnis*, (Yogyakarta: Andi, 2006), hlm. 2

⁷T. Hani Handoko, *Manajemen*, (Yogyakarta: BPFE-Yogyakarta, 1995), hlm. 280

⁸Edi Saputra, 2013, berjudul “ *Efektivitas Komunikasi Organisasi dalam Meningkatkan Kinerja Pegawai Struktural (Studi Fakultas Dakwah dan Komunikasi IAIN Raden Fatah Palembang)*” Jurusan Komunikasi Penyiaran Islam, Universitas Islam Negeri Raden Fatah Palembang.

Organisasi jika dilihat dari sudut tujuannya dikenal organisasi perusahaan (*business organization*) dan organisasi sosial (*public organization*). Organisasi perusahaan bertujuan untuk mendapatkan laba dan prinsip kegiatannya ekonomis rasional. Sedangkan organisasi sosial bertujuan memberikan pelayanan, sedang prinsip kegiatannya ialah pengabdian sosial, misalnya Organisasi Republik Indonesia.⁹ Dalam organisasi terdapat komunikasi yang sering digunakan yaitu komunikasi horizontal, komunikasi dari bawahan ke atasan (*upward communication*), dan komunikasi dari atasan ke bawahan (*downward communication*).

Downward communication dimulai dari manajemen puncak kemudian mengalir ke bawah melalui tingkatan-tingkatan manajemen sampai ke karyawan lini dan personalia paling bawah. Maksud utama komunikasi ke bawah adalah untuk memberi pengarahan, informasi, instruksi, nasehat/saran, dan penilaian kepada bawahan serta memberikan informasi kepada para anggota organisasi tentang tujuan dan kebijaksanaan organisasi. Berita-berita ke bawah dapat berbentuk tulisan maupun lisan, dan biasanya disampaikan melalui memo, laporan atau dokumen lainnya, bulletin, pertemuan atau rapat, dan melalui interaksi orang per orang atau kelompok kecil.¹⁰ *Downward communication* berkaitan dengan motivasi kerja pegawai karena atasan bukan hanya memberikan instruksi ataupun perintah kerja namun ketika bawahan tidak maksimal dalam melaksanakan pekerjaannya bawahan tersebut harus diberikan motivasi agar bisa maksimal dalam melaksanakan tugas-tugasnya.

⁹Malayu S.P. Hasibuan, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2012), hlm.6

¹⁰T. Hani Handoko, *Op. Cit.*, hlm. 280

Menurut Steers dan Porter, motivasi dalam bahasa Inggris disebut *motivation* yang berasal dari bahasa latin *movere* yang dimaksud “menggerakkan”.¹¹ Motivasi pada dasarnya adalah proses untuk mencoba memengaruhi seseorang agar melakukan yang kita inginkan. Dengan kata lain adalah dorongan dari luar terhadap seseorang agar mau melaksanakan sesuatu. Motivasi ini dimaksudkan untuk memberikan daya perangsang kepada SDM yang bersangkutan agar pegawai tersebut bekerja dengan segala daya dan upayanya.¹² Jadi dapat disimpulkan motivasi adalah usaha untuk memperbaiki atau mengubah tingkah laku seseorang agar menjadi lebih baik.

Sedangkan pengertian kerja dalam Kamus Besar Bahasa Indonesia adalah kegiatan melakukan sesuatu.¹³ Menurut Koontz dan O’Donnel mengatakan bahwa pengertian kerja yaitu penggunaan tenaga dalam usaha untuk menyelesaikan atau mengerjakan sesuatu. Usaha yang dilakukan bisa secara mental atau fisik, serta secara sukarela atau terpaksa. Selanjutnya penyelesaian yang dilakukan bisa sampai tuntas atau hanya sebagian saja.¹⁴ Jadi dapat disimpulkan bahwa kerja adalah suatu kegiatan atau usaha untuk menghasilkan sesuatu dengan kemampuan yang dimiliki agar memperoleh imbalan atau upah.

Menurut Sutarto Wijono motivasi kerja adalah kesungguhan atau usaha dari individu untuk melakukan pekerjaannya guna mencapai tujuan organisasi di samping

¹¹Sutarto wijono, *Psikologi Industry dan Organisasi*, (Jakarta: Kencana, 2010), hlm. 20

¹² Veithzal Rivai dan Arvian Arifin, *Op.Cit*, hlm. 386

¹³Pusat Bahasa, *Kamus Besar Bahasa Indonesia*, (Jakarta: Balai Pustaka, 2002), hlm. 554

¹⁴E-journal uajy, *Pengertian Kerja*, diakses tanggal 31 Maret 2016

tujuannya sendiri.¹⁵ Jika motivasi untuk bekerja tidak disertai dengan keahlian untuk bekerja, maka motivasi tersebut tidak akan meningkatkan prestasi kerja.¹⁶ Dari pengertian di atas dapat disimpulkan bahwa motivasi kerja adalah dorongan untuk melakukan sesuatu dengan kemampuan yang dimiliki agar mendapatkan sesuatu yang diinginkan.

Adapun teori yang berhubungan dengan motivasi ini antara lain:

a. Teori Kebutuhan Dua Faktor Herzberg

Selanjutnya Herzberg juga menggolongkan kebutuhan-kebutuhan dalam dua faktor saja yaitu faktor motivator dan kesehatan. Oleh karena itu, teori Herzberg ini dikenal juga sebagai teori dua faktor (*motivator-hygiene*). Kebutuhan-kebutuhan tersebut dibagi menjadi dua yaitu:

1) *Motivator*

- a. Pekerjaan itu sendiri
- b. Prestasi
- c. Kemungkinan pertumbuhan
- d. Tanggung jawab
- e. Kemajuan
- f. Pengakuan
- g. Status¹⁷

2) *Hygiene*

¹⁵ Sutarto, *Op.Cit.*, hlm. 25

¹⁶*Ibid.*, hlm. 19

¹⁷*Ibid.*, hlm. 46

Sebaliknya kebutuhan-kebutuhan yang termasuk dalam faktor kesehatan (*hygiene*) juga adalah:

1. Gaji atau upah (*wages salaries*)
2. Kondisi kerja (*working condition*)
3. Kebijaksanaan dan administrasi perusahaan (*Company policy and administration*)
4. Hubungan antar Pribadi (*Interpersonal Relation*)
5. Kualitas Supervisi¹⁸

Dalam konteks pekerjaan faktor motivatorlah yang akan memberi kepuasan kerja sekiranya kebutuhan-kebutuhan dalam faktor tersebut dipenuhi. Jika tidak dipenuhi tidaklah juga menyebabkan individu mengalami ketidakpuasan kerja, tetapi hanya pada tingkat yang netral. Sebaliknya, jika kebutuhan-kebutuhan di dalam faktor kesehatan tersebut tidak dipenuhi akan membuat individu tersebut mengalami ketidakpuasan kerja.¹⁹Ketidakpuasan kerja juga dapat terjadi karena hubungan dengan pimpinan yang kurang baik.

Sebagai pemimpin perlu memiliki keberanian, intuisi, kecerdasan, dan keberanian mengambil keputusan. Pemimpin juga perlu memiliki pandangan tentang masa depan dan membawa orang-orang yang dipimpinnya untuk mencapai tujuan

¹⁸ Malayu Hasibuan, *Manajemen*, (Jakarta: PT Bumi Aksara, 2004), hlm. 229

¹⁹Sutarto, *Op.Cit.*, hlm. 46-47

organisasi. Pemimpin juga perlu memahami keterampilan dan kemampuan pengikutnya dan dapat menggunakan keterampilan dan kemampuan pengikutnya.²⁰

Pemimpin menurut A.B. Susanto, dkk yang dikutip oleh Syamsu Hariono dalam bukunya budaya organisasi menyatakan bahwa pemimpin (*lead*) adalah pembawa standar, personifikasi, dan wujud budaya organisasi. Mereka memainkan peran kunci dalam menanamkan keyakinan, nilai-nilai, dan asumsi yang dimiliki ke dalam organisasi melalui sikap, tingkah laku, perkataan, keputusan-keputusan yang diambil bagi kepentingan organisasi.²¹

Jadi dapat disimpulkan, pemimpin adalah seseorang yang memimpin dalam sebuah organisasi untuk mencapai sebuah kepentingan organisasi dengan kemampuan yang dimilikinya. Seorang pemimpin juga harus memiliki jiwa kepemimpinan yang baik agar para bawahannya dapat percaya dengan kemampuan yang dimiliki oleh seorang pemimpin sehingga bawahan bisa mencontoh pemimpin tersebut.

Kepemimpinan adalah upaya mempengaruhi banyak orang melalui komunikasi untuk mencapai tujuan, cara mempengaruhi orang dengan petunjuk atau perintah, tindakan yang menyebabkan orang lain bertindak atau merespons dan menimbulkan perubahan positif, kekuatan dinamis penting yang memotivasi dan mengkoordinasikan organisasi dalam rangka mencapai tujuan, kemampuan untuk menciptakan rasa percaya diri dan dukungan diantara bawahan agar tujuan organisasional dapat tercapai. Ada beberapa tipe kepemimpinan antara lain:²²

²⁰Veithzal Rivai dan Arviyan Arifin, *Op. Cit.*, hlm. 386

²¹Syamsul Hariono, *Budaya Organisasi*, (Palembang: Universitas Sriwijaya, 2010), hlm. 93

²²Sondang P. Siagan, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Jakarta:Bumiaksara, 2003), hlm.

a. Tipe Otokratik

Kepemimpinan otokratik adalah seorang pemimpin yang memiliki ciri-ciri yang pada umumnya negatif, mempunyai sifat egois yang besar sehingga akan memutarbalikan kenyataan dan kebenaran sehingga sesuatu yang subyektif akan diinterpretasikan sebagai kenyataan atau sebaliknya. Tipe kepemimpinan ini segalanya akan diputuskan sendiri, serta punya anggapan bahwa bawahanya tidak mampu memutuskan sesuatu.

b. Tipe Paternalistik

Kepemimpinan paternalistik adalah seorang pemimpin yang mempunyai ciri menggabungkan antara ciri negatif dan positif, ciri-cirinya adalah:

1. Bersikap selalu melindungi
2. Jarang memberikan kesempatan kepada bawahan untuk mengambil keputusan sendiri.
3. Tidak memberikan kesempatan kepada bawahan untuk berinisiatif dan mengembangkan imajinasi dan daya kreativitas mereka sendiri.
4. Sering menonjolkan sikap paling mengetahui.
5. Melakukan pengawasan yang ketat.

c. Tipe Kharismatik

Pemimpin yang kharismatik biasanya dipandang sebagai orang yang mempunyai kemampuan atau kualitas supernatural dan mempunyai daya yang

istimewa. Kemampuan ini tidak dimiliki oleh orang biasa karena kemampuan ini bersumber dari Illahi. Pemimpin kharismatik mempunyai banyak cara untuk memperoleh simpati dari karyawannya yaitu dengan menggunakan pernyataan visi untuk menanamkan tujuan dan sasaran kepada karyawannya, kemudian mengkomunikasikan ekspektasi kinerja yang tinggi dan meyakini dengan meningkatkan rasa percaya diri bahwa bawahan bisa mencapainya, kemudian pemimpin memberikan contoh melalui kata-kata dan tindakan, serta memberikan teladan supaya ditiru para bawahannya.

d. Tipe *Laissez Faire*

Kepemimpinan *laissez faire* adalah kepemimpinan yang gemar melimpahkan wewenang kepada bawahannya dan lebih menyenangi situasi bahwa para bawahanlah yang mengambil keputusan dan keberadaan dalam organisasi lebih bersifat suportif. Pemimpin ini tidak senang mengambil risiko dan lebih cenderung pada upaya mempertahankan status.

e. Tipe Demokratik

Kepemimpinan demokratik adalah kepemimpinan yang selalu mendelegasikan wewenangnya yang praktis dan realistis tanpa kehilangan kendali organisasional dan melibatkan bawahannya secara aktif dalam menentukan nasib sendiri melalui peran sertanya dalam proses pengambilan keputusan serta memperlakukan bawahan sebagai makhluk politik, ekonomi, sosial, dan sebagai individu dengan karakteristik dan jati diri. Pemimpin ini

dihormati dan disegani dan bukan ditakuti karena perilakunya dalam kehidupan organisasional, mendorong parabawahannya menumbuhkan dan mengembangkan daya inovasi dan kreatifitasnya.

Selain memiliki kepemimpinan yang baik seorang pemimpin juga harus memiliki strategi dalam memimpin agar para bawahan mau mengerjakan tugas-tugas mereka dengan baik sehingga tujuan organisasi dapat tercapai. Menurut Arni Muhammad ada dua pendekatan yang dapat digunakan oleh pimpinan agar bawahan dapat melaksanakan tugasnya dengan baik yakni:²³

a. Pendekatan Mikro

1. Orientasi dan Latihan

Dalam sebuah organisasi diperlukan sebuah orientasi dan latihan untuk melatih orang-orang dalam suatu organisasi agar dapat melakukan suatu pekerjaan tertentu. Untuk melakukan aktivitas orientasi dan latihan ini memerlukan komunikasi.

2. Keterlibatan Anggota

Dalam organisasi sangat diperlukan keterlibatan anggota dalam unit masing-masing untuk menjaga kelancaran tugas organisasi. Sebab bila suatu unit kerja organisasi macet akan mempengaruhi kepada keseluruhan tugas-tugas organisasi.

²³Arni Muhammad, *Op. Cit.*, hlm. 77-81

3. Penentuan Iklim Organisasi

Iklim sebuah organisasi sangat tergantung kepada tingkah laku pemimpin, tingkah laku pekerja maupun anggota tingkah laku organisasi tetapi pada dasarnya iklim organisasi ditentukan oleh bagaimana komunikasi antara pimpinan dan bawahannya.

4. Supervisi dan Pengarahan

Tugas-tugas dalam organisasi perlu diawasi dikontrol serta di arahkan sesuai dengan kriteria yang telah ditentukan. Tugas ini dilakukan oleh beberapa orang pimpinan organisasi terhadap orang-orang dibawah hierarki. Semua kegiatan supervisi dilakukan dengan menggunakan komunikasi.

5. Kepuasan Kerja

Ketika kepuasan kerja tidak diperoleh oleh pekerja dalam sebuah organisasi maupun instansi yang dia geluti pada dasarnya ada dua hal yang melatarbelakangi ketidakpuasan dan ketidaknyamanannya dalam beraktivitas yaitu :

- a) Apabila orang tersebut tidak mendapatkan informasi yang dibutuhkannya untuk melakukan pekerjaannya.
- b) Apabila hubungan sesama teman kerja yang kurang baik. Dan adapun yang melatarbelakangi ini adalah terkait dengan bagaimana proses komunikasi yang terjadi dalam sebuah organisasi.

b. Pendekatan Individual

1. Berbicara pada Kelompok Kerja

Kerja kelompok adalah pusat efektifnya kerja organisasi. Oleh karena itu seseorang harus mempunyai keterampilan berkomunikasi dengan orang lain untuk mendapatkan dan memberikan informasi yang diperlukan dalam melakukan tugas kelompok.

2. Menghadiri dan Berinteraksi dalam Rapat-Rapat

Rapat adalah satu cara kehidupan organisasi yang umum. Oleh karena itu seseorang harus terampil dalam interaksi rapat-rapat yang mencakup keterampilan memberikan informasi, bila diperlukan atau membujuk anggota lain untuk menerima suatu usulan.

3. Menulis

Organisasi sangat memerlukan materi cetak dan tertulis. Materi ini didistribusikan dalam organisasi dan luar organisasi. Tiap lembaran dari materi tersebut dilakukan oleh anggota organisasi yang berkompeten dibidang itu sehingga tata organisasi itu menjadi rapi dan teratur sesuai dengan fungsi dan tugas pokok masing-masing.

4. Berdebat untuk Suatu Usulan

Di dalam organisasi keputusan penting dibuat dalam rapat-rapat kecil dimana orang saling berdebat satu sama lain sebelum memilih satu tindakan tertentu. Dimana ketika berlangsungnya sebuah musyawarah

diharapkan lahirnya berbagai opsi yang nanti akan mengkerucut menjadi keputusan bersama dan dijadikan aturan ketentuan bersama.

Jadi, indikator untuk mempermudah penulis sendiri yaitu pendekatan mikro dan pendekatan individual. Pendekatan mikro terdiri dari orientasi dan latihan, keterlibatan anggota kerja, penentuan iklim organisasi, supervisi dan pengarahan, dan kepuasan kerja. Sedangkan pendekatan individual terdiri dari berbicara pada kelompok kerja, menghadiri dan berinteraksi dalam rapat-rapat, menulis dan berdebat untuk suatu usulan. Dengan pendekatan inilah yang akan membahas tentang Strategi Pimpinan dalam Menjalankan *Downward Communication* untuk Meningkatkan Motivasi Kerja di Bagian Informasi dan Humas Kantor Wilayah Kementerian Agama Provinsi Sumatera Selatan.

F. Metode Penelitian

Metode penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah studi deskriptif. Studi deskriptif merupakan penelitian terhadap fenomena atau populasi tertentu yang diperoleh oleh peneliti dari subjek berupa individu, organisasional, industri atau perspektif yang lain.²⁴

1. Jenis Data

Jenis data dalam penelitian ini adalah kualitatif. Data yang diperoleh secara langsung dari Kasubbag dan pegawai Informasi dan Humas di Kantor

²⁴A.H. Puspowarsito, *Metode Penelitian Organisasi*, (Bandung: Humaniora, 2008), hlm. 82

Wilayah Kementerian Agama Provinsi Sumatera Selatan baik yang dilakukan dengan wawancara ataupun observasi.

2. Sumber Data

Sumber data yang digunakan dalam penelitian ini yaitu data primer dan data sekunder.²⁵

a. Data Primer

Data primer adalah sumber data yang langsung memberikan data kepada pengumpul data. Dalam hal ini peneliti mendapatkan informasi langsung dari pegawai di bagian Humas dan Kasubbag Informasi dan Humas Kantor Wilayah Kementerian Agama Provinsi Sumatera Selatan.

b. Data sekunder

Data sekunder merupakan sumber data yang tidak langsung memberikan data kepada pengumpul data, misalnya lewat orang lain atau lewat dokumen. Data ini didapat dari dokumen-dokumen dan website Kantor Wilayah Kementerian Agama Provinsi Sumatera Selatan yaitu www.kemenag.go.id.

3. Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data merupakan langkah yang paling strategis dalam penelitian, karena tujuan utama dari penelitian adalah mendapatkan data. Tanpa mengetahui teknik pengumpulan data, maka peneliti tidak akan

²⁵ Sugiono, *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D*, (Bandung: Alfabeta, 2013), hlm. 225

mendapatkan data yang memenuhi standar data yang ditetapkan.²⁶ Penelitian ini juga didukung dengan alat pengumpul data berupa wawancara, observasi, dan dokumentasi.

a. Wawancara mendalam (*indepth interview*)

Wawancara mendalam (*indepth interview*) adalah suatu proses mendapatkan informasi untuk kepentingan penelitian dengan cara dialog antara peneliti sebagai pewawancara dengan informan atau yang memberi informasi dalam konteks observasi partisipasi.²⁷ Metode wawancara ini untuk memperoleh informasi tentang bagaimana efektivitas *downward communication* dalam meningkatkan motivasi kerja di bagian informasi dan humas Kantor Wilayah Kementerian Agama Sumatera Selatan. Dalam hal ini peneliti melakukan wawancara langsung dengan pegawai di bagian Humas dan Kassubag Humas Kementerian Agama Sumatera Selatan.

b. Observasi

Observasi merupakan metode pengumpulan data yang dilakukan peneliti untuk mengamati atau mencatat suatu peristiwa dengan penyaksian langsungnya, dan biasanya peneliti dapat sebagai partisipan atau observer dalam menyaksikan atau mengamati suatu objek peristiwa yang sedang

²⁶ *Ibid.*, hlm. 224

²⁷ Djam'an Satori dan Aan Komariah, *Metode Penelitian Kualitatif*, (Bandung: Alfabeta, 2011), hlm. 131

ditelitinya.²⁸ Metode observasi ini digunakan untuk melihat bagaimana *downward communication* di bagian Informasi dan Humas Kantor Wilayah Kementerian Agama Provinsi Sumatera Selatan.

c. Dokumen

Dokumen merupakan catatan peristiwa yang sudah berlalu. Dokumen bisa berbentuk tulisan, gambar, atau karya-karya monumental dari seseorang. Studi dokumen merupakan pelengkap dari penggunaan metode observasi dan wawancara dalam penelitian kualitatif.²⁹ Pada penelitian ini, peneliti mengumpulkan data-data berupa arsip-arsip ataupun dokumen yang di dapat dari bagian informasi dan humas Kantor Wilayah Kementerian Agama Provinsi Sumatera Selatan.

4. Analisis data

Menurut Bogdan, analisis data adalah proses mencari dan menyusun dan menyusun secara sistematis data yang yang diperoleh hasil wawancara, catatan lapangan, dan bahan-bahan lain, sehingga mudah dipahami dan temuannya dapat diinformasikan kepada orang lain. Analisis dilakukan dengan mengorganisasikan data, menjabarkannya ke dalam unit-unit, melakukan sintesa, menyusun ke dalam pola, memilih mana yang penting

²⁸Rosady Ruslan, *Metode Penelitian Public Relation dan Komunikasi*, (Jakarta: PT RajaGrafindo Persada, 2006), hlm. 219

²⁹ Sugiono, *Memahami Penelitian Kualitatif* (Bandung: Alfabeta, 2005), hlm. 82

yang akan dipelajari, dan membuat simpulan yang akan disampaikan kepada orang lain.³⁰

G. Sistematika Pembahasan

BAB I : Berisi mengenai latar belakang, rumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian, tinjauan pustaka, kerangka teori, metode penelitian, sistematika pembahasan

BAB II : Berisi tentang pengertian komunikasi, pengertian komunikasi organisasi, pengertian *downward communication* serta motivasi kerja yang berhubungan dengan permasalahan yang akan diteliti, definisi konseptual dan kerangka pikir

BAB III Berisi tentang deskripsi objek penelitian meliputi: sejarah singkat Kementerian Agama Provinsi Sumatera Selatan, visi dan misi Kementerian Agama Provinsi Sumatera Selatan, Tugas dan Fungsi Subbagian Informasi dan Humas, struktur organisasi, keadaan sarana dan prasarana Subbagian Informasi dan Humas, keadaan pegawai struktural Subbagian Informasi dan Humas.

³⁰*Ibid.*, hlm. 88

BAB IV : Berisi tentang penguraian secara umum mendalam, serta sasaran penelitian berupa objek dan lokasi yang berhubungan dengan masalah yang diteliti. Pembahasan yaitu mengungkapkan, menjelaskan, dan membahas hasil penelitian, menganalisis hasil penelitian, memberikan jawaban serta solusi yang mengacu pada tujuan penelitian.

BAB V : Berisi kesimpulan yang menyatakan hasil dan pembahasan. Saran menyatakan masukan ilmiah positif tentang masalah yang diteliti dan menjadi acuan bagi penyempurnaan penelitian yang akan dilakukan.

BAB II

LANDASAN TEORI

A. Pengertian Strategi Dan Pemimpin

Strategi bisa diartikan sebagai rencana menyeluruh dalam mencapai suatu target meskipun tidak ada jaminan akan keberhasilannya. Di dalam dunia komunikasi, strategi berarti rencana menyeluruh dalam mencapai tujuan-tujuan komunikasi.³¹ Menurut *Chandler*, strategi adalah penetapan tujuan dasar jangka panjang dan sasaran organisasi, dan penerapan serangkaian tindakan, serta alokasi sumber daya yang penting untuk melaksanakan sasaran ini.³²

Strategi itu sendiri menurut Ahmad S. Adnanputra, seorang pakar humas dalam naskah workshop *berjudul PR strategi* mengatakan strategi adalah bagian dari suatu rencana, sedangkan rencana merupakan produk dari suatu perencanaan, yang pada akhirnya perencanaan adalah suatu fungsi dasar dari proses manajemen³³. Strategi biasanya digunakan oleh para pemimpin.

Pemimpin menurut A.B. Susanto, dkk yang dikutip oleh Syamsu Hariono dalam bukunya budaya organisasi menyatakan bahwa pemimpin (*lead*) adalah pembawa standar, personifikasi, dan wujud budaya organisasi. Mereka memainkan peran kunci dalam menanamkan keyakinan, nilai-nilai, dan asumsi yang dimiliki ke

³¹ Pawit M. Yusup, *Komunikasi Instruksional*, (Jakarta: PT Bumi Aksara, 2010), hlm. 228

³² Chandler, A.D. *Strategi and Structure*, (MA: MIT Press, 1962), hlm. 14

³³ Rosady Ruslan, *Kiat Dan Strategi Kampanye Publik Relations*, (PT Grafindo persada, Jakarta 2000), hlm 31

dalam organisasi melalui sikap, tingkah laku, perkataan, keputusan-keputusan yang diambil bagi kepentingan organisasi.³⁴

Sebagai pemimpin perlu memiliki keberanian, intuisi, kecerdasan, dan keberanian mengambil keputusan. Pemimpin juga perlu memiliki pandangan tentang masa depan dan membawa orang-orang yang dipimpinnya untuk mencapai tujuan organisasi. Pemimpin juga perlu memahami keterampilan dan kemampuan pengikutnya dan dapat menggunakan keterampilan dan kemampuan pengikutnya.³⁵

Jadi dapat disimpulkan, pemimpin adalah seseorang yang memimpin dalam sebuah organisasi untuk mencapai sebuah kepentingan organisasi dengan kemampuan yang dimilikinya. Seorang pemimpin juga harus memiliki jiwa kepemimpinan yang baik agar para bawahannya dapat percaya dengan kemampuan yang dimiliki oleh seorang pemimpin sehingga bawahan bisa mencontoh pemimpin tersebut.

B. Konsep Komunikasi dan Organisasi

1. Pengertian Komunikasi

Istilah komunikasi dalam bahasa Inggris “*Communications*” berasal dari kata latin “*Communicatio*”, dan bersumber dari kata “*Communis*” yang berarti “*sama*”, maksudnya adalah sama makna. Kesamaan makna disini adalah mengenai sesuatu yang dikomunikasikan, karena komunikasi akan berlangsung selama ada kesamaan makna mengenai apa yang dipercakapkan atau dikomunikasikan. Suatu percakapan dikatakan komunikatif apabila kedua belah pihak yakni komunikator dan komunikan

³⁴ Syamsul Hariono, *Op. Cit.*, hlm. 93

³⁵ Veithzal Rivai dan Arviyan Arifin, *Op. Cit.*, hlm. 386

mengerti bahasa pesan yang disampaikan dan mengerti makna dari bahan yang dipercakapkan.³⁶

Menurut Katz dan Robert Khan (dikutip Rosady), komunikasi adalah pertukaran informasi dan penyampaian makna yang merupakan hal utama dari suatu sistem sosial atau organisasi.³⁷ Sedangkan menurut Rogers dan D. Lawrence Kincaid (dikutip Hafied), komunikasi adalah suatu proses dimana dua orang atau lebih membentuk atau melakukan pertukaran informasi dengan satu sama lainnya, yang pada gilirannya akan tiba pada saling pengertian yang mendalam.³⁸ Maksudnya disini Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa komunikasi adalah suatu proses pertukaran informasi dari pemberi informasi dan penerima informasi dimana mereka saling memahami apa yang mereka bicarakan.

2. Pengertian Organisasi

Para ahli berbeda pendapat mengenai pengertian organisasi. Bermacam-macam pendapat tentang organisasi diantaranya, menurut James D. Mooney organisasi adalah setiap bentuk perserikatan manusia untuk mencapai tujuan bersama.³⁹ Selanjutnya Kochler mengatakan bahwa organisasi adalah sistem hubungan yang terstruktur yang mengkoordinasi usaha suatu kelompok orang untuk mencapai tujuan tertentu.⁴⁰

³⁶Onong, *Op. Cit.*, hlm. 9

³⁷ Rosady Ruslan, *Manajemen Public Relations & Media Komunikasi*, (Jakarta: PT RajaGrafindo Persada, 2003), hlm. 83

³⁸Hafied Cangara, *Pengantar Ilmu Komunikasi*, (Jakarta: PT RajaGrafindo Persada), hlm.22

³⁹Malayu S.P. Hasibuan, *Organisasi dan Motivasi*, (Jakarta: PT Bumi Aksara, 2007), hlm. 25

⁴⁰Arni Muhammad, *Komunikasi Organisasi*, (Jakarta: PT Bumi Aksara, 2012), hlm. 24

Lain lagi dengan pendapat Wright mengatakan bahwa organisasi adalah suatu sistem terbuka dari aktivitas yang dikoordinasi oleh dua orang atau lebih untuk mencapai suatu tujuan bersama.⁴¹ Menurut Chester I. Benhard, organisasi adalah suatu sistem kerja sama yang berkoordinasi secara sadar dan dilakukan oleh dua orang atau lebih.⁴²

Koontz dan O'Donnel mengatakan bahwa organisasi adalah pembinaan hubungan wewenang dan dimaksudkan untuk mencapai koordinasi yang struktural, baik secara vertikal, maupun secara horizontal di antara posisi-posisi yang telah disertai tugas-tugas khusus yang dibutuhkan untuk mencapai tujuan perusahaan. Jadi organisasi adalah hubungan struktural yang mengikat/menyatukan perusahaan dan kerangka dasar tempat individu-individu berusaha, dikoordinasi.⁴³

Jadi dari beberapa pengertian organisasi menurut para ahli dapat disimpulkan bahwa organisasi adalah suatu sistem struktural dimana di dalamnya terdapat dua orang atau lebih yang saling berkoordinasi satu sama lain untuk mencapai suatu tujuan bersama. Koordinasi tersebut penting agar masing-masing bagian dari organisasi bekerja menurut semestinya dan tidak mengganggu bagian lainnya.

a) Unsur-Unsur Organisasi⁴⁴

1. Manusia, artinya organisasi baru ada jika ada unsur manusia yang bekerja sama, ada pemimpin dan ada yang dipimpin (bawahan).

⁴¹*Ibid.*, 24

⁴²Malayu S.P. Hasibuan, *Organisasi dan Motivasi*, (Jakarta: PT Bumi Aksara, 2007), hlm 25

⁴³*Ibid.*, 25

⁴⁴*Ibid.*, hlm. 27

2. Tempat Kedudukan, artinya baru ada, jika ada tempat kedudukannya.
3. Tujuan, artinya organisasi baru ada jika ada tujuan yang ingin dicapai.
4. Pekerjaan, artinya organisasi baru ada, jika ada pekerjaan yang akan dikerjakan serta adanya pembagian pekerjaan.
5. Struktur, artinya organisasi baru ada, jika hubungan dan kerja sama antara manusia yang satu dengan yang lainnya.
6. Teknologi, artinya organisasi baru ada, jika terdapat unsur teknis.
7. Lingkungan, artinya organisasi baru ada, jika ada lingkungan yang saling mempengaruhi misalnya ada sistem kerja sama sosial.

C. KOMUNIKASI ORGANISASI

Menurut Redding dan Sanborn dikutip oleh Arni Muhammad mengatakan bahwa komunikasi organisasi adalah pengiriman dan penerimaan informasi dalam organisasi yang kompleks. Yang termasuk dalam bidang ini adalah komunikasi internal, hubungan manusia, hubungan persatuan pengelola, 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/tingkatannya dalam organisasi, keterampilan berkomunikasi dan berbicara, mendengarkan, menulis dan komunikasi evaluasi program.⁴⁵

Menurut Zelco dan Dance dikutip oleh Arni Muhammad mengatakan bahwa komunikasi organisasi adalah suatu sistem yang saling tergantung yang mencakup

⁴⁵ Arni Muhammad, *Komunikasi Organisasi*, (Jakarta: PT Bumi Aksara, 2014), hlm. 65

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 dalam penjualan hasil produksi, pembuatan iklan, dan hubungan dengan masyarakat umum.⁴⁶

Goldhaber memberikan definisi komunikasi organisasi yaitu proses penciptaan dan saling menukar pesan dalam suatu jaringan hubungan yang saling tergantung satu sama lain untuk mengatasi lingkungan yang tidak pasti atau selalu berubah-ubah. Definisi ini mengandung tujuh kata kunci, yaitu proses, pesan, jaringan, saling tergantung, hubungan lingkungan dan ketidakpastian.⁴⁷

1. Proses. Suatu organisasi adalah suatu sistem terbuka yang dinamis yang menciptakan dan saling menukar pesan diantara anggotanya.
2. Pesan. Yang dimaksud dengan pesan adalah susunan simbol yang penuh arti tentang orang, objek, kejadian yang dihasilkan oleh interaksi dengan orang.
3. Jaringan. Organisasi terdiri dari satu seri orang yang tiap-tiapnya menduduki posisi atau peranan tertentu dalam organisasi.
4. Keadaan saling tergantung. Konsep kunci keempat adalah keadaan yang saling tergantung satu bagian dengan bagian lainnya.

⁴⁶*Ibid.*, hlm. 66

⁴⁷*Ibid.*, hlm. 67-74

5. Hubungan. Karena komunikasi merupakan suatu sistem terbuka, sistem kehidupan social maka untuk berfungsinya bagian-bagian itu terletak pada tangan manusia.
6. Lingkungan. Semua totalitas secara fisik dan faktor sosial yang diperhitungkan dalam pembuatan keputusan mengenai individu dalam suatu sistem.
7. Ketidakpastian. Yang dimaksud dengan ketidakpastian adalah perbedaan informasi yang tersedia dengan informasi yang diharapkan.

Meskipun bermacam-macam pendapat para ahli mengenai komunikasi organisasi ini, tapi dari semuanya itu dapat disimpulkan bahwa:⁴⁸

- a. Komunikasi organisasi 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 organisasi meliputi orang dan sikapnya, perasaannya, hubungannya dan keterampilan/skilnya.

D. *Downward Communication* (Komunikasi ke bawah)

Secara sederhana, transformasi dari pimpinan dalam semua level ke bawahan merupakan komunikasi dari atas ke bawah (*top-down* atau *downward*

⁴⁸*Ibid.*, hlm. 67

communications).⁴⁹ Dalam arus komunikasi vertikal dari atas ke bawah tersebut pihak pimpinan memberikan instruksi, petunjuk, informasi, penjelasan dan penugasan lain sebagainya kepada ketua unit/kelompok dan bawahan.⁵⁰ 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.⁵¹

Komunikasi dari atas ke bawah tersebut dapat berbentuk lisan maupun tulisan. Komunikasi secara lisan dapat berupa percakapan biasa, wawancara formal antara supervisor dengan karyawan, atau dapat juga dalam bentuk pertemuan kelompok. Di samping itu, komunikasi dari atas ke bawah dapat berbentuk tulisan seperti memo, manual pelatihan, kontak informasi, surat kabar, majalah, papan pengumuman, buku petunjuk karyawan, maupun buletin.⁵²

Salah satu kelemahan dari saluran komunikasi dari atas ke bawah ini adalah kemungkinan terjadinya penyaringan atau sensor informasi penting yang ditujukan ke para bawahannya. Dengan kata lain, informasi yang diterima para bawahan bisa jadi tidak selengkap aslinya.⁵³

⁴⁹ Djoko Purwanto, *Komunikasi Bisnis*, (Jakarta: Erlangga, 2003), hlm. 26

⁵⁰ Rosady Ruslan, *Manajemen Public Relations & Media Komunikasi*, (Jakarta: PT RajaGrafindo Persada, 2003), hlm. 81

⁵¹ Arni Muhammad, *Op.Cit.*, hlm. 108

⁵² Djoko Purwanto, *Op. Cit.*, hlm. 27

⁵³ *Ibid.*, hlm. 27

1. Tipe Komunikasi Ke Bawah

Secara umum komunikasi ke bawah dapat diklasifikasikan atas lima tipe yaitu:⁵⁴

a. Instruksi tugas

Instruksi tugas/ pekerjaan yaitu pesan yang disampaikan 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 instruksi tugas-tugas yang kelihatannya kompleks dan menghendaki keterampilan dan pengalaman untuk 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 karyawan diharapkan mempergunakan pertimbangannya, keterampilan dan pengalamannya.

b. Rasional

Rasional pekerjaan adalah pesan yang menjelaskan mengenai tujuan aktivitas dan bagaimana kaitan aktivitas dan bagaimana kaitan aktivitas itu

⁵⁴ Arni Muhammad, *Op. Cit.*, hlm. 108-109

dengan aktivitas lain dalam organisasi atau objektif organisasi. Kualitas dan kuantitas dari komunikasi rasional yang 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.

c. Ideologi

Pesan mengenai ideologi ini adalah merupakan perluasan rasional. Pada pesan rasional. Pada 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.

d. Informasi

Pesan informasi dimaksudkan untuk memperkenalkan bawahan dengan praktik-praktik organisasi, peraturan-peraturan organisasi, keuntungan, kebiasaan dan data lain yang tidak berhubungan dengan instruksi dan rasional. Misalnya buku *handbook* dari karyawan adalah contoh dari pesan informasi.

e. Balikan

Balikan adalah pesan yang berisi informasi mengenai ketetapan 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 pekerjaan sudah memuaskan. Tetapi apabila hasil pekerjaan karyawan kurang baik balikannya mungkin berupa kritikan atau peringatan terhadap karyawan tersebut.

2. 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.⁵⁵

a. Keterbukaan

Kurangnya sifat terbuka di antara pimpinan dan karyawan akan menyebabkan pemblokiran 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 untuk memotivasi karyawan guna penyempurnaan

⁵⁵*Ibid.*, hlm. 110

produksi, tetapi tidak mau mendiskusikan kebijaksanaan baru dalam mengatasi masalah-masalah organisasi.

b. 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 bulletin, manual yang mahal-mahal, buklet, dan film sebagai pengganti kontak personal secara tatap muka antara atasan dan bawahan.

c. Pesan yang berlebihan

Karena banyaknya pesan-pesan yang dikirimkan secara tertulis maka karyawan dibebani dengan memo-memo, bulletin, 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 dianggap penting bagi dirinya dan yang lain dibiarkan saja tidak dibaca.

d. *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 ke bawah pada saat saling menguntungkan kepada kedua belah pihak yaitu pimpinan dan karyawan. Contohnya pimpinan ingi memberikan perintah kerja kepada karyawannya tetapi tidak segera disampaikan kepada karyawan yang bersangkutan. ketika karyawan memiliki banyak pekerjaan, pimpinan memberikan perintah kerja dan harus segera diselesaikan. Hal yang demikian inilah akan mempengaruhi efektivitas komunikasi ke bawah.

e. 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 diantaranya perbedaan persepsi di antara karyawan, jumlah mata rantai dalam jaringan komunikasi dan perasaan kurang percaya kepada supervisor. Menurut Mellinger, karyawan yang kurang percaya kepada seorang supervisor mungkin memblok pesan supervisor.

3. Tujuan *Downward Communication*

Menurut Katz dan Kahn, komunikasi dari atas ke bawah mempunyai lima tujuan pokok, yaitu:⁵⁶

- a. Untuk memberikan pengarahan atau instruksi kerja tertentu.

⁵⁶Djoko Purwanto, *Op.Cit.*, hlm.27

- b. Untuk memberikan informasi mengapa suatu pekerjaan harus dilaksanakan.
- c. Untuk memberikan informasi tentang prosedur dan praktik organisasional.
- d. Untuk memberikan umpan balik pelaksanaan kerja kepada para karyawan.
- e. Untuk menyajikan informasi mengenai aspek ideologi dalam membantu organisasi menanamkan pengertian tentang tujuan yang ingin dicapai.

E. Motivasi

1. Motivasi Kerja

Motivasi berasal dari kata latin “*Movere*” yang berarti “dorongan atau daya penggerak”. Motivasi ini hanya diberikan kepada manusia, khususnya kepada para bawahan atau pengikut. Motivasi mempersoalkan bagaimana caranya mendorong gairah kerja bawahannya, agar mereka mau bekerja keras dengan memberikan semua kemampuan dan keterampilannya untuk mewujudkan tujuan perusahaan.⁵⁷

Stephen P. Robbins menyatakan motivasi sebagai proses yang menyebabkan intensitas (*intensity*), arah (*direction*), dan usaha terus-menerus (*persistence*) individu menuju pencapaian tujuan. Intensitas menunjukkan seberapa keras seorang berusaha. Tetapi intensitas tinggi tidak mungkin mengarah pada hasil kinerja yang baik, kecuali usaha dilakukan dalam arah yang menguntungkan organisasi.⁵⁸ Sementara itu, Jerald Greenberg dan Robert A. Baron berpendapat bahwa motivasi merupakan serangkaian

⁵⁷ Malayu S.P. Hasibuan, *Op. it.*, hlm. 90

⁵⁸ Wibowo, *Manajemen Kinerja*, (Jakarta: PT RajaGrafindo Persada, 2012), hlm. 378-379

proses yang membangkitkan (*arouse*), mengarahkan (*direct*), dan menjaga (*maintain*) perilaku manusia menuju pada pencapaian tujuan.⁵⁹

Begitu banyak pengertian motivasi baik secara etimologi maupun menurut para ahli. Jadi penulis menyimpulkan bahwa motivasi adalah suatu proses dorongan baik dari diri sendiri ataupun dari luar untuk mencapai suatu tujuan.

Sedangkan pengertian kerja dalam Kamus Besar Bahasa Indonesia adalah kegiatan melakukan sesuatu.⁶⁰ Menurut Koontz dan O'Donnel mengatakan bahwa pengertian kerja yaitu penggunaan tenaga dalam usaha untuk menyelesaikan atau mengerjakan sesuatu. Usaha yang dilakukan bisa secara mental atau fisik, serta secara sukarela atau terpaksa. Selanjutnya penyelesaian yang dilakukan bisa sampai tuntas atau hanya sebagian saja.⁶¹ Jadi dapat disimpulkan bahwa kerja adalah suatu kegiatan atau usaha untuk menghasilkan sesuatu dengan kemampuan yang dimiliki agar memperoleh imbalan atau upah.

Menurut Sutarto Wijono motivasi kerja adalah kesungguhan atau usaha dari individu untuk melakukan pekerjaannya guna mencapai tujuan organisasi di samping tujuannya sendiri.⁶² Jika motivasi untuk bekerja tidak disertai dengan keahlian untuk bekerja, maka motivasi tersebut tidak akan meningkatkan prestasi kerja.⁶³ Dari pengertian di atas dapat disimpulkan bahwa motivasi kerja adalah suatu proses

⁵⁹ *Ibid.*, hlm. 379

⁶⁰ Pusat Bahasa, *Kamus Besar Bahasa Indonesia*, (Jakarta: Balai Pustaka, 2002), hlm. 554

⁶¹ E-journal uajy, *Pengertian Kerja*, diakses tanggal 31 Maret 2016

⁶² Sutarto, *Op.Cit.*, hlm. 25

⁶³ *Ibid.*, hlm. 19

dorongan untuk melakukan sesuatu dengan kemampuan yang dimiliki agar mendapatkan sesuatu yang diinginkan.

2. Model Motivasi

Model motivasi menurut Hasibuan yaitu:⁶⁴

a. Model tradisional

Mengemukakan bahwa untuk memotivasi bawahan agar gairah bekerjanya meningkat dilakukan dengan sistem insentif yaitu memberikan insentif materil kepada karyawan yang berprestasi baik. Semakin berprestasi maka semakin banyak balas jasa yang diterimanya. Jadi motivasi bawahan untuk mendapatkan insentif (barang atau jasa) saja.

b. Model hubungan manusia

Mengemukakan bahwa untuk memotivasi bawahan supaya gairah bekerjanya meningkat, dilakukan dengan mengakui kebutuhan sosial mereka dan membuat mereka merasa berguna dan penting. Sebagai akibat karyawan mendapatkan beberapa kebebasan membuat keputusan dan kreativitas dalam menjalankan pekerjaannya.

Dengan memperhatikan kebutuhan materil dan nonmateril karyawan, maka motivasi bekerjanya akan meningkat pula. Jadi motivasi karyawan adalah untuk mendapatkan kebutuhan materil dan nonmaterial.

⁶⁴ Malayu S.P. Hasibuan, *Op. Cit.*, hlm. 100

c. Model sumber daya manusia

Mengemukakan bahwa karyawan dimotivasi oleh banyak faktor, bukan hanya uang/ barang atau keinginan akan kepuasan kerja saja, tetapi juga kebutuhan akan pencapaian dan pekerjaan yang berarti. Menurut model ini karyawan cenderung memperoleh kepuasan dari prestasi kerjanya yang baik. Karyawan bukanlah berprestasi baik karena merasa puas, melainkan termotivasi oleh tanggung jawab yang lebih luas untuk membuat kepuasan dalam melaksanakan tugas-tugasnya.

Jadi menurut model sumber daya manusia ini untuk memotivasi bawahan dilakukan dengan memberikan tanggung jawab dan kesempatan yang lebih luas bagi mereka untuk membuat keputusan dalam menyelesaikan pekerjaannya. Motivasi gairah bekerja seorang akan meningkat, jika kepada mereka diberikan kepercayaan dan kesempatan untuk membuktikan kemampuannya.

3. Tujuan Pemberian Motivasi

Tujuan motivasi merupakan upaya untuk menggerakkan sumber daya manusia agar secara produktif berhasil mencapai tujuan-tujuan yang diinginkan oleh perusahaan. Tujuan dari pemberian motivasi menurut Hasibuan adalah:⁶⁵

- a. Mendorong gairah dan semangat karyawan
- b. Meningkatkan moral dan kepuasan kerja karyawan
- c. Meningkatkan produktivitas kerja karyawan

⁶⁵ Malayu S.P. Hasibuan, *Op. Cit.*, hlm 97-98

- d. Mempertahankan loyalitas dan kestabilan karyawan perusahaan
- e. Meningkatkan kedisiplinan dan menurunkan tingkat absensi karyawan
- f. Mengefektifan pengadaan karyawan
- g. Menciptakan suasana dan hubungan kerja yang baik
- h. Meningkatkan kreativitas dan partisipasi karyawan
- i. Meningkatkan tingkat kesejahteraan karyawan
- j. Mempertinggi rasa tanggung jawab karyawan terhadap tugas-tugasnya
- k. Meningkatkan efisiensi penggunaan alat-alat dan bahan baku

Dari pola diatas dapat disimpulkan bahwa motivasi (berupa kebutuhan materil dan imateril) sebagai media untuk mendorong manusia/karyawan untuk lebih semangat dalam bekerja, selain itu motivasi memiliki dampak yang sangat positif bagi lingkungan kerja didalam organisasi, apabila kebutuhan karyawan telah tercukupi oleh organisasi, maka secara otomatis tugas organisasi akan tercapai.

4. Metode – Metode Motivasi⁶⁶

- a. Metode Langsung (*Direct Motivation*), adalah motivasi (materiil dan nonmateriil) yang diberikan secara langsung kepada setiap individu karyawan untuk memenuhi kebutuhan dan kepuasannya.
- b. Motivasi Tidak Langsung (*Indirect Motivation*), adalah motivasi yang diberikan hanya merupakan fasilitas-fasilitas yang mendukung serta

⁶⁶Wibowo, *Op. Cit.*, hlm 100

menunjang gairah kerja / kelancaran tugas, sehingga para karyawan betah dan bersemangat melakukan pekerjaannya.

5. Faktor yang Mempengaruhi Motivasi

Motivasi sebagai proses psikologis dalam diri seseorang akan dipengaruhi oleh beberapa faktor. Faktor-faktor tersebut dapat dibedakan atas faktor internal dan eksternal yang berasal dari karyawan.

a. Faktor internal

Faktor internal yang dapat mempengaruhi pemberian motivasi pada seseorang antara lain:⁶⁷

1. Kematangan pribadi

Orang yang bersifat egois dan kemandirian biasanya akan kurang peka dalam menerima motivasi yang diberikan sehingga agak sulit untuk dapat bekerjasama dalam membuat motivasi kerja. Oleh sebab itu kebiasaan yang dibawanya sejak kecil, nilai yang dianut, sikap bawaan seseorang sangat mempengaruhi motivasinya.

2. Tingkat pendidikan

Seorang karyawan yang mempunyai tingkat pendidikan yang lebih tinggi biasanya akan lebih termotivasi karena sudah mempunyai wawasan yang lebih luas dibandingkan karyawan yang lebih rendah tingkat pendidikannya, demikian juga sebaliknya jika tingkat pendidikan yang

⁶⁷Kadarisman, *Manajemen Pengembangan Sumber Daya Manusia*, (Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2012), hlm. 296

dimilikinya tidak dihargai sebagaimana layaknya oleh manajer maka akan membuat karyawan mempunyai motivasi yang rendah di dalam bekerja.

3. Keinginan dan harapan pribadi

Seseorang mau bekerja keras bila ada harapan pribadi yang hendak diwujudkan menjadi kenyataan.

4. Kebutuhan

Kebutuhan biasanya berbanding sejajar dengan motivasi, semakin besar kebutuhan seseorang untuk dipenuhi maka semakin besar pula motivasi yang karyawan tersebut miliki untuk bekerja keras.

5. Kelelahan dan kebosanan

Faktor kelelahan dan kebosanan mempengaruhi gairah dan semangat kerja yang pada gilirannya juga akan mempengaruhi motivasi kerjanya.

6. Kepuasan kerja

Kepuasan kerja mempunyai korelasi yang sangat kuat kepada tinggi rendahnya motivasi kerja seseorang. Karyawan yang puas terhadap pekerjaannya akan mempunyai motivasi yang tinggi terhadap pekerjaannya.

b. Faktor Eksternal

Adapun faktor-faktor eksternal yang mempengaruhi motivasi antara lain:⁶⁸

1. Kondisi lingkungan kerja

⁶⁸Edy Sutrisno, manajemen Sumber Daya Manusia, (jakarta: Kencana, 2015), hlm. 118-120

Lingkungan kerja pada keseluruhan sarana dan prasarana kerja yang ada di sekitar karyawan yang sedang melakukan pekerjaan yang dapat mempengaruhi pelaksanaan pekerjaan itu sendiri. Lingkungan pekerjaan meliputi tempat bekerja, fasilitas dan alat bantu pekerjaan, kebersihan, pencahayaan, ketenangan, termasuk juga hubungan kerja antara orang-orang yang ada di tempat tersebut.

2. Kompensasi yang memadai

Kompensasi yang memadai merupakan alat motivasi yang paling ampuh bagi perusahaan untuk memberikan dorongan kepada para karyawan untuk bekerja secara baik. Pemberian upah yang rendah tidak akan membangkitkan motivasi para pekerja.

3. Supervisi yang baik

Seorang supervisor dituntut memahami sifat dan karakteristik bawahannya. Seorang supervisor membangun hubungan positif dan membantu motivasi karyawan dengan berlaku adil dan tidak diskriminatif, yang memungkinkan adanya fleksibilitas kerja dan keseimbangan bekerja memberi karyawan umpan balik yang mengakui usaha dan kinerja karyawan dan mendukung perencanaan dan pengembangan karier untuk para karyawan.

4. Ada jaminan pekerjaan

Seseorang akan berusaha bekerja keras dengan mengorbankan apa yang ada pada dirinya untuk perusahaan kalau yang bersangkutan merasa ada jaminan pekerjaan yang jelas dalam melakukan pekerjaan. Hal ini dapat terwujud bila perusahaan dapat memberikan jaminan karier untuk masa depan, baik berupa promosi jabatan, pangkat, maupun jaminan pemberian kesempatan dan penempatan untuk dapat mengembangkan potensi yang ada pada diri karyawan tersebut.

5. Status dan tanggung jawab

Status atau kedudukan dalam jabatan tertentu merupakan dambaan dan harapan setiap karyawan dalam bekerja. Karyawan bukan hanya mengharapkan kompensasi semata, tetapi pada saat mereka berharap akan dapat kesempatan untuk menduduki jabatan yang ada dalam perusahaan. Seseorang dengan menduduki jabatan akan merasa dirinya dipercayai, diberi tanggung jawab dan wewenang yang lebih besar untuk melakukan kegiatannya.

6. Peraturan yang fleksibel

Faktor lain yang diketahui dapat mempengaruhi motivasi adalah didasarkan pada hubungan yang dimiliki para karyawan dalam organisasi. Apabila kebijakan di dalam organisasi dirasakan oleh karyawan, maka

akan cenderung mengakibatkan karyawan memiliki motivasi yang rendah.

Sedangkan menurut teori dua faktor Herzberg dalam Hasibuan, faktor yang mempengaruhi motivasi karyawan, yaitu:

a. Faktor intrinsik

1. Prestasi (*Achievement*)

Prestasi (*Achievement*) artinya karyawan memperoleh kesempatan untuk mencapai hasil yang baik (banyak dan berkualitas) atau berprestasi. Kebutuhan akan prestasi, akan mendorong seseorang untuk mengembangkan kreatifitas dan mengarahkan semua kemampuan serta energi yang dimilikinya demi mencapai prestasi kerja yang optimal. Seseorang akan berpartisipasi tinggi, asalkan memungkinkan untuk hal itu diberikan kesempatan.

2. Pengakuan (*Recognition*)

Pengakuan artinya karyawan memperoleh pengakuan dari pihak perusahaan (manajer) bahwa ia adalah orang yang berprestasi, dikatakan baik, diberi penghargaan, pujian, dimanusiakan dan sebagainya. Faktor pengakuan adalah kebutuhan akan penghargaan. Pengakuan dapat diperoleh melalui kemampuan dan prestasi sehingga terjadi peningkatan status individu.

3. Pekerjaan Itu Sendiri (*The work it self*)

Untuk mencapai hasil karya yang baik, diperlukan orang-orang yang memiliki kemampuan yang tepat. Ini berarti bahwa diperlukan suatu program seleksi yang sehat dalam merekrut karyawan sesuai pada kemampuannya.

4. Tanggung Jawab (*Responsibility*)

Tanggung jawab adalah keterlibatan individu dalam usaha-usaha di setiap pekerjaan, seperti kesanggupan dan penguasaan diri sendiri dalam menyelesaikan pekerjaannya. Diukur atau ditunjukkan dengan seberapa jauh atasan memahami bahwa pertanggungjawaban tersebut dilaksanakan dalam rangka mencapai tujuan.

5. Pengembangan Potensi Individu (*Advancement*)

Pengembangan adalah suatu usaha untuk meningkatkan kemampuan teknis, teoritis, konseptual, dan moral karyawan sesuai dengan kebutuhan pekerjaan/jabatan melalui pendidikan dan latihan.

b. Faktor ekstrinsik,

1. Gaji atau Upah (*wages salaries*)

Faktor yang penting untuk meningkatkan prestasi kerja, motivasi, dan kepuasan kerja adalah dengan pemberian kompensasi. Kompensasi berdasarkan prestasi dapat meningkatkan kinerja seseorang yaitu dengan sistem pembayaran karyawan berdasarkan prestasi kerja. Kompensasi

akan berpengaruh untuk meningkatkan motivasi kerja yang pada akhirnya secara langsung akan meningkatkan kinerja individu.

2. Kondisi kerja (*working condition*)

Kondisi kerja adalah tidak terbatas hanya pada kondisi kerja di tempat pekerjaan masing-masing seperti kenyamanan tempat kerja, ventilasi yang cukup, penerangan, keamanan, dan lain-lain, akan tetapi kondisi kerja yang mendukung dalam menyelesaikan tugas yaitu sarana dan prasarana kerja yang memadai sesuai dengan sifat tugas yang harus diselesaikan. Betapapun positifnya perilaku manusia seperti tercermin dalam kesetiaan yang besar, disiplin yang tinggi, dan dedikasi yang tidak diragukan serta tingkat keterampilan yang tinggi tanpa sarana dan prasarana kerja ia tidak akan dapat berbuat banyak apalagi meningkatkan efisiensi, efektivitas, dan produktivitas kerjanya.

3. Kebijakan dan Administrasi Perusahaan (*Company policy and administration*)

Kebijakan dan administrasi perusahaan atau organisasi merupakan salah satu wujud umum rencana-rencana tetap dari fungsi perencanaan (*planning*) dalam manajemen. Kebijakan (*Policy*) adalah pedoman umum pembuatan keputusan. Kebijakan merupakan batas bagi keputusan, menentukan apa yang dapat dibuat dan menutup apa yang tidak dapat dibuat. Kebijakan berfungsi untuk menandai lingkungan

di sekitar keputusan yang dibuat, sehingga memberikan jaminan bahwa keputusan-keputusan itu akan sesuai dan menyokong tercapainya arah atau tujuan.

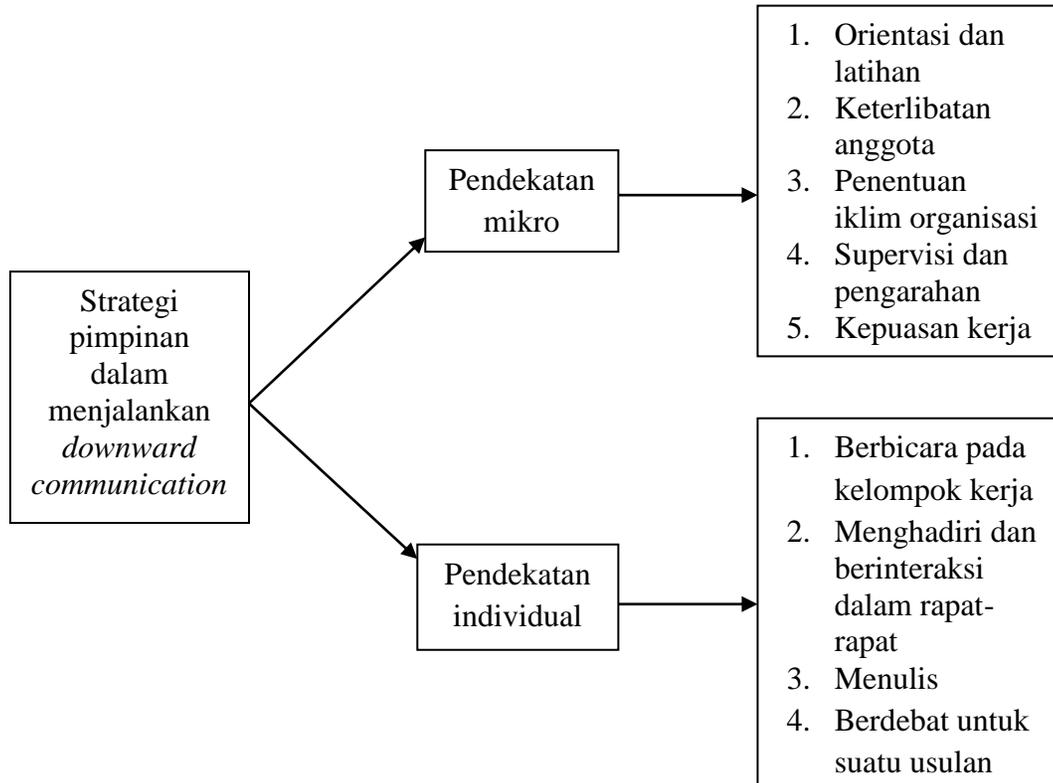
4. Hubungan antar Pribadi (*Interpersonal Relation*)

Hubungan antar pribadi (manusia) bukan berarti hubungan dalam arti fisik namun lebih menyangkut yang bersifat manusiawi. Salah satu manfaat hubungan antar pribadi atau manusia dalam organisasi adalah pimpinan dapat memecahkan masalah bersama pegawai baik masalah yang menyangkut individu maupun masalah umum organisasi, sehingga dapat menggairahkan kembali semangat kerja dan meningkatkan produktivitas.

5. Kualitas Supervisi

Supervisi merupakan suatu upaya pembinaan dan pengarahan untuk meningkatkan gairah dan prestasi kerja. Guna menjamin para pegawai melakukan pekerjaan maka para manajer senantiasa harus berupaya mengarahkan, membimbing, membangun kerja sama, dan memotivasi mereka untuk bersikap lebih baik sehingga upaya-upaya mereka secara individu dapat meningkatkan penampilan kelompok dalam rangka mencapai tujuan organisasi. Sebab dengan melakukan kegiatan supervisi secara sistematis maka akan memotivasi pegawai untuk meningkatkan prestasi kerja mereka dan pelaksanaan pekerjaan akan menjadi lebih baik.

F. Kerangka Berpikir



Gambar 2.1
Kerangka Berpikir
Sumber: Arni Muhammad

a. Pendekatan Mikro

1. Orientasi dan latihan

Dalam sebuah organisasi diperlukan sebuah orientasi dan latihan untuk melatih orang-orang dalam suatu organisasi agar dapat melakukan suatu

pekerjaan tertentu. Untuk melakukan aktivitas orientasi dan latihan ini memerlukan komunikasi.

2. Keterlibatan anggota

Dalam organisasi sangat diperlukan keterlibatan anggota dalam unit masing-masing untuk menjaga kelancaran tugas organisasi. Sebab bila suatu unit kerja organisasi macet akan mempengaruhi kepada keseluruhan tugas-tugas organisasi.

3. Penentuan iklim organisasi

Iklim sebuah organisasi sangat tergantung kepada tingkah laku pemimpin, tingkah laku pekerja maupun anggota tingkah laku organisasi tetapi pada dasarnya iklim organisasi ditentukan oleh bagaimana komunikasi antara pimpinan dan bawahannya.

4. Supervisi dan pengarahan

Tugas-tugas dalam organisasi perlu diawasi dikontrol serta di arahkan sesuai dengan kriteria yang telah ditentukan. Tugas ini dilakukan oleh beberapa orang pimpinan organisasi terhadap orang-orang di bawah hierarki. Semua kegiatan supervisi dilakukan dengan menggunakan komunikasi.

5. Kepuasan kerja

Ketika kepuasan kerja tidak diperoleh oleh pekerja dalam sebuah organisasi maupun instansi yang dia geluti pada dasarnya ada dua hal yang

melatarbelakangi ketidakpuasan dan ketidaknyamanannya dalam beraktivitas yaitu :

- a) Apabila rang tersebut tidak mendapatkan informasi yang dibutuhkannya untuk melakukan pekerjaannya.
- b) Apabila hubungan sesama teman kerja yang kurang baik. Dan adapun yang melatarbelakangi ini adalah terkait dengan bagaimana proses komunikasi yang terjadi dalam sebuah organisasi.

b. Pendekatan Individual

1. Berbicara pada kelompok kerja

Kerja kelompok adalah pusat efektifnya kerja organisasi. Oleh karena itu seseorang harus mempunyai keterampilan berkomunikasi dengan orang lain untuk mendapatkan dan memberikan informasi yang diperlukan dalam melakukan tugas kelompok.

2. Menghadiri dan berinteraksi dalam rapat-rapat

Rapat adalah satu cara kehidupan organisasi yang umum. Oleh karena itu seseorang harus terampil dalam interaksi rapat-rapat yang mencakup keterampilan memberikan informasi, bila diperlukan atau membujuk anggota lain untuk menerima suatu usulan.

3. Menulis

Organisasi sangat memerlukan materi cetak dan tertulis. Materi ini didistribusikan dalam organisasi dan luar organisasi. Tiap lembaran dari

materi tersebut dilakukan oleh anggota organisasi yang berkompeten dibidang itu sehingga tata oraganisasi itu menjadi rapi dan teratur sesuai dengan fungsi dan tugas pokok masing-masing.

4. Berdebat untuk suatu usulan

Di dalam organisasi keputusan penting dibuat dalam rapat-rapat kecil dimana orang saling berdebat satu sama lain sebelum memilih satu tindakan tertentu. Dimana ketika berlangsungnya sebuah musyawarah diharapkan lahirnya berbagai opsi yang nanti akan memngkerucut menjadi keputusan bersama dan dijadikan aturan ketentuan bersama.

BAB III

DESKRIPSI WILAYAH PENELITIAN

A. Sejarah Berdirinya Kantor Wilayah Kementerian Agama Provinsi Sumatera Selatan

Ketika terjadi *Clash* bulan Januari 1948, Sumatera Selatan di jadikan Sub dari Propinsi, yang semula berkedudukan di Pematang Siantar. Kegiatan Pemerintah Daerah tersebut kemudian di pindahkan ke Tanjung Karang dan berikutnya pindah ke Lubuk Linggau. Pada kesempatan itu Kantor Agama sudah di bentuk Pemerintah Republik Indonesia, dihapuskan oleh NICA (*Nederlandsch Indies Civil Administratie*) namun tugas-tugas tersebut masih tetap di jalankan, bersama-sama tentara Republik Indonesia tapi kegiatannya tidak begitu nampak. Setelah penyerahan kedaulatan dan pemerintahan sudah Normal kembali, Gubernur Palembang yaitu Mohammad Isa dengan surat Keputusannya membentuk Jawatan Agama Propinsi Sumatera Selatan, yang daerah hukumnya meliputi Karesidenan: Palembang, Lampung, Bengkulu dan Bangka Belitung. Pada perkembangan berikutnya, berdasarkan Undang-undang Nomor 14 tahun 1964 Wilayah Sumatera Selatan dirubah dan di pecah menjadi Propinsi Sumatera Selatan, Wilayahnya meliputi seluruh Karesidenan Lampung dan Propinsi Bengkulu meliputi Wilayah Karisedenan Bengkulu. Oleh karena itu Jawatan Agama Karesidenan di tiga Wilayah tersebut menjadi Jawatan Agama Propinsi.⁶⁹

⁶⁹<http://sumsel.kemenag.go.id/>, tanggal pengambilan data 22 Agustus 2016

B. Visi dan Misi Kementerian Agama Sumatera Selatan⁷⁰

Visi :

“Terwujudnya masyarakat Sumatera Selatan yang taat beragama maju, sejahtera, dan cerdas serta saling menghormati antar sesama pemeluk agama dalam kehidupan bermasyarakat, berbangsa dan bernegara dalam wadah Negara Kesatuan Republik Indonesia”.

Misi :

1. Meningkatkan kualitas bimbingan, pemahaman, dan pelayanan kehidupan beragama.
2. Memperkokoh kerukunan umat beragama.
3. Memberdayakan umat beragama dan lembaga keagamaan.
4. Meningkatkan kualitas pendidikan agama dan keagamaan.
5. Meningkatkan pelayanan haji.
6. Meningkatkan kualitas pemberdayaan lembaga zakat, infaq, dan shadaqah.
7. Meningkatkan tata kelola pemerintahan yang transparan dan akuntabel.

⁷⁰<http://sumsel.kemenag.go.id/>, tanggal pengambilan data 22 Agustus 2016

C. Struktur Organisasi kementerian Agama Sumatera Selatan

D. Tugas dan Fungsi Subbagian Informasi dan Humas

Berdasarkan pma no.13 tahun 2012 berdasarkan pma no.13 tahun 2012 optimalisasi tugas dan fungsi optimalisasi tugas dan fungsi subbagian humas yaitu:

1. Melakukan peliputan, pendokumentasian dan publikasi termasuk di dalamnya:
 - a. Mengelola majalah Kantor Wilayah berkalah lainnya.
 - b. Menyelenggarakan konferensi pers, temu wicara dengan insan media dan membuat siaran pers (*pers release*) serta mengirimkannya kepada redaksi media massa lokal maupun nasional.
 - c. Mengelola dokumentasi bentuk foto, video, audio maupun lainnya.
 - d. Melakukan pemantauan dan analisis terhadap pemberitaan terkait kementerian agama, termasuk membuat kliping berita.
 - e. Menjadi penghubung dengan media dan menjadi juru bicara Kantor Wilayah Kementerian Agama.
 - f. Mengelola publikasi media dalam ruang seperti standing banner dan media luar ruang seperti baliho, spanduk, lainnya.
2. Memberikan pelayanan data, informasi dan layanan lainnya, termasuk di dalamnya:
 - a. Mengkoordinasikan pelaksanaan pengumpulan, pengolahan dan penyajian data lintas bidang/unit kerja tingkat provinsi.
 - b. Mengola unit pelayanan informasi dan dokumentasi (PPID Unit Kantor Wilayah).

- c. Mengelola pelayanan pengadaan barang jasa secara elektronik (Agensi/sub agensi LPSE).
 - d. Membantu pelaporan pelaksanaan anggaran secara elektronik (e-MPA).
 - e. Menyiapkan rohaniawan yang di perlukan oleh instansi lain Untuk keperluan pengambilan sumpah jabatan.
3. Mengelola teknologi informasi dan komunikasi (TIK) pada kantor wilayah meliputi: website Kantor wilayah, layanan e-mail resmi Kementerian Agama, serta layanan lainnya yang berbasis TIK.
 4. Menjadi penghubung Kantor wilayah kementerian agama dengan instansi/lembaga lain terutama DPRD, pemerintah provinsi, dan satuan kerja perangkat daerah, serta dengan instansi lainnya yang menjadi pemangku kepentingan kementerian agama di tingkat provinsi
 5. Memberi bimbingan teknis tentang kehumasan, data dan TIK kepada jajaran kementerian agama kabupaten/kota/madrasah.
 6. Melakukan pemantauan dan evaluasi terhadap pelaksanaan kebijakan, program dan kegiatan kantor kementerian agama kabupaten/kota dan madrasah negeri pada bidang kehumasan, data, dan TIK
 7. Melakukan koordinasi/konsultasi tentang kebijakan, program dan kegiatan kehumasan, data, dan TIK kepada pusat informasi dan hubungan masyarakat atau unit ker ruangan yang cukup luasja lainnya yang terkait di kementerian agama pusat.

E. Keadaan Sarana dan Prasarana Subbagian Informasi dan Humas

Di dalam Subbag Informasi dan Humas terdapat ruangan yang cukup luas, dimana ruangan tersebut menjadi 2 ruangan, bagian pertama untuk staf bekerja, kemudian bagian ruangan untuk kepala bagian informasi dan humas.

Di ruangan kerja staf terdapat 8 tempat kerja yang dibatasi oleh papan-papan pembatas, dimana masing-masing meja kerja dilengkapi oleh komputer. Di ruang kerja staf ini terdapat meja untuk rapat. Selain itu juga terdapat meja tamu bagi yang mau berkunjung. Di ruang tunggu juga terdapat rak untuk menyimpan majalah-majalah yang berkaitan dengan Kementerian Agama Pusat maupun Kementerian Agama Sumatera Selatan dan koran-koran yang mana sebelumnya pihak humas telah berlangganan koran tersebut.

Adapun daftar inventaris ruang Subbag Informasi dan Humas Kantor Wilayah Kementerian Agama Provinsi Sumatera Selatan yakni sebagai berikut:

Tabel I
Daftar Barang Inventaris Ruang Subbag Informasi Dan Humas

No	Nama Barang	Merk	Jumlah	Tahun	Ket
1	Laptop	Toshiba	3	2013	Baik
		Asus	2	2013	Baik
2	LCD Projector	BenQ	1	2011	Perbaikan/ Hilang
3	Kamera Pro	Canon EOS 7D	2	2013	Baik
4	Kamera Digital	Sony DSC WX5	1	2011	Perbaikan/Rusak
5	Modem	SpeedUp	8	2013	Baik
6	Scanner	Fujitsu	1	2013	Baik

7	Scanner	Canon	1	2011	Baik
8	Printer	HP Laserjet P1102	4	2014	Baik
		Epson L300	2	2014	Baik
9	PC	Lenovo	2	2014	Baik
		Acer	2	2012	1 Baik, 1 Rusak
10	TV 40 Inch	Samsung	1	2011	Baik
11	DVD Eksternal	Samsung	2	2011	1 Baik, 1 Rusak
12	Handycam	Sony	1	2013	Baik

Sumber: Dokumentasi Subbagian Informasi dan Humas Kantor Wilayah Kementerian Agama Sumatera Selatan

F. Keadaan Pegawai Struktural Subbagian Informasi dan Humas

Jumlah pegawai dan staf yang ada di Subbag Informasi dan Humas terdiri sebanyak 9 orang dengan rincian 6 PNS dan 3 pegawai honorer dengan rata-rata pendidikan Strata 1 dan Strata 2.

Dalam menjalankan tugas pokok dan fungsi para staf ditempatkan sesuai dengan bidang keilmuan masing-masing, misalkan staf yang berasal dari lulusan komputer ditempatkan dibagian pengelolaan web, kemudian staf yang berasal dari lulusan jurusan komunikasi ditempatkan dibagian pengelolaan dan lain sebagainya. Jadi tidak ada staf yang tidak mengerti dengan pekerjaannya. Dengan pembagian sistem penempatan yang dilakukan oleh Kasubbag Informasi dan Humas ini menghindari adanya penempatan kerja yang timpang tindih. Namun bukan berarti antara satu dengan yang lain tidak peduli justru apabila ada staf yang kurang mengerti maka yang lain juga berhak untuk mengarahkan dan memberi tahu.

Tabel II

Keadaan Pegawai Struktural Subbagian Informasi dan Humas

No	Nama	Jabatan	Keterangan
1	Safitri Irwan, S.Ag. M.Pd.I	Kasubbag Inmas	PNS
2	M. Akhfasyi, S. Kom	Staf	PNS
3	Hendarwan, SE	Staf	PNS
4	Hikmah Romalina, S. Sos	Staf	PNS
5	Najma Millah, S.Pd.I, M.Pd	Staf	PNS
6	Titi Oktarina, I.Kom	Staf	PNS
7	Nailul Husni, S.H.I	Staf	Honorar
8	Ahmad Idrus, AMd	Staf	Honorar
9	M. Yusri, S. Kom	Staf	Honorar

Sumber: Dokumentasi Subbagian Informasi dan Humas Kantor Wilayah Kementerian Agama Sumatera Selatan tahun 2016

BAB IV

HASIL DAN PEMBAHASAN

A. Pendekatan Mikro

1. Orientasi dan latihan

Orientasi dan latihan yang dilaksanakan oleh perusahaan yakni dalam upaya meningkatkan kinerja dan keterampilan (*skill*) karyawan, dan kualitas maupun kuantitas pemberian jasa pelayanan sebagainya.

Orientasi diberikan kepada karyawan-karyawan baru dalam organisasi untuk memperkenalkan mereka dengan lingkungan kerja yang baru. Biasanya dilakukan dengan komunikasi lisan maupun tertulis yang menyangkut berbagai hal yang perlu diketahui oleh anggota organisasi. Misalnya mengenai struktur organisasi, peraturan dan Undang-Undang dalam organisasi dan aktivitas organisasi. proses orientasi dapat dilakukan dalam jangka pendek dan bisa juga jangka panjang tergantung pada organisasi masing-masing. Tugas memberi orientasi ini dapat dilakukan oleh pimpinan maupun oleh anggota yang lain.

Bapak Syafitri Irwan, M.Pd.I selaku Kasubbag Informasi dan Humas mengatakan bahwa:

Kami akan memberikan orientasi kepada karyawan baru atau dalam artian membawa karyawan tersebut untuk melihat suasana yang ada di Subbag Informasi dan Humas selain itu juga menjelaskan mengenai

struktur organisasi, peraturan-peraturan yang ada, serta *job description* karyawan tersebut.⁷¹

Selain orientasi yang harus dilakukan oleh organisasi latihanpun juga penting untuk dilaksanakan. Pelatihan menurut Ivancevich (dikutip Edy) didefinisikan sebagai usaha untuk meningkatkan kinerja karyawan dalam pekerjaan sekarang atau dalam pekerjaan lain yang akan dijabatnya segera. Pelatihan terkait dengan keterampilan dan kemampuan yang diperlukan untuk pekerjaan yang sekarang dilakukan. Pelatihan berorientasi ke masa sekarang dan membantu karyawan untuk menguasai keterampilan dalam pekerjaannya.⁷²

Latihan merupakan suatu proses untuk meningkatkan kompetensi. Latihan akan meningkatkan keahlian, keterampilan dan moral kerja karyawan. Bila anggota organisasi kurang berkompeten maka mereka harus dilatih agar karyawan tersebut menjadi berkualitas sehingga mampu memberikan kontribusi dalam memajukan organisasi.

Bapak Syafitri Irwan, M.Pd.I selaku kasubbag Informasi dan Humas mengatakan bahwa: “ketika ada karyawan yang kurang memiliki kemampuan maka pegawai tersebut diikutsertakan dalam pelatihan yang bertujuan untuk meningkatkan kemampuan dan kinerjanya agar dapat bekerja dengan baik dan maksimal sehingga mampu berkontribusi dalam meningkatkan pelayanan dan kemajuan organisasi”.⁷³

⁷¹Hasil wawancara dengan Bapak Syafitri Irwan, M.Pd.I selaku Kasubbag Informasi dan Humas di Kementerian Agama Sumatera Selatan tanggal 26 September 2016

⁷² Edy Sutrisno, *Op. Cit.*, hlm. 67

⁷³Hasil wawancara dengan Bapak Syafitri Irwan, M.Pd.I selaku Kasubbag Informasi dan Humas di Kementerian Agama Sumatera Selatan tanggal 26 September 2016

Semakin pesatnya kemajuan teknologi karyawan dituntut agar mampu menguasai teknologi tersebut sehingga pelatihan sangat penting dilakukan. Pelatihan merupakan sarana ampuh mengatasi bisnis masa depan yang penuh dengan tantangan dan mengalami perubahan yang semakin cepat. Pelatihan membantu karyawan dalam memahami suatu pengetahuan praktis.

Hal ini ditegaskan oleh Bapak Akhfasyi, S.Kom selaku staf Informasi dan Humas mengatakan bahwa:

Seiring dengan kemajuan teknologi karyawan harus mampu mengiringi perubahan-perubahan yang ada sehingga perlu dilakukan pelatihan. Pelatihan dilakukan untuk meningkatkan keterampilan dan kemampuan karyawan agar mampu melaksanakan tugas-tugasnya dengan baik tanpa ada kendala. Selain itu juga pelatihan bertujuan agar karyawan menjadi berkualitas sehingga dapat mencapai tujuan organisasi.⁷⁴

Dari pendapat tersebut dapat disimpulkan bahwa latihan sangat penting dilakukan dalam sebuah organisasi karena bertujuan untuk meningkatkan kemampuan, keterampilan, kinerja serta moral kerja karyawan. Semakin sering dilakukan latihan maka akan membuat karyawan di Subbag Informasi dan Humas semakin berkompeten dalam bidangnya sehingga dapat mengerjakan tugas dan fungsinya dengan baik. Ketika karyawan melaksanakan tugas dan fungsinya dengan baik berarti karyawan memiliki motivasi kerja yang tinggi.

⁷⁴ Hasil wawancara dengan Bapak Akhfasyi, S.Kom selaku staf Informasi dan Humas di Kementerian Agama Provinsi Sumatera Selatan tanggal 4 Oktober 2016

2. Keterlibatan anggota

Karyawan merupakan kekayaan utama suatu perusahaan, karena tanpa keikutsertaan mereka, aktivitas perusahaan tidak akan terjadi. Karyawan adalah penjual jasa (pikiran dan tenaganya) dan mendapat kompensasi yang besarnya telah ditetapkan terlebih dahulu. Mereka wajib dan terikat untuk mengerjakan pekerjaan yang diberikan dan berhak memperoleh kompensasi sesuai dengan perjanjian.⁷⁵

Keterlibatan anggota penting dilakukan untuk membantu dalam proses pencapaian tujuan organisasi. Baik atasan maupun bawahan harus saling bekerja sama dan saling mendukung untuk melaksanakan program-program kerja yang telah direncanakan. Tanpa melibatkan karyawan tidak akan mungkin pimpinan dapat berhasil dalam melaksanakan suatu program kerja.

Dalam melaksanakan program kerja Kasubbag Informasi dan Humas selalu melibatkan bawahannya. Hal ini juga ditegaskan oleh Bapak Syafitri Irwan, M.Pd.I selaku Kasubbag Informasi dan Humas, dia menyatakan bahwa:

Karyawan sangatlah berperan penting dalam sebuah organisasi. Tanpa mereka mustahil suatu pekerjaan atau program dapat berjalan dengan baik jika dikerjakan sendiri. Maka dari itu saya selalu melibatkan pegawai agar tujuan organisasi dapat terlaksana. Dengan melibatkan mereka, itu dapat meningkatkan motivasi kerja mereka karena mereka merasa dianggap penting di dalam organisasi tersebut.⁷⁶

⁷⁵Malayu S.P. Hasibuan, *Op. Cit.*, hlm. 12

⁷⁶Hasil wawancara dengan Bapak Syafitri Irwan, M.Pd.I selaku Kasubbag Informasi dan Humas di Kementerian Agama Sumatera Selatan tanggal 26 September 2016

Keterlibatan karyawan memang sangat berpengaruh demi kelancaran organisasi. Ketika karyawan tidak dilibatkan dalam suatu pekerjaan maka timbullah rasa kecewa terhadap pimpinan sehingga membuat karyawan tidak melaksanakan pekerjaannya dengan baik. Situasi yang seperti ini membuat karyawan merasa terisolasi dan tertolak dari kelompok kerjanya sehingga karyawan merasa tidak puas. Perasaan ketidakpuasan ini dapat mengganggu cara kerjanya, seperti sering membuat kesalahan, ceroboh, tidak mudah konsentrasi, tertekan dan stres. Sebaliknya ketika karyawan dilibatkan dalam suatu pekerjaan maka karyawanpun merasa ada puas dan bangga karena menjadi bagian dari kelompok kerjanya. Dengan demikian, karyawanpun akan melaksanakan tugas mereka ada ataupun tidak ada atasan di dalam ruangan. Hal ini di tegaskan oleh pernyataan Bapak Akhfasyi, S. Kom bahwa:

Kami mempunyai program yang tidak lama lagi ingin dilaunching yaitu SMKI (Sistem Manajemen Keamanan Informasi). Kami selalu berkoordinasi baik sesama karyawan ataupun dengan atasan demi keberhasilan program kami. Maka dari itu kami mempersiapkan dengan baik seperti membersihkan ruangan, menata ruangan menjadi lebih tertata, merapikan file-file, meskipun ada atau tidak ada Kasubbag di ruangan.⁷⁷

Hal senada disampaikan oleh Ibu Hikmah, S. Sos, selaku staf Informasi dan Humas menyatakan:

Setiap melakukan tugas serta program tentunya semua pegawai baik pimpinan maupun bawahannya selalu mengadakan koordinasi terlebih dahulu untuk saling berbagi informasi dan mendiskusikan bagaimana

⁷⁷Hasil wawancara dengan Bapak Akhfasyi, S. Kom selaku staf Informasi dan Humas di Kementerian Agama Sumatera Selatan tanggal 4 Oktober 2016

tiap-tiap karyawan memberikan kontribusinya dalam mencapai tujuan organisasi.⁷⁸

Berdasarkan pengamatan di lapangan penulis juga melihat bahwa karyawan selalu berkoordinasi ketika ada suatu program yang direncanakan. Seperti saat persiapan untuk melaunching program SMKI (Sistem Manajemen Keamanan Informasi) karyawan saling berkoordinasi hal apa saja yang ingin dilakukan serta dipersiapkan agar program itu berjalan dengan lancar. Mulai dari membersihkan dan menata ruangan, merapikan file-file, memberi sistem pengamanan pada setiap komputer masing-masing pegawai.

3. Penentuan iklim organisasi

Iklim organisasi ditentukan oleh bermacam-macam faktor di antaranya tingkah laku pimpinan, tingkah laku teman sekerja, dan tingkah laku dari organisasi. Tetapi pada umumnya iklim organisasi ditentukan oleh tingkah laku komunikasi dari pimpinan kepada kelompoknya.⁷⁹ Komunikasi merupakan salah satu hal yang sangat penting dalam sebuah organisasi. Komunikasi yang efektif akan membantu terwujudnya tujuan organisasi.

Menurut Bapak Syafitri Irwan, M.Pd.I selaku Kasubbag Informasi dan Humas mengatakan bahwa:

Peran komunikasi itu adalah penunjang dari sebuah sistem bagaimana membangun suatu penguatan administrasi ataupun penguatan dalam bidang tugas fungsi di Kementerian Agama Provinsi Sumatera

⁷⁸ Hasil wawancara dengan Ibu Hikmah Romalina, S.Sos selaku staf Informasi dan Humas di Kementerian Agama Sumatera Selatan tanggal 7 Oktober 2016

⁷⁹ Arni Muhammad, *Op.Cit.*, hlm. 78

Selatan. Jadi perannya itu sangat penting bagi institusi seperti di Kementerian Agama Sumatera Selatan.⁸⁰

Hal senada juga ditambahkan oleh Bapak Saefudin, S.Ag, M.Si selaku Kasubbag Hukum dan KUB (Kerukunan Umat Beragama), beliau mengatakan bahwa:

Komunikasi itu sangat sentral, kalau komunikasinya baik akan berdampak positif bagi suatu lembaga atau instansi kalau komunikasi yang dilaksanakan itu buruk dan tidak sampai dengan tujuan itu akan menjadi hal yang negatif bagi lembaga. Oleh karena itu, pengelolaan komunikasi harus profesional, maksimal, tepat dan benar. Karena itu komunikasi menjadi ujung tombak bagi sebuah organisasi.⁸¹

Komunikasi memang sangat berpengaruh dalam meningkatkan motivasi kerja pegawai. Komunikasi ke bawah yang kurang baik dapat membuat karyawan tidak memiliki motivasi kerja. Maka dari itu dalam memimpin sebuah organisasi atau instansi, pemimpin hendaknya memiliki komunikasi yang baik serta kepemimpinan yang baik agar bawahan mau melaksanakan tugasnya dengan baik tanpa harus selalu diawasi setiap saat.

Menurut Yusri, S.Kom selaku staf Informasi dan Humas, sosok Bapak Syafitri Irwan, M.Pd.I selaku Kasubbag Informasi dan Humas yakni:

Beliau adalah sosok pemimpin yang demokratis, apabila ada pegawai yang memberi kritik beliau akan menerima dan berusaha untuk memperbaiki. Beliau selalu memberi kami kebebasan dalam berinovasi namun sesuai dengan peraturan-peraturan yang ada. Dalam

⁸⁰Hasil wawancara dengan Bapak Syafitri Irwan, M.Pd.I selaku Kasubbag Informasi dan Humas di Kementerian Agama Sumatera Selatan tanggal 26 September 2016

⁸¹Hasil wawancara dengan Bapak Saefudin, S.Ag selaku Kasubbag Hukum dan KUB di Kementerian Agama Sumatera Selatan tanggal 3 September 2016

mengambil keputusan beliau selalu melakukan rapat agar mendapatkan keputusan-keputusan yang disetujui bersama.⁸²

Hal senada juga disampaikan oleh Bapak Akhfasyi S. Kom kepemimpinan yang dijalankan oleh Bapak Syafitri Irwan selaku Kasubbag Informasi dan Humas yakni,

Kepemimpinan yang demokratis dalam artian kepemimpinan yang terbuka dengan memberikan kebebasan untuk bekerja, berinovasi sesuai prosedur dan peraturan-peraturan yang telah ditetapkan. Selain itu beliau selalu menyampaikan ketika ada perintah kerja tanpa ada yang ditutup-tutupi. Dalam mengambil keputusan juga beliau selalu musyawarah dengan bawahannya. Hal inilah yang membuat motivasi karyawan tinggi karena karyawan merasa eksistensinya diakui.”⁸³

Di dalam menciptakan satu lingkungan sosial yang baik di tempat kerja, kita tahu bahwa hubungan atasan dan bawahan memegang peranan penting. Kalau bawahan merasakan bahwa atasan telah melakukan yang terbaik dalam menjalankan fungsinya sebagai atasan, maka atasan sudah membantu menciptakan lingkungan sosial yang baik.⁸⁴

⁸² Hasil wawancara dengan Yusri, S.Kom selaku staf Informasi dan Humas di Kementerian Agama Provinsi Sumatera Selatan tanggal 7 Oktober 2016

⁸³ Hasil wawancara dengan Bapak Akhfasyi, S. Kom selaku staf Informasi dan Humas di Kementerian Agama Sumatera Selatan tanggal 4 Oktober 2016

⁸⁴ Veithrizal Rivai, *Kiat Memimpin Dalam Abad ke 21*, (Jakarta: PT RajaGrafindo Persada, 2004), hlm. 247

Dalam menciptakan satu lingkungan yang baik Bapak Syafitri Irwan, M.Pd.I selaku kasubbag Informasi dan Humas memiliki strategi-strategi yakni:⁸⁵

- a. Melaksanakan tugas fungsi sebagai Kasubbag Informasi dan Humas.

Dengan melaksanakan tugas fungsi sebagai Kasubbag Informasi dan Humas agar staf bisa memahami dan bisa menjalankan tugas fungsi mereka secara efektif dan baik dalam rangka membangun pelayanan prima, utamanya tentang pelayanan informasi dan dokumentasi di Subbag Informasi dan Humas.

- b. Memberikan *reward* dan *punishment*

Dengan memberikan *reward* dan *punishment* karyawan akan melaksanakan tugas dan fungsinya dengan baik. Ketika karyawan melaksanakan pekerjaan dengan baik dan tanggung jawab sehingga tujuan organisasi dapat tercapai maka karyawan tersebut harus diberikan *reward* agar karyawan yang lain termotivasi untuk melaksanakan tugas-tugasnya dengan baik. Sebaliknya ketika ada karyawan yang tidak melaksanakan tugasnya dengan baik serta melalaikan tanggung jawabnya maka karyawan tersebut harus diberikan *punishment* agar menciptakan efek jerah.

- c. Memberikan kebebasan kepada karyawan

Dalam sebuah organisasi itu yang berperan penting bukan hanya seorang pimpinan namun keberadaan karyawanpun sangat penting. Jadi, dalam hal ini

⁸⁵ Hasil wawancara dengan bapak Syafitri Irwan, M.Pd.I selaku kasubbag Informasi dan Humas

pimpinan memberikan keleluasaan dan kebebasan bekerja kepada karyawan untuk berinovasi namun tetap dalam prosedur dan aturan yang ada.

Dengan strategi-strategi yang dijalankan Kasubbag Informasi dan Humas kepada karyawannya, maka akan menimbulkan motivasi kerja yang tinggi. Ketika seorang pimpinan ingin karyawannya melaksanakan semua tugas yang diperintahkan maka seorang pimpinan harus terlebih dahulu melaksanakan tugas-tugasnya dengan baik sehingga karyawannya juga dapat melaksanakan tugasnya dengan baik.

4. Supervisi dan pengarahan

Setiap karyawan memiliki tugas dan fungsi masing-masing yang harus dilaksanakan. Tugas-tugas dalam organisasi perlu diawasi, dikontrol serta diarahkan sesuai dengan kriteria yang telah ditentukan. Supervisi dalam suatu pekerjaan adalah memberikan pengarahan, membimbing kerja para karyawan, agar dapat melaksanakan kerja dengan baik tanpa membuat kesalahan. Tugas ini dilakukan oleh beberapa orang pimpinan organisasi terhadap orang-orang yang dibawah hierarki.

Seorang pimpinan harus memberi pengarahan kepada bawahannya ketika ada bawahan yang tidak melaksanakan tugas dan fungsinya dengan baik. Hal ini ditegaskan oleh bapak Akhfasyi, S.Kom selaku staf Informasi dan Humas yang menyatakan bahwa : “ketika ada karyawan yang tidak memiliki tanggung jawab terhadap pekerjaannya dalam artian tidak melaksanakan tugas dan fungsinya dengan

baik maka akan ditegur secara lisan oleh Bapak Syafitri Irwan selaku Kasubbag Informasi dan Humas.⁸⁶

Hal senada disampaikan oleh Ibu Hikmah, S.Sos yang menyatakan bahwa: “jika ada karyawan yang tidak melaksanakan tugas dan fungsinya dengan baik, Bapak Syafitri Irwan, M.Pd.I selaku Kasubbag Informasi dan Humas akan menegur karyawan yang bersangkutan dengan memanggil karyawan tersebut ke dalam ruangannya.⁸⁷

Berbeda dengan M. Yusri, S.Kom selaku staf Informasi dan Humas menyatakan bahwa:

Ketika karyawan tidak memiliki tanggung jawab sehingga karyawan tersebut tidak melaksanakan tugasnya dengan baik Kasubbag akan memanggil karyawan yang bersangkutan ke ruangannya untuk diberi nasehat, jika masih tidak melaksanakan tugas yang diberikan karyawan tersebut dipindahkan ke bagian lain.⁸⁸

Dari beberapa pendapat tersebut dapat disimpulkan bahwa, ketika karyawan yang ada di Subbag Informasi dan Humas tidak melaksanakan tugas dan fungsi mereka dengan baik maka akan ditegur secara lisan oleh pimpinan apabila masih mengulangi akan diberi surat peringatan dan apabila masih tetap tidak melasanakannya maka akan dipindahkan ke bidang atau sub bidang yang lain.

⁸⁶ Hasil wawancara dengan Bapak Akhfasyi, S. Kom selaku staf Informasi dan Humas di Kementerian Agama Sumatera Selatan tanggal 4 Oktober 2016

⁸⁷ Hasil wawancara dengan Ibu Hikmah Romalia, S.Sos selaku staf Informasi dan Humas di Kementerian Agama Sumatera Selatan tanggal 4 Oktober 2016

⁸⁸ Hasil wawancara dengan M. Yusri, S. Kom selaku staf Informasi dan Humas di Kementerian Agama Sumatera Selatan tanggal 4 Oktober 2016

5. Kepuasan kerja

Kepuasan kerja adalah menyangkut pada sikap seseorang akan pekerjaannya dan ini merupakan reaksi emosional yang kompleks atas hasil penilaian seseorang terhadap pekerjaannya. Ada beberapa aspek yang dilihat oleh seseorang dari kerjanya, yaitu gaji yang diterima, kondisi keselamatan dan kesehatan karier, hubungan sosial di dalam situasi kerja, pengakuan terhadap keberadaannya, serta peran sosial kelompok kerja tersebut bagi masyarakat.⁸⁹

Kepuasan kerja merupakan suatu keadaan dimana seorang karyawan merasa puas dengan hasil kerjanya. Ketika kepuasan tidak diperoleh oleh pekerja dalam sebuah organisasi maupun instansi yang dia geluti pada dasarnya ada dua hal yang melatarbelakangi ketidakpuasan dan ketidaknyamanan dalam beraktivitas. Pertama, tidak mendapatkan informasi yang dia butuhkan dengan sangat komplit terhadap pekerjaan yang dia geluti dari sebuah organisasi dan kedua, terdapatnya hubungan dengan relasi kerja yang kurang harmonis. Dan adapun yang melatarbelakangi ini adalah juga terkait dengan bagaimana proses komunikasi yang terjadi dalam sebuah organisasi. Hal ini disampaikan oleh bapak Idrus selaku staf Informasi dan Humas, dia menyatakan:

Komunikasi memang sangat mempengaruhi kepuasan kerja karyawan karena ketika pimpinan menugaskan bawahannya dengan komunikasi yang kurang baik misalnya dengan cara marah-marah itu membuat karyawan tidak ikhlas dalam menyelesaikan pekerjaannya meskipun pekerjaannya akan tetap diselesaikan. Dengan hal yang demikian

⁸⁹ Edy Sutrisno, *Op. Cit.*, hlm.135

membuat karyawan tidak nyaman dengan suasana kerjanya sehingga membuat karyawan tidak puas dengan kerjanya.⁹⁰

Hal senada disampaikan Ibu Rosmalina selaku staf Informasi dan Humas menyatakan bahwa: “ketika informasi didapatkan tidak tepat waktu, hubungan antara atasan dan bawahan serta sesama pegawai kurang baik sehingga menciptakan suasana kerja yang tidak nyaman inilah yang membuat karyawan tidak memiliki kepuasan kerja”.⁹¹

Selain ketepatan waktu dalam pemberian informasi dan hubungan yang harmonis sesama pegawai, apresiasi dari pimpinan juga sangat berpengaruh dalam kepuasan kerja karyawan. Hal ini ditegaskan oleh Bapak Idrus selaku staf Informasi dan Humas, dia menyatakan bahwa:

Dalam menjalankan perintah kerja dari atasan kami selaku karyawan akan merasa puas dengan hasil kerja yang kami capai ketika pimpinan menghargai dan mengapresiasi hasil kerja kami. Meskipun apresiasi yang kami dapatkan hanya pujian bukan berupa piagam ataupun kompensasi kami tetap merasa puas dengan hasil kerja yang telah dicapai.⁹²

Dengan komunikasi yang baik yang dilakukan Kasubbag Informasi dan Humas membuat karyawan melaksanakan pekerjaan yang ditugaskan dengan ikhlas agar mencapai hasil kerja yang maksimal. Ketepatan waktu dalam pemberian informasi juga mendukung demi tercapainya tujuan organisasi. Selain itu hubungan

⁹⁰Hasil wawancara dengan Ahmad Idrus selaku staf di Subbag Informasi dan Humas di Kementerian Agama Sumatera Selatan tanggal 7 Oktober 2016

⁹¹Hasil wawancara dengan Ibu Hikmah Romalina, S.Sos selaku staf Informasi dan Humas di Kementerian Agama Sumatera Selatan tanggal 7 Oktober 2016

⁹²Hasil wawancara dengan Bapak Ahmad Idrus, A.Md selaku staf Informasi dan Humas di Kementerian Agama Sumatera Selatan tanggal 7 Oktober 2016

yang harmonis baik antara atasan dan bawahan maupun sesama karyawan membuat suasana kerja nyaman. Dan apresiasi juga sangat mendukung agar karyawan termotivasi dalam melaksanakan tugas dan fungsinya.

B. Pendekatan Individual

1. Berbicara pada kelompok kerja

Di dalam suatu kelompok kerja harus terjalin komunikasi yang baik untuk berbagi informasi baik dari atasan ke bawahan ataupun sesama pegawai. Adapun bentuk komunikasi dari atasan ke bawahan yang dijalankan berupa perintah pimpinan, instruksi, dan informasi tentang suatu pekerjaan yang akan diberikan kepada bawahannya.

Menurut M. Akhfasyi, S.Kom selaku staf Informasi dan Humas mengatakan bahwa: “Komunikasi yang disampaikan oleh Kasubbag Informasi dan Humas yaitu dalam bentuk lisan dan tulisan. Dalam bentuk lisan berupa perintah dan instruksi sedangkan dalam bentuk tulisan berupa nota dinas, peraturan, surat edaran dan lain-lain.”⁹³

Hal senada disampaikan oleh M. Yusri, S. Kom selaku staf Informasi dan Humas mengatakan bahwa:

Komunikasi yang dijalankan oleh bapak Safitri Irwan, M.Pd.I sebagai Kasubbag Informasi dan Humas yakni dalam bentuk lisan dan tertulis. Dalam bentuk lisan biasanya komunikasi langsung terhadap bawahan

⁹³Hasil wawancara dengan Bapak Akhfasyi, S. Kom selaku staf Informasi dan Humas di Kementerian Agama Sumatera Selatan tanggal 4 Oktober 2016

serta pertemuan dan rapat sedangkan dalam bentuk tulisan itu berupa surat edaran dan peraturan-peraturan.⁹⁴

Sedangkan menurut Hikmah Romalina, S. Sos selaku staf Informasi dan Humas mengatakan bahwa komunikasi yang dilakukan bapak Syafitri Irwan, M.Pd.I yakni :⁹⁵

a. Komunikasi *face to face*

Komunikasi ini dilakukan dengan memanggil karyawan satu persatu ke dalam ruang pimpinan. Adapun yang yang dibahas yaitu mengenai hasil kerja selain itu pimpinan juga memberi motivasi kepada karyawannya agar dapat melaksanakan tugasnya dengan baik.

b. Melalui rapat

Rapat ini dilakukan ketika ada moment-moment tertentu, seperti sekarang kami akan melaunching SMKI maka dari itu kami sering melakukan rapat untuk membahas apa saja yang akan dipersiapkan agar semua berjalan baik.

c. Melalui telepon

Ketika ada tugas yang belum tersampaikan secara langsung karena pimpinan sedang ada tugas di luar kantor maka komunikasi dilakukan melalui telepon.

Dari beberapa pendapat di atas dapat peneliti simpulkan bahwa komunikasi yang dijalankan di Subbag Informasi dan Humas ini ada 2 macam yakni dalam

⁹⁴Hasil wawancara dengan Yusri S. Kom selaku staf di Subbag Informasi dan Humas di Kementerian Agama Sumatera Selatan tanggal 7 Oktober 2016

⁹⁵Hasil wawancara dengan Ibu Hikmah Romalina, S.Sos selaku staf Informasi dan Humas di Kementerian Agama Sumatera Selatan tanggal 7 Oktober 2016

bentuk lisan dan tulisan. Dimana dalam bentuk lisan itu berupa perintah dan instruksi kerja sedangkan dalam bentuk tertulis berupa peraturan-peraturan, surat edaran dan lain sebagainya.

Agar suatu organisasi berjalan dengan baik maka pimpinan dan bawahan harus selalu menjalin komunikasi yang efektif kapanpun dimanapun. Baik di lingkungan kerja ataupun di luar lingkungan kerja agar tercipta suasana yang kekeluargaan.

Menurut bapak M. Akhfasyi, S. Kom selaku staf Informasi dan Humas mengatakan bahwa: “biasanya komunikasi yang dilakukan oleh pimpinan kepada kami pada saat jam kerja serta rapat-rapat kecil, beliau memberikan pengarahannya apa saja yang harus dilakukan.”⁹⁶

Hal senada juga ditambahkan oleh M. Yusri, S.Kom selaku staf mengatakan bahwa: “dalam menyampaikan komunikasi ke bawahan biasanya pada saat jam kerja dengan cara memanggil satu persatu untuk masuk ke dalam ruangnya serta pada saat rapat.”⁹⁷

Menurut Ahmad Idrus selaku staf Informasi dan Humas mengatakan bahwa: “Informasi yang diterimanya bukan saja pada waktu jam kerja akan tetapi di luar jam

⁹⁶Hasil wawancara dengan Bapak Akhfasyi, S. Kom selaku staf Informasi dan Humas di Kementerian Agama Sumatera Selatan tanggal 4 Oktober 2016

⁹⁷Hasil wawancara dengan Yusri S. Kom selaku staf di Subbag Informasi dan Humas di Kementerian Agama Sumatera Selatan tanggal 7 Oktober 2016

kerjapun informasi selalu ada. Namun, informasi yang di dapat di luar waktu jam kerja itu lebih terbatas dan dilakukan melalui telepon.”⁹⁸

Berbeda dengan Ibu Hikmah Romalina, S. Sos mengatakan bahwa:

Komunikasi yang dilakukan Bapak Syafitri Irwan, M.Pd.I selaku Kasubbag Informasi dan Humas setiap saat, kapanpun jika diperlukan. Baik di waktu formal maupun non formal, formal yang berarti memberikan informasi pada saat jam kerja dan informal yaitu komunikasi diluar jam kerja biasanya dilakukan melalui telepon.⁹⁹

Jadi dapat disimpulkan bahwa komunikasi yang dilakukan pimpinan di Subbag Informasi dan Humas ini dilakukan pada waktu formal yaitu pada saat jam kerja sedangkan pada waktu informal yaitu pada saat di luar jam kerja dengan menggunakan media komunikasi seperti telepon.

2. Menghadiri dan berinteraksi dalam rapat-rapat

Rapat merupakan salah satu cara berkomunikasi di dalam suatu organisasi untuk menjalin hubungan antara atasan dan bawahan serta berbagi informasi dan rencana program yang akan dijalankan. Kadang-kadang pimpinan merasa perlu mengadakan rapat umum beserta seluruh karyawannya. Salah satu kegiatan utama dalam rapat umum beserta seluruh karyawannya salah satu kegiatan utama dalam rapat tersebut adalah untuk memberikan informasi kepada seluruh karyawan yang mungkin berkenaan dengan kebijaksanaan umum yang baru atau peraturan baru yang

⁹⁸Hasil wawancara dengan Ahmad Idrus selaku staf di Subbag Informasi dan Humas di Kementerian Agama Sumatera Selatan tanggal 7 Oktober 2016

⁹⁹Hasil wawancara dengan Ibu Hikmah Romalina, S.Sos selaku staf Informasi dan Humas di Kementerian Agama Sumatera Selatan tanggal 7 Oktober 2016

perlu diketahui oleh karyawan atau mengenai hal lainnya yang perlu diinformasi secara cepat.

Menurut Bapak Akhfasyi selaku staf Informasi dan Humas mengatakan bahwa:

Kami sering mengadakan rapat untuk membahas tentang program kerja ataupun *event-event* yang akan dijalankan. Dimana dalam rapat ini membahas tentang hal apa saja yang akan dilakukan mengenai program kerja ataupun *event* tersebut agar semua berjalan lancar. Selain itu juga membahas tentang kebijakan dan peraturan baru.¹⁰⁰

Agar suatu organisasi atau instansi dapat terus berkembang dan berubah ke arah yang lebih baik maka harus ada evaluasi yang dilakukan. Tujuannya untuk mengetahui seberapa jauh tujuan telah dicapai dan hal-hal apa yang harus diperbaiki. Hal ini ditegaskan oleh bapak Akhfasyi S.Kom selaku staf Informasi dan Humas mengatakan bahwa:

Evaluasi itu pasti ada, setiap rapat kami biasanya mulai memantau kegiatan mana saja yang belum terlaksana seperti kemarin mengevaluasi salah satunya bagaimana fungsi web, kedepan ini kita akan mengevaluasi untuk satker kita rapat lagi bulan 11 nanti kita akan mengevaluasi persiapan launching. Evaluasi dilakukan hampir setiap bulan terlebih lagi jika ada moment-moment tertentu akan ada evaluasi.¹⁰¹

Hal senada disampaikan oleh Bapak saefudin, S.Ag, M.Si yang mengatakan bahwa:

¹⁰⁰Hasil wawancara dengan Bapak Akhfasyi, S. Kom selaku staf Informasi dan Humas di Kementerian Agama Sumatera Selatan tanggal 4 Oktober 2016

¹⁰¹Hasil wawancara dengan Bapak Akhfasyi, S. Kom selaku staf Informasi dan Humas di Kementerian Agama Sumatera Selatan tanggal 4 Oktober 2016

Setiap saat ada evaluasi, bahkan setiap pagi melakukan *breaving* atau *meeting* pagi dalam rangka mengevaluasi pekerjaan kemarin dan merencanakan program sekarang dan yang akan datang. Semakin sering melakukan evaluasi semakin mengetahui mana kelemahan serta bagaimana cara menyempurnakan.¹⁰²

Menurut M.Yusri, S.Kom selaku staf Informasi dan Humas mengatakan bahwa: “Evaluasi itu ada dengan mengumpulkan semua pegawai Subbag Informasi dan Humas untuk rapat membahas hal-hal apa saja yang harus di evaluasi, biasanya mengenai program kerja apakah sudah berjalan dengan lancar atau malah mengalami banyak kendala.”¹⁰³

Dapat disimpulkan bahwa dalam menghadiri dan berinteraksi dalam rapat membahas tentang program kerja ataupun *event* yang ingin dilaksanakan. Selain itu juga dalam rapat itu membahas kebijakan dan peraturan baru serta mengevaluasi program kerja apa saja yang telah dicapai, hal-hal apa saja yang perlu ditingkatkan serta hal-hal apa saja yang perlu diperbaiki.

3. Menulis

Dalam organisasi memerlukan media untuk menginformasikan suatu informasi baik untuk dalam organisasi ataupun luar organisasi dalam bentuk media cetak ataupun *online*. Banyak kegiatan di Subbag Informasi dan Humas dilakukan

¹⁰² Hasil wawancara dengan Bapak Saefudin selaku Kasubbag Hukum dan KUB di Kementerian Agama Sumatera Selatan tanggal 3 September 2016

¹⁰³ Hasil wawancara dengan M. Yusri S. Kom selaku staf Informasi dan Humas di Kementerian Agama Sumatera Selatan tanggal 4 Oktober 2016

dengan menulis seperti membuat *press release*, berita, surat dan lain-lain. Maka dari itu sangat dibutuhkan keterampilan dalam menulis.

Menurut M.Yusri S.Kom selaku staf Informasi dan Humas mengatakan bahwa: “di Subbag Informasi dan Humas ini ada pegawai yang bertanggung jawab dalam membuat *press release*, berita, surat dan lain-lain. Maka dari itu, pegawai tersebut harus memiliki kemampuan dalam menulis agar pegawai mengerjakan semua itu dengan maksimal”.¹⁰⁴

Tiap lembaran dari materi tersebut dilakukan oleh orang yang berkompeten dibidang itu sehingga tata oraganisasi itu menjadi rapi dan teratur sesuai dengan fungsi dan tugas pokok masing-masing.

4. Berdebat untuk suatu usulan

Setiap karyawan memiliki ide atau usulan dalam memajukan sebuah organisasi.Dimana ide atau usulan tersebut disampaikan pada saat rapat.Di dalam rapat tersebut orang saling berdebat satu sama lain sebelum memilih satu tindakan tertentu. Sebuah keputusan diciptakan secara musyawarah untuk mufakat, dimana ketika berlangsungnya sebuah musyawarah diharapkan lahirnya berbagai opsi yang nanti akan mengkerucut menjadi keputusan bersama dan dijadikan aturan ketentuan bersama.

Bapak Akhfasyi, S.Kom selaku staf Informasi dan humas menyatakan bahwa:

¹⁰⁴Hasil wawancara dengan Yusri S. Kom selaku staf di Subbag Informasi dan Humas di Kementerian Agama Sumatera Selatan tanggal 7 Oktober 2016

Kami diberikan kebebasan berinovasi, menyampaikan ide ataupun usulan namun tetap akan ditentukan berdasarkan musyawarah agar mencapai mufakat sehingga tidak ada yang merasa dirugikan. Karyawanpun menerima jika ide atau usulannya tidak diterima. Yang paling penting apapun keputusan yang telah ditetapkan itu dapat memajukan organisasi.¹⁰⁵

Hal senada disampaikan oleh Syafitri Irwan, M.Pd.I, beliau mengatakan bahwa:

Setiap karyawan itu mempunyai hak untuk menyampaikan ide atau usulannya. Tidak selamanya ide itu berasal dari pimpinan bisa saja ide itu berasal dari karyawan. Jadi dalam organisasi itu ada baiknya melibatkan karyawan demi kemajuan organisasi. Selama ide atau usulan yang disampaikan oleh karyawan itu baik dan dapat berpengaruh baik bagi organisasi tidak ada salahnya jika ide atau usulan tersebut digunakan. Dengan catatan ide atau usulan tersebut disepakati juga oleh karyawan-karyawan yang lain demi kepentingan bersama.¹⁰⁶

Pengambilan keputusan itu ditentukan oleh pimpinan dari hasil musyawarah yang dilaksanakan. Keberhasilan seorang pimpinan sangat ditentukan oleh keterampilan mengambil keputusan. Karena dalam pengambilan keputusan akan mempunyai dampak luas terhadap mekanisme organisasi yang dipimpinnya, dan cenderung mempunyai kadar kerawanan yang tinggi, bila pengambilan keputusan itu tidak didasarkan pada aturan-aturan yang berlaku.

Maka dari itu baik pimpinan maupun pegawai harus terampil berinteraksi dalam rapat agar dapat menyampaikan ide atau usulan mereka sehingga ide atau usulannya dapat diterima oleh peserta rapat yang lain. Di dalam rapat ini seorang

¹⁰⁵Hasil wawancara dengan Bapak Akhfasyi, S. Kom selaku staf Informasi dan Humas di Kementerian Agama Sumatera Selatan tanggal 4 Oktober 2016

¹⁰⁶Hasil wawancara dengan bapak Safitri Irwan, M.Pd.I selaku kasubbag Informasi dan Humas

pimpinan harus cerdas dan tepat dalam menentukan keputusan demi kepentingan bersama dan kemajuan organisasi jangan sampai salah dalam mengambil keputusan karena akan mempengaruhi kepercayaan karyawan kepada pimpinan.

C. Faktor Pendukung dan Faktor Penghambat dalam Menjalankan *Downward Communication*

1. Faktor Pendukung

Komunikasi yang dilakukan oleh atasan kepada bawahannya akan berjalan baik apabila didukung oleh faktor-faktor tertentu. Menurut Syafitri Irwan, M.Pd.I selaku Kasubbag Informasi dan Humas dan Bapak Saefudin Latif, S.Ag selaku mantan Kasubbag Informasi dan Humas Ada beberapa faktor pendukung dalam menjalankan *downward communication* antara lain:

a. Keterbukaan pimpinan

Keterbukaan pimpinan kepada bawahannya akan membuat komunikasi yang dilakukan oleh atasan kepada bawahannya akan berjalan dengan baik Ketika ada kebijakan, instruksi, ataupun program kerja seorang pimpinan harus menyampaikan kepada seluruh bawahannya agar tidak ada bawahan yang merasa dibeda-bedakan oleh pimpinan. Hal tersebut dapat membuat karyawan selalu berpartisipasi ketika ada suatu program kerja. Pimpinan juga harus menerima kritikan serta pertanyaan ketika bawahan kurang memahami instruksi atau perintah kerja yang disampaikan. Hal tersebut harus

dikomunikasikan lagi agar tidak terjadi *misscommunication* serta pimpinan mengetahui sehingga dapat menjelaskan kembali apa yang maksud dari hal tersebut.

b. Pengetahuan

Pengetahuan adalah hal yang penting dalam melakukan komunikasi kepada bawahan. Ketika seorang pimpinan memiliki banyak pengetahuan dalam berbagai hal, misalnya pengetahuan bagaimana cara berkomunikasi kepada bawahan agar bawahan termotivasi sehingga melaksanakan tugas dan fungsinya dengan baik. Selain itu pimpinan juga harus memiliki pengetahuan bagaimana memanagerial bawahan dan pekerjaannya sendiri.

c. Bahasa

Dalam menyampaikan informasi kepada bawahan hendaknya menggunakan bahasa yang baik, pilihlah kata-kata yang sesuai agar dapat dipahami oleh bawahan. Sehingga apa yang disampaikan dapat dilaksanakan dengan baik.

d. Sarana dan prasarana

Sarana dan prasarana merupakan salah satu hal yang mendukung *downward communication*. Misalnya, di Kemenag ini memiliki website yang harus dikelola agar dapat mempertahankan prestasi yang telah diraih maka dari itu memerlukan sarana dan prasarana yang memadai seperti komputer, jaringan internet yang baik, dan lain sebagainya. Sarana dan prasarana yang memadai ini dibutuhkan agar program ini terlaksana dengan baik.

Agar komunikasi dari atasan kepada bawahan(*downward communication*) berjalan dengan baik seorang pimpinan harus memiliki keterbukaan dengan bawahannya, pengetahuan yang luas baik mengenai cara memanejerial bawahan serta pekerjaan sendiri dan cara memotivasi agar pegawai melaksanakan tugas-tugasnya dengan baik. Selain itu dalam menyampaikan instruksi kerja menggunakan bahasa yang baik dengan memilih kata-kata yang sesuai. Sarana dan prasana yang memadai juga harus ada untuk kelancaran dalam menjalankan program yang direncanakan.

2. Faktor Penghambat

Adapun faktor penghambat dalam menjalankan *downward communication* antara lain:¹⁰⁷

a. Kurang mengerti apa yang disampaikan

Ketika kebijakan, instruksi ataupun program kerja disampaikan kepada bawahan namun bawahan kurang mengerti dengan hal tersebut namun bawahan tidak mengkomunikasikan lagi kepada atasannya sehingga menimbulkan *misscommunication* maka hal inilah menjadi salah satu penghambat.

b. Ketidakpedulian terhadap pekerjaan

Suatu program yang telah direncanakan namun tidak dipersiapkan dengan baik sehingga membuat program tersebut tidak berjalan karena kurang

¹⁰⁷Hasil wawancara dengan bapak Syafitri Irwan, M.Pd.I selaku kasubbag Informasi dan Humas tanggal 26 September 2016

pedulinya karyawan terhadap pekerjaan maka ini menjadi salah satu faktor penghambat dalam menjalankan *downward communication*.

D. Faktor- Faktor yang Mempengaruhi Motivasi Kerja

Adapun faktor-faktor yang mempengaruhi motivasi kerja menurut bapak Syafitri Irwan, M.Pd.I selaras dengan teori Hezberg yakni:

1. Gaji atau upah

Gaji sebagai sumber penghasilan bagi karyawan untuk menghidupi diri beserta keluarganya. Gaji merupakan alat motivasi yang ampuh bagi perusahaan untuk mendorong para karyawan bekerja dengan baik. Tanpa adanya gaji tidak mungkin karyawan mau bekerja.

2. Kondisi kerja

Kondisi kerja itu berhubungan dengan tempat kerja, ketika tempat kerja tertata rapi, bersih, serta sarana dan prasana memadai hal tersebut membuat pegawai semangat dalam melaksanakan tugas-tugasnya. Sebaliknya ketika tempat kerja tidak tertata rapi, kotor dan sarana dan prasarana juga kurang memadai itu membuat karyawan tidak nyaman dan dapat menghambat pekerjaan pegawai.

3. Hubungan antar pribadi

Hubungan antar pribadi mempengaruhi juga mempengaruhi motivasi pegawai. Hubungan antar pribadi ini bisa antara pimpinan dan bawahan serta sesama bawahan. Ketika hubungan sesama pegawai itu baik

membuat suasana kerja menjadi nyaman, keakraban dan kerja sama yang baikpun akan terjalin. Hubungan pimpinan kepada bawahan juga sangat mempengaruhi, apabila pimpinan hanya mementingkan kepentingan pribadi tanpa memikirkan kepentingan kelompok maka membuat para pegawai kurang maksimal dalam mengerjakan perintah yang diberikan pimpinan tersebut.

4. Pengakuan

Pengakuan ini biasanya didapatkan dari pimpinan berkat usaha dan kerja pegawai. Pengakuan ini bisa berupa pemberian *reward*, ataupun hanya sekedar pujian. Hal tersebut dapat mempengaruhi motivasi seseorang.

5. Pekerjaan itu sendiri

Ketika seseorang dapat mencapai hasil kerja yang maksimal, maka orang tersebut akan terus berusaha meningkatkan kinerja mereka sesuai dengan kemampuan yang dimilikinya.

Dapat disimpulkan bahwa dari teori yang ada dan fakta pada tempat penelitian bahwa ada beberapa faktor yang mempengaruhi motivasi kerja yakni gaji yang memadai, kondisi kerja, hubungan antar pribadi, pengakuan dan pekerjaan itu sendiri. Motivasi kerja akan semakin baik apabila semua faktor tersebut telah terpenuhi.

BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

A. Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan di bab-bab sebelumnya maka dapat disimpulkan bahwa strategi pimpinan dalam menjalankan *downward communication* untuk meningkatkan motivasi kerja menggunakan dua pendekatan yaitu pendekatan mikro dan pendekatan individual. Pendekatan mikro terdiri dari orientasi dan latihan, keterlibatan anggota, penentuan iklim organisasi, supervisi dan pengarahan serta kepuasan kerja. Secara keseluruhan sudah dilaksanakan dengan baik meskipun masih perlu ditingkatkan. Sedangkan Pendekatan individual yaitu berbicara pada kelompok kerja, menghadiri dan berinteraksi dalam rapat-rapat, menulis serta berdebat untuk mendapatkan kesepakatan berjalan lancar.

Adapun faktor pendukung *downward communication* dalam meningkatkan motivasi kerja pegawai antara lain keterbukaan pimpinan, pengetahuan, bahasa, serta sarana dan prasaran. Sedangkan faktor penghambat *downward communication* dalam meningkatkan motivasi kerja pegawai antara lain kurang mengerti apa yang disampaikan dan ketidakpedulian terhadap pekerjaan.

Faktor-faktor yang mempengaruhi motivasi kerja adalah gaji, kondisi kerja, hubungan baik antarpribadi, pengakuan dari pimpinan ataupun rekan kerja, dan pekerjaan itu sendiri. Ketika faktor tersebut terpenuhi maka motivasi kerja akan baik.

B. Saran

Berdasarkan hasil penelitian, peneliti menyarankan sebagai berikut:

1. Hendaknya Subbag Informasi dan Humas dapat meningkatkan pelayanan khususnya dalam bidang informasi terhadap masyarakat.
2. Kepada Subbag Informasi dan Humas untuk selalu menjaga komunikasi yang efektif antara atasan dan bawahan demi kelancaran organisasi.
3. Memperbaiki hambatan-hambatan yang ada di Subbag Informasi dan Humas .
4. Untuk mahasiswa UIN Raden Fatah Palembang agar tulisan ini dapat dijadikan sebagai acuan jika suatu saat melakukan penelitian yang berkaitan dengan judul yang penulis ambil.

LAMPIRAN-LAMPIRAN



Foto Kasubbag Informasi dan Humas Yang Pernah Menjabat



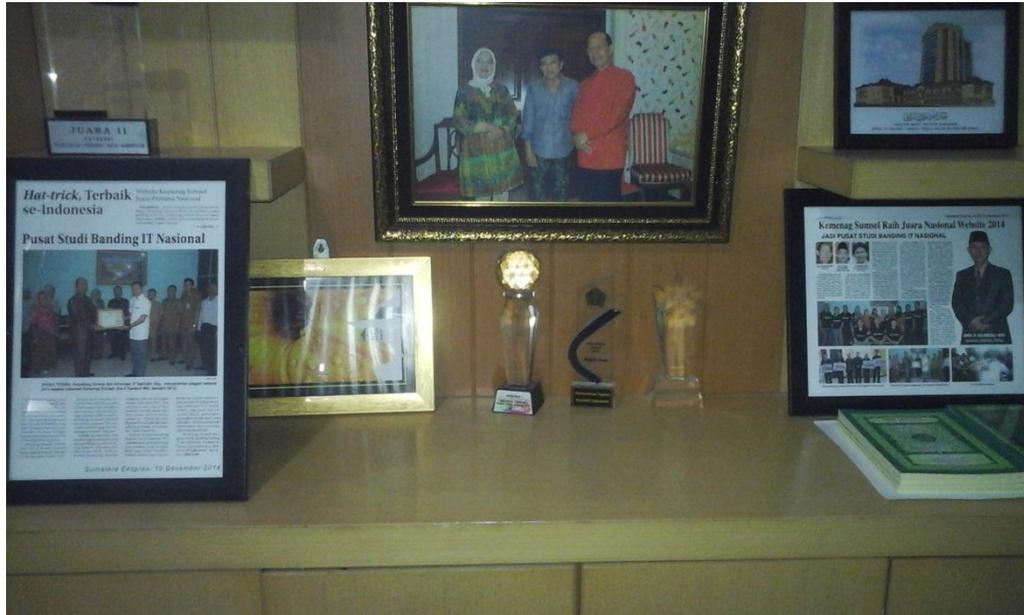
Lemari Tempat Menyimpan Plakat



Piagam Penghargaan Yang diperoleh Subbag Informasi dan Humas



Ruang Tunggu Tamu



Penghargaan dan Berita Tentang Humas yang Dimuat di Koran



Wawancara dengan Bapak Ahmad Idrus

DAFTAR PUSTAKA

- Afriantoni. 2013. *Kepemimpinan*. Palembang: Rafah Press.
- Bungin, M. Burhan. 2009. *Sosiologi Komunikasi*. Jakarta: Kencana.
- Cahayani, Ati. 2003. *Dasar-Dasar Organisasi dan Manajemen*. Jakarta: PT Grasindo.
- Cangara, Hafied. 2012. *Komunikasi Politik*. Jakarta: PT RajaGrafindo Persada.
- Cangara, Hafied. 2012. *Pengantar Ilmu Komunikasi*. Jakarta: PT RajaGrafindo Persada.
- Departemen keagamaan RI. 2004. *Al-Qur'an dan Terjemahan*. Bandung: CV Penerbit Jamanatul 'Ali – Art.
- Dewi, Sutrisna. 2007. *Komunikasi Bisnis*. Yogyakarta: Andi.
- Effendi, Onong Uchjana. 2005. *Ilmu Komunikasi Teori dan Praktek*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya.
- Handoko, T. Hani. 1995. *Manajemen*. Yogyakarta: BPFE-Yogyakarta.
- Hariono, Syamsul. 2010. *Budaya Organisasi*. Palembang: Unsri.
- Hasibuan, Malayu S.P. 2012. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Hasibuan, Malayu S.P. 2005. *Organisasi & Motivasi*. Jakarta: Bumi Aksara.
- <http://sumsel.kemenag.go.id/>
- Kasubbag Humas Kementerian Agama Provinsi Sumatera Selatan.
- Kaswan. 2013. *Leadership and Teamworking*. Jakarta: Alfabeta.
- Muhammad, Arni. 2014. *Komunikasi Organisasi*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Purwanto, Djoko. 2003. *Komunikasi Bisnis*. Jakarta: Erlangga.
- Puspowarsito, A.H. 2008. *Metode Penelitian Organisasi*. Bandung: Humaniora.

- Rivai, Veithzal dan Arviyan Arifin. 2013. *Islamic Leadership Membangun Superleadership Melalui Kecerdasan Spiritual*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Rivai, Veithzal. 2004. *Kiat Memimpin dalam Abad ke-21*. Jakarta: PT RajaGrafindo.
- Ruslan, Rosady. 2006. *Metode Penelitian Public Relation dan Komunikasi*. Jakarta: PT RajaGrafindo Persada.
- Ruslan, Rosady. 2000. *Kiat dan Strategi Kampanye Public Relations*. Jakarta: PT RajaGrafindo.
- Saputra, Edi. 2013. *Efektivitas Komunikasi Organisasi Dalam Meningkatkan Kinerja Pegawai Struktural*. Mahasiswa Komunikasi Penyiaran Islam. Universitas Islam Negeri.
- Satori, Djam'an dan Aan Komariah. 2011. *Metode Penelitian Kualitatif*. Bandung: Alfabeta.
- Soekanto, Soerjono. 2010. *Sosiologi Suatu Pengantar*. Jakarta: PT RajaGrafindo Persada.
- Sugiono. 2013. *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Sugiono. 2005. *Memahami Penelitian Kualitatif*. Bandung: Alfabeta.
- Sutrisno, Edy. 2015. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Kencana.
- Tondowijodjo, John. 2002. *Dasar dan Arah Public Relations*. Jakarta: PT Grasindo.
- Yusuf, Pawit. 2010. *Komunikasi Instruksional*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Wibowo. 2012. *Manajemen Kinerja*. Jakarta: PT RajaGrafindo Persada.
- Wijono, Sutarto. 2010. *Psikologi Industry dan Organisasi*. Jakarta: Kencana.