

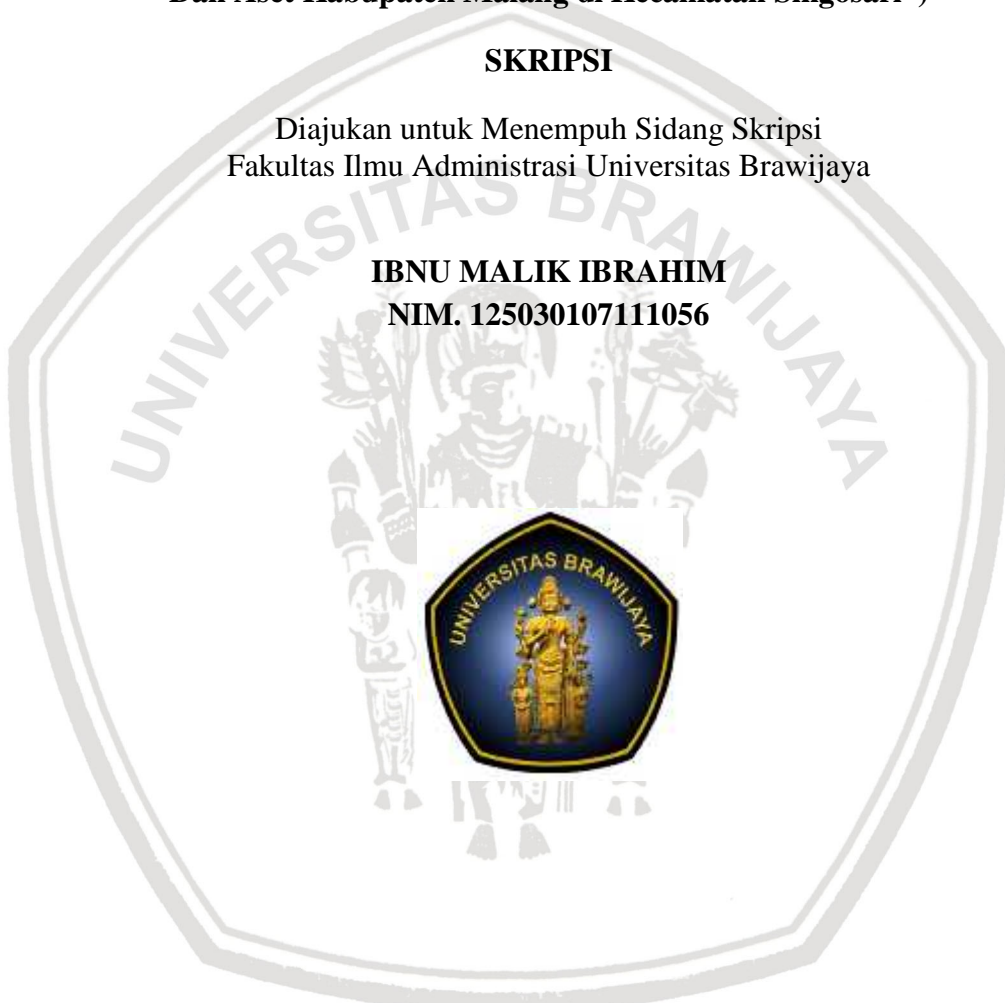
**KOMUNIKASI KEPEMIMPINAN DALAM MENINGKATKAN
KINERJA PEGAWAI**

**(Studi Pada UPTD Pendapatan Dinas Pendapatan Pengelolaan Keuangan
Dan Aset Kabupaten Malang di Kecamatan Singosari)**

SKRIPSI

Diajukan untuk Menempuh Sidang Skripsi
Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya

**IBNU MALIK IBRAHIM
NIM. 125030107111056**



**UNIVERSITAS BRAWIJAYA
FAKULTAS ILMU ADMINISTRASI
JURUSAN ADMINISTRASI PUBLIK
MALANG
2018**

MOTTO

Life is like riding bicycle. To keep your balance, you must keep moving

Albert Einstein

Kalau kau biarkan kepalamu terlalu besar, itu akan mematahkan lehermu.

Elvis Presley

Betapa bodohnya manusia, Dia menghancurkan masa kini sambil mengkhawatirkan masa depan, tapi menangis di masa depan dengan mengingat masa lalunya.

Ali bin Abi Thalib

Orang orang sering berkata kalau motivasi itu tak awet. Begitu juga dengan mandi, makanya kami merekomendasikannya tiap hari.

Zig Ziglar

TANDA PERSETUJUAN SKRIPSI

Judul : Komunikasi Kepemimpinan Dalam Meningkatkan Kinerja Pegawai (Studi Pada Uptd Pendapatan Dinas Pendapatan Pengelolaan Keuangan Dan Aset Kabupaten Malang di Kecamatan Singosari)

Disusun oleh : IBNU MALIK IBRAHIM

NIM : 125030107111056

Fakultas : Ilmu Administrasi


Program Studi : Ilmu Administrasi Publik

Konsentrasi/Minat : Ilmu Administrasi Publik

Malang,

Komisi Pembimbing
Ketua

Anggota


Prof. Dr. Abdul Juli Andi Gani, MS
NIP. 19540704 198103 1 003


Drs. Stefanus Pani Rengu, M.AP
NIP.

TANDA PENGESAHAN

Telah dipertahankan di depan majelis penguji Skripsi Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya pada:

Hari : Selasa
Tanggal : 18 Desember 2018
Jam : 10.00
Skripsi atas nama : Ibnu Malik Ibrahim
Judul : Komunikasi kepemimpinan Dalam Meningkatkan Kinerja Pegawai (Studi Pada UPTD Singosari Dinas Pendapatan Pengelolaan Keuangan dan Aset Kab. Malang)

Dan Dinyatakan

LULUS

MAJELIS PENGUJI

Ketua,



A. Juli Andi Gani Prof, Dr, MS
NIP. 19540704 198103 1 003

Anggota



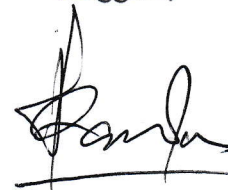
Stefanus Pani Rengu Drs, M.AP
NIP. 19531113 198212 1 001

Anggota,



Mochamad Makmur, Dr., MS
NIP. 19511028 198003 1 002

Anggota,



Rendra Eko Wismanu, S.AP., M.AP
NIP. 2011078512141000

PERNYATAAN ORISINALITAS SKRIPSI

Saya menyatakan dengan sebenar-benarnya bahwa sepanjang pengetahuan saya, di dalam naskah skripsi yang berjudul "**Komunikasi Kepemimpinan dalam Meningkatkan Kinerja Peawai (Studi Pada UPTD Singosari Dinas Pendapatan Pengelolaan Keuangan dan Asset Kab. Malang)**" tidak terdapat karya ilmiah yang pernah diajukan oleh pihak lain untuk mendapatkan karya atau pendapat yang pernah ditulis atau diterbitkan oleh orang lain, kecuali yang secara tertulis dikutip dalam naskah ini dan disebut dalam sumber kutipan dan daftar pustaka.

Apabila ternyata dalam naskah skripsi ini dapat dibuktikan terdapat unsur-unsur jiplakan, saya bersedia skripsi ini digugurkan dan gelas sarjana akademik yang telah saya peroleh (S-1) dibatalkan, serta proses sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku (UU No. 20 Tahun 2003), (Pasal 25 ayat 2 dan Pasal 70).

Malang, 07 Desember 2018



Ibnu Malik Ibrahim
NIM. 125030107111056

KUPERSEMBAHKAN KARYAKU

KEPADA KEDUA ORANG TUAKU SERTA SELURUH KELUARGAKU YANG
SELALU MEMBERIKAN SEMANGAT DAN MOTIVASI SERTA BANTUAN
UNTUK SEGERA MENYELESAIKAN SKRIPSI INI

DAN JUGA KEPADA TEMAN-TEMANKU YANG JUGA MEMBERI MOTIVASI
DAN SEMANGAT DALAM PROSES PENYELESAIAN SKRIPSI INI



RINGKASAN

Ibnu Malik Ibrahim. 2018. **Komunikasi Kepemimpinan Dalam Meningkatkan Kinerja Pegawai (Studi Pada UPTD Pendapatan Dinas Pendapatan Pengelolaan Keuangan Dan Aset Kabupaten Malang di Kecamatan Singosari,)** Pembimbing Utama Prof. Dr. Andi Gani, MS., Pendamping Drs. Stefanus Pani Rengu, M.AP

Komunikasi merupakan salah satu komponen penting dalam sebuah organisasi, Pemimpin merupakan sumber komunikasi atau sumber informasi sebagian besar berasal dari pemimpin. Kepemimpinan seseorang juga merupakan sebuah komunikasi yang secara tidak langsung menjadi contoh dan acuan bagi pegawai dalam bertindak dan berperilaku. Atas dasar tersebut penelitian ini dilakukan untuk mengetahui bagaimana komunikasi yang terjalin di UPTD Pendapatan Kec Singosari.Kabupaten Malang. Tujuan penelitian ini adalah untuk mendeskripsikan komunikasi kepemimpinan dan pengaruhnya terhadap kinerja pegawai UPTD Pendapatan Kec Singosari Kabupaten Malang.

Penelitian ini menggunakan penelitian deskriptif dengan pendekatan kualitatif. Penelitian ini difokuskan pada komunikasi yang terjalin di UPTD Pendapatan Singoasari dari pimpinan kepada pegawai dan sebaliknya, serta hambatan-hambatan yang terjadi dalam proses komunikasi antar pegawai. Penelitian ini dilakukan di Dinas Pendapatan Pengelolaan keuangan dan Asset Kabupaten Malang UPTD Singoari. Teknik pengumpulan data yang dilakukan peneliti yaitu melalui wawancara, observasi, dan dokumentasi, sedangkan teknik analisis data yang digunakan adalah metode Miles dan Hubberman.

Berdasarkan hasil penelitian, penulis membahas bagaimana komunikasi berjalan di UPTD Pendapan Singosari. Dengan fokus komponen-komponen komunikasi yaitu (1) Komunikator (2) Pesan (3) Komunikan atau yang menerima pesan (4) Media yang digunakan dalam berkomunikasi (5) Efek yaitu hubungan timbal balik, atau akibat dari adanya pesan tersebut. Selain itu penulis juga membahas faktor penghambat komunikasi di UPTD Pendapatan Singosari dan didapat bahwa penghambat komunikasi adalah intensitas pertemuan antara pegawai dan pimpinan yang kurang dikarenakan jarak yang ada, serta sumber daya manusia (SDM) yang kurang baik di UPTD PENDAPATAN Singosari. Dari bebrapa pembahasan tersebut penulis menyimpulkan bahwa komunikasi kepemimpinan yang terjadi di UPTD Pendapatan Singosari cukup baik meskipun terdapat beberapa hal yang harus diperbaiki atau disempurnakan.

Kata Kunci : Komunikasi, Kinerja Pegawai

SUMMARY

Ibnu Malik Ibrahim. 2018. **Leadership Communication in Improving Employee Performance (Study at UPTD Pendapatan Dinas Pendapatan Pengelolaan Keuangan Dan Aset Kabupaten Malang di Kecamatan Singosari.)** Pembimbing Utama Prof. Dr. Andi Gani, MS., Pendamping Drs. Stefanus Pani Rengu, M.AP

Communication is one of the important components in an organization. Leaders are a source of communication or information sources mostly come from leaders. Leadership is also a communication that indirectly becomes an example and reference for employees to act and behave. On this basis, this research was conducted to find out how communication was established in the UPTD Pendapatan in Singosari District, Malang Regency. The purpose of this study was to describe leadership communication and its effect on work performance of UPTD employees in District Singosari Malang Regency.

This study uses descriptive research with a qualitative approach. This research is focused on the communication that is established in the UPTD Singosari income from the leadership to employees and vice versa, and the obstacles that occur in the process of communication between employees. This research was conducted at the Revenue Management Office of Financial and Asset Management in Malang Regency, UPTD Singosari. Data collection techniques conducted by researchers are through interviews, observation, and documentation, while the data analysis techniques used are the method of Miles and Hubberman.

Based on the results of the study, the author discusses how communication runs in the UPTD Singosari Assessment. With the focus of communication components, namely (1) Communicator (2) Message (3) Communicating or receiving messages (4) Media used in communicating (5) Securities namely reciprocal relations, or the result of the message. Besides that, the writer also discusses communication inhibiting factors at the Singosari UPTD and found that the communication barrier is the intensity of meetings between the employees and the leaders that are lacking due to the existing distance, and the poor human resources in the Singosari District UPTD. From some of these discussions the author concluded that leadership communication that occurred in the UPTD Singosari's income was quite good even though there were a number of things that had to be improved.

Keywords: Communication, Employee Performance

KATA PENGANTAR

Puji syukur penulis panjatkan kehadirat Tuhan Yang Maha Kuasa yang telah melimpahkan rahmat dan karunia-Nya, sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi dengan judul “Komunikasi Kepemimpinan Dalam Meningkatkan Kinerja Pegawai (Studi pada UPTD Singosari Dinas Pendapatan Pengelolaan Keuangan dan Asset Kabupaten Malang”. Skripsi ini merupakan persyaratan untuk memperoleh gelar Sarjana Ilmu Administrasi Publik pada Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya Malang.

Proses penyusunan skripsi ini tidak terlepas dari bantuan semua pihak yang senantiasa membimbing, memberikan pengarahan serta membantu penulis baik dalam memberikan saran maupun kritik. Untuk itu dalam kesempatan ini penulis menyampaikan terimakasih kepada :

1. Bapak Prof. Dr Bambang Supriyono ,MS selaku Dekan Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya.
2. Bapak Drs. Andy Fefta Wijaya, MDA, Ph.D. selaku Ketua Jurusan Administrasi Publik Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya Malang.
3. Bapak Fadillah Amin, Dr., M.AP., Ph.D selaku Ketua Prodi Administrasi Publik Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya Malang
4. Bapak Prof.Dr Abdul Juli Andi Gani, MS selaku ketua komisi pembimbing skripsi dan bapak Drs. Stefanus Pani Rengu, M.AP selaku anggota komisi pembimbing skripsi yang telah meluangkan waktunya untuk membimbing,

memberikan arahan dan perhatian sehingga penulis dapat menyelesaikan penulisan skripsi ini.

5. Kepada orang tua penulis yang tidak pernah lupa dan lelah untuk berdoa, memberikan dukungan moral maupun psikis berupa motivasi serta arahan dan bantuan kepada penulis agar tetap bersemangat dan segera menyelesaikan skripsi dengan baik.
6. Bapak Willem P. Salamena, selaku kepala Dinas Pendapatan Pengelolaan Keuangan dan Asset Kabupaten Malang yang telah bersedia meluangkan waktu dan tenaga dalam membantu penulis selama masa penelitian dan penyelesaian skripsi.
7. Bapak Djarot Eko Widjacksono, selaku Kepala UPTD Pendapatan Singosari DPPKA Malangan yang telah bersedia meluangkan waktu dan tenaga dalam membantu penulis selama masa penelitian dan penyelesaian skripsi
8. Bapak Suyanto dan seluruh pegawai UPTD Pendapatan Singosari Dinas Pendapatan dan Pengelolaan Asset yang telah bersedia meluangkan waktu dan tenaga dalam membantu penulis selama masa penelitian dan penyelesaian skripsi.
9. Teman-teman FIA jurusan Administrasi Publik angkatan 2012 yang memberikan dukungan sehingga penulis dapat menyelesaikan penulisan skripsi ini.

Demi kesempurnaan skripsi ini, penulis mengharapkan saran dan kritik yang membangun dari pembaca. Pada akhir kata, penulis berharap semoga karya skripsi ini akan berguna bagi semua pihak.

Malang, 7 Desember 2018

Ibnu Malik Ibrahim



DAFTAR ISI

COVER	i
MOTTO	ii
TANDA PERSETUJUAN SKRIPSI	iii
PERNYATAAN ORISINALITAS SKRIPSI.....	iv
HALAMAN PERSEMBAHAN	v
RINGKASAN	vi
SUMMARY	vii
KATA PENGANTAR.....	x
DAFTAR ISI	xiii
DAFTAR GAMBAR.....	xiv
DAFTAR TABEL	xv0
DAFTAR LAMPIRAN	1
BAB I PENDAHULUAN	1
A. Latar Belakang	1
B. Rumusan Masalah	8
C. Tujuan Penelitian	8
D. Kontribusi Penelitian.....	9
E. Sistematika Penelitian	10
BAB II KAJIAN PUSTAKA	12
A. Kepemimpinan dan Gaya Kepemimpinan	12
1. Kepemimpinan	12
2. Fungsi Kepemimpinan	13
3. Gaya Kepemimpinan dan Macam-macam Gaya Kepemimpinan	16
4. Faktor-faktor yang mempengaruhi Kepemimpinan	22
B. Komunikasi	24
1. Pengertian Komunikasi	24
2. Proses Komunikasi.....	25
3. Tipe Komunikasi.....	35
4. Tujuan Komunikasi.....	37
5. Fungsi komunikasi	39
6. Faktor Penghambat Komunikasi Efektif.....	41
7. Komunikasi dalam organisasi	42
8. Hubungan komunikasi dengan kepemimpinan	47
C. Pegawai dan Kepegawaian.....	50
1. Pegawai Negeri Sipil	50
2. Pegawai Pemerintah Non PNS.....	53

D. Kinerja Pegawai	57
1. Pengertian Kinerja Pegawai	57
2. Faktor-faktor yang mempengaruhi Kinerja Pegawai	57
BAB III METODE PENELITIAN	61
A. Jenis Penelitian	61
B. Fokus Penelitian	62
C. Pemilihan Lokasi	63
D. Sumber Data	63
E. Teknik Pengumpulan Data	64
F. Instrumen Penelitian	67
G. Metode Analisis	68
BAB IV PEMBAHASAN.....	70
A. Gambaran Umum.....	70
1. Sejarah Dinas Pendapatan Pengelolaan Keuangan dan Asset Kabupaten Malang	70
2. Visi, Misi dan Logo Dinas	71
3. Wilayah Kerja UPTD Pendapatan Singosari	72
4. Struktur Organisasi UPTD Singosari Dinas Pendapatan Pengelolaan Keuangan dan Asset Kabupaten Malang.....	73
B. Penyajian Data	95
1. Komunikasi Antara Pimpinan Dan Pegawai UPTD Singosari Dinas Pendapatan Pengelolaan Keuangan dan Asset Kabupaten Malang	95
a. Komponen Komunikasi	95
1) Komunikator	95
2) Pesan	98
3) Media	102
4) Komunikan	107
5) Efek.....	109
b. Arah Komunikasi	112
1) Komunikasi Satu Arah.....	112
2) Komunikasi Dua Arah	113
c. Gaya Komunikasi.....	115
2. Hambatan Komunikasi Kepemimpinan pada UPTD Singosari Dinas Pendapatan Pengelolaan Keuangan dan Asset Kabupaten Malang	124
a. Intensitas Pertemuan antara Pegawai dan kepala UPTD Singosari.....	124
b. Sumber Daya Manusia (SDM).....	126
c. Media Komunikasi	128

C. Pembahasan.....	130
1. Komunikasi Antara Pimpinan Dan Pegawai UPTD Singosari Dinas Pendapatan Pengelolaan Keuangan dan Asset Kabupaten Malang	130
a. Komponen Komunikasi	130
1) Komunikator	131
2) Pesan	132
3) Media	133
4) Komunikan	133
5) Efek	135
b. Arah Komunikasi	136
1) Komunikasi Satu Arah	137
2) Komunikasi Dua Arah	137
c. Gaya Komunikasi	139
2. Hambatan Komunikasi Kepemimpinan pada UPTD Singosari Dinas Pendapatan Pengelolaan Keuangan dan Asset Kabupaten Malang	145
a. Intensitas Pertemuan antara Pegawai dan kepala UPTD Singosari	145
b. Sumber Daya Manusia (SDM)	146
c. Media Komunikasi	147
BAB V PENUTUP.....	150
A. Kesimpulan	150
B. Saran	151
DAFTAR PUSTAKA	52
LAMPIRAN.....	xvii

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1 Proses terjadinya komunikasi.....26

Gambar 4.1 Struktur Organisasi UPTD Singosari73

Gambar 4.2 Laporan Pertanggung Jawaban Bulan Maret100

Gambar 4.3 Laporan Pertanggung Jawaban Bulan April.....101

Gambar 4.4 Laporan Pertanggung Jawaban Bulan Mei.....101

Gambar 4.5 Buku Evaluasi Pegawai105

Gambar 4.6 Ruangan Pegawai Sekaligus Rapat106

Gambar 4.7 Halaman Depan yang digunakan Apel Pagi.....106

Gambar 4.8 Pegawai UPTD Singosari bagian TU.....108

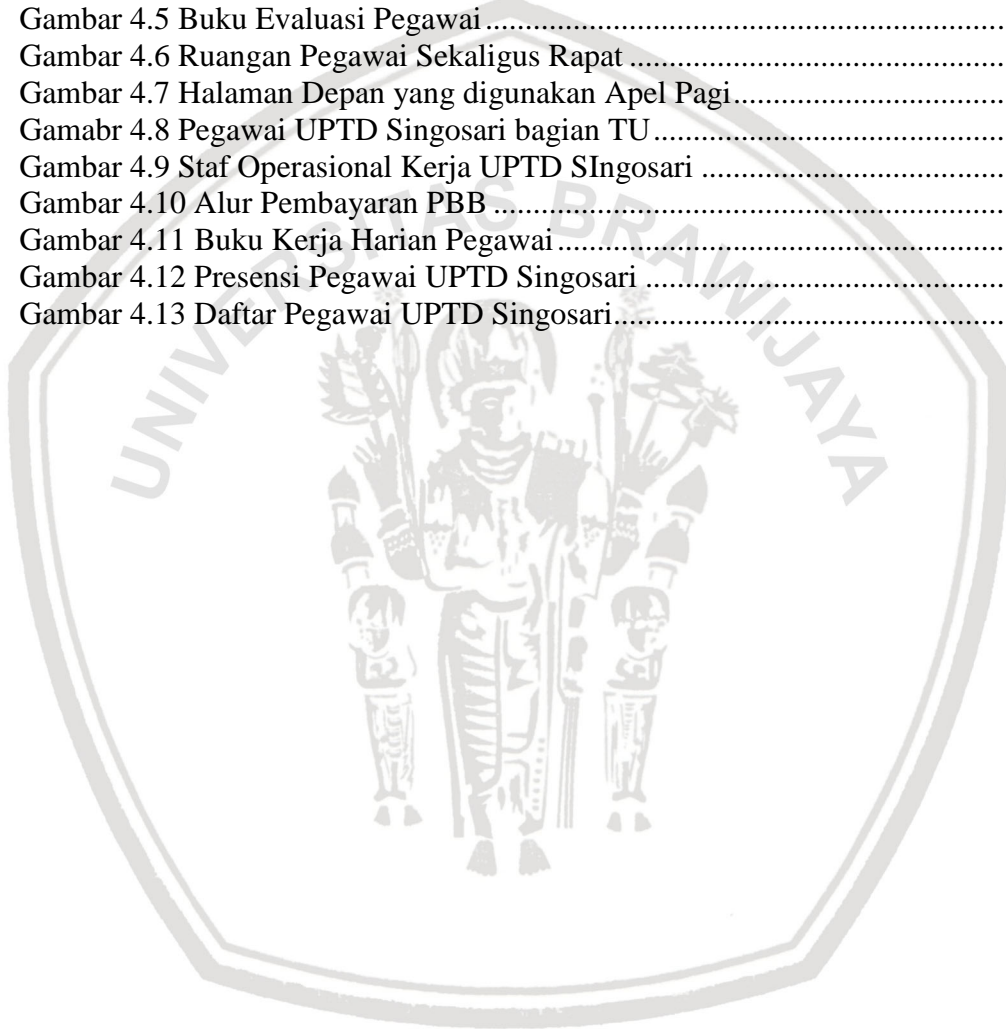
Gambar 4.9 Staf Operasional Kerja UPTD Singosari109

Gambar 4.10 Alur Pembayaran PBB120

Gambar 4.11 Buku Kerja Harian Pegawai.....120

Gambar 4.12 Presensi Pegawai UPTD Singosari123

Gambar 4.13 Daftar Pegawai UPTD Singosari.....127



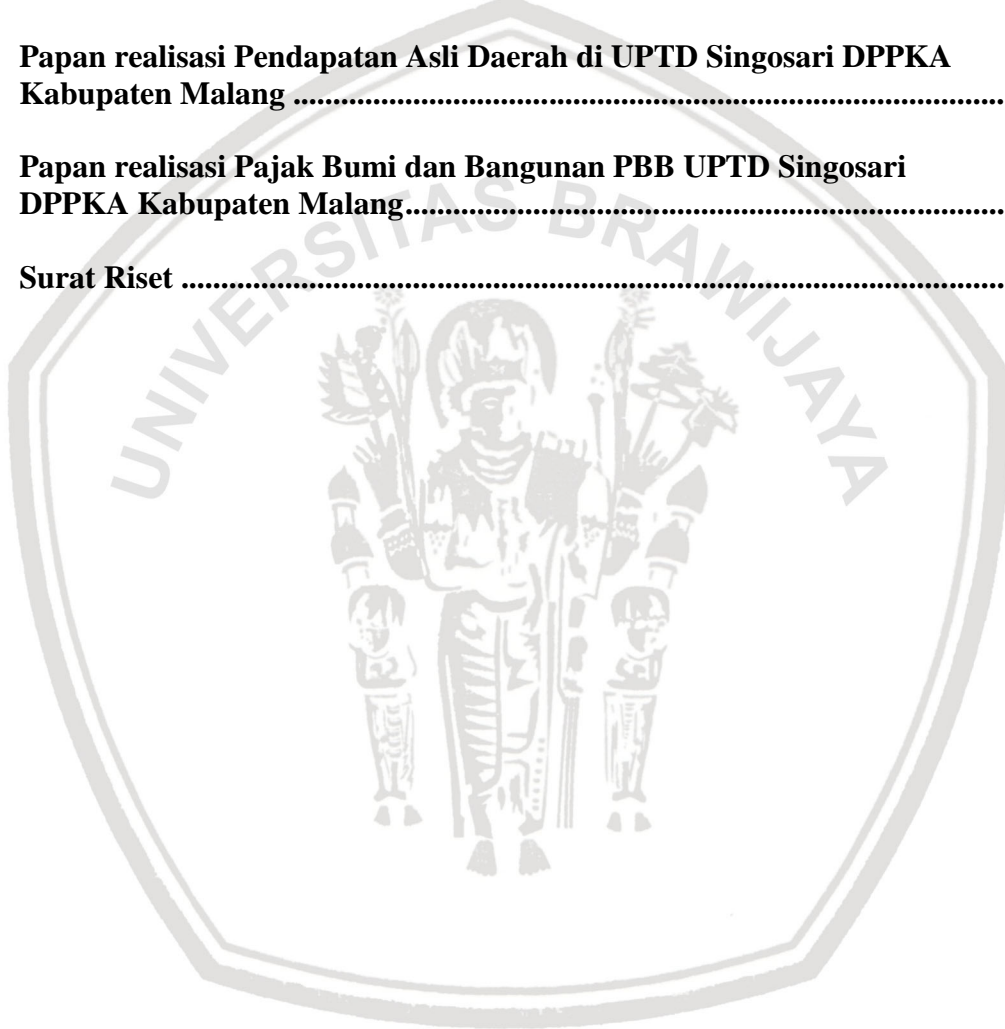
DAFTAR TABEL

Tabel 2.1 Gaya Komunikasi Sasa Djuarsa Sendjaja33



DAFTAR LAMPIRAN

Pedoman Wawancara	xvii
Ruang tunggu bagi Wajib Pajak di UPTD Singosari DPPKA Kabupaten Malang	xxi
Papan realisasi Pendapatan Asli Daerah di UPTD Singosari DPPKA Kabupaten Malang	xxii
Papan realisasi Pajak Bumi dan Bangunan PBB UPTD Singosari DPPKA Kabupaten Malang.....	xxiii
Surat Riset	xxiv



BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Komponen terpenting dalam keberhasilan sebuah organisasi adalah seorang pemimpin. Ibarat sebuah orkestra pemimpin merupakan seorang konduktor, dimana bila konduktor sebuah orkestra tidak bisa menjaga harmonisasi dan tempo dari musisi, maka konser yang mereka laksanakan tidak akan berhasil. Begitu juga dengan sebuah organisasi, jika pemimpin sebuah organisasi tidak mampu merangkul dan mengayomi pegawai maka perpecahan akan terjadi dan mengakibatkan kegagalan sebuah organisasi.

Pemimpin merupakan seseorang yang bertanggung jawab dan mempunyai wewenang untuk mengatur dan memberi perintah pada pegawai. Begitu banyak definisi dari Pemimpin, secara garis besar pemimpin merupakan individu yang diberi amanah, memiliki wewenang, mempunyai kecakapan dan kelebihan khusus serta mampu mempengaruhi orang lain maupun kelompok untuk mencapai tujuannya (Kartono. 1994:33, Thoha. 1983:255)

Seorang pemimpin harus memiliki jiwa kepemimpinan. Individu yang ditunjuk atau pun dipilih sebagai pemimpin harus memiliki kualitas-kualitas tertentu yang tidak banyak dimiliki sebagian besar orang. Hal tersebut dikarenakan tidak hanya dirinya tetapi semua individu atau pun bawahannya, merupakan tanggung jawab pemimpin. Dengan kata lain, hak dan wewenang yang dimiliki merupakan sarana untuk mempengaruhi pegawai demi mencapai tujuan organisasi dengan penuh rasa tanggung jawab.

Terdapat beberapa cara atau sikap yang dilakukan oleh pimpinan untuk mengatur dan bekerja sama dengan bawahannya. Secara garis besar gaya kepemimpinan terdiri dari demokratis dan otoriter. Gaya kepemimpinan demokratis didasarkan pada musyawarah mufakat. Sedangkan gaya kepemimpinan otoriter, segala keputusan merupakan wewenang pimpinan sebab pemimpin merupakan seseorang yang dianggap paling mengetahui dan lebih baik dari yang lain. Seorang pemimpin yang baik harus dapat menentukan kapan dia harus bersikap demokratis dan kapan bersikap otoriter.

Orang nomor satu dalam sebuah organisasi haruslah menjadi panutan dan suri tauladan bagi bawahannya. Setiap aspek dan perilaku merupakan contoh bagi pegawainya. Sehingga pemimpin dalam bertindak dan berperilaku diharapkan membawa pengaruh positif bagi bawahannya. Dengan begitu iklim organisasi akan menjadi positif, sehingga kerja sama antar pegawai menjadi baik, dan diharapkan positif juga terhadap tujuan organisasi. Seringkali kita mendengar berita tentang pemecatan pegawai negeri sipil (PNS), karena kedapatan melanggar aturan maupun indisiplin saat dilakukan inspeksi mendadak (sidak) oleh pihak yang berwenang atau atasan mereka. Seperti yang dikutip dalam berita online kompas.com mantan Gubernur DKI Jakarta Basuki Tjahaja Purnama atau yang sering kita dengar sebagai Ahok, belum genap satu tahun kepemimpinannya telah memecat setidaknya 120 pegawai negeri sipil dan 2.500 demosi (turun jabatan). Ahok juga sempat akan memecat beberapa kepala dinas DKI Jakarta, meskipun hal tersebut urung dilakukan. Kasus tersebut menunjukkan bahwa ada sesuatu yang salah dengan PNS di Indonesia.

Pegawai negeri sipil sebagai abdi negara dan masyarakat, mereka diharapkan dapat bekerja secara maksimal dan profesional tulus dari dasar hati nurani untuk melayani kebutuhan masyarakat. Banyak kita dengar berita tentang pelanggaran yang dilakukan pegawai negeri sipil. Sering kita dengar berita PNS yang bolos, telat, tidak ada diruang kerja waktu jam kerja tetapi absennya ada, serta pelanggaran etika dan sebagainya.

Terdapat beberapa alasan mengapa PNS kita melakukan pelanggaran-pelanggaran tersebut. Seperti yang kita ketahui, hal yang mungkin paling banyak terjadi karena kurangnya pengawasan dari pihak-pihak terkait, serta aturan yang kurang ditegakkan, dan juga sanksi yang belum cukup membuat PNS jera apabila melakukan tindakan indisiplin. Namun mungkin ini merupakan salah satu alasan dasar yang menjadi sebab kenapa banyak PNS melakukan tindakan indisiplin karena kurangnya panutan, lebih jelasnya pemimpin yang tidak memberikan contoh yang baik kepada bawahannya. Dengan kepemimpinan yang baik menjadi harapan bahwa pegawai akan menjadi sungkan dan mulai membiasakan diri untuk mengikuti pola tingkah laku pimpinan sehingga menjadi budaya kerja yang positif.

“Budaya organisasi didalam pemerintahan merupakan implementasi nilai-nilai luhur dari Pancasila. Dalam organisasi pemerintah harus diwujudkan dalam semua tingkatan kepemimpinan. Pola komunikasi yang partisipatif, gaya kepemimpinan yang lebih pada mengajak daripada memerintah, memberi keteladanan yang baik, mendorong dan memberikan kepercayaan kepada bawahan, serta pengambilan keputusan dengan cara musyawarah merupakan konsekuensi dari keharusan melaksanakan nilai-nilai dari falsafah pancasila tersebut. Nilai-nilai budaya organisasi yang dipengaruhi unsur-unsur falsafah negara tersebut dapat membentuk sistem kerja dan lingkungan kerja yang disiplin, efektif, efisien. Penanaman budaya kerja pada organisasi pemerintah menjadi penting sebagai upaya pemerintah melaksanakan amanat rakyat dalam memberikan perlindungan dan pelayanannya (Putri Shofia: Kompasiana.com)”

Untuk membangun budaya organisasi yang positif, diperlukan kerjasama yang baik oleh setiap staf maupun *stakeholder* yang berada dalam organisasi. Oleh sebab itu komunikasi dalam sebuah organisasi sangat penting untuk membentuk karakter dan budaya sebuah organisasi. Hubungan baik antar karyawan baik atasan maupun bawahan membuat kondisi organisasi menjadi kondusif. Setelah suasana dalam organisasi kondusif, diharapkan para *stakeholder* yang ada baik pimpinan maupun karyawan bisa bekerja sama dengan baik. Kondisi tersebut juga akan berdampak pada kepuasan karyawan yang merasa nyaman dalam organisasi tersebut, serta diharapkan pula dapat meningkatkan kinerja karyawan. Namun akan menjadi kontradiksi jika kondisi organisasi tidak baik. Suasana organisasi yang tidak baik akan mengakibatkan kemunduran, dikarenakan para karyawan tidak lagi mempunyai motivasi untuk bertahan dalam organisasi karena konflik yang terjadi. Hal tersebut akan berdampak pada produktivitas dan kinerja karyawan.

Konflik yang ada dalam organisasi biasanya timbul sebagai hasil dari adanya masalah-masalah komunikasi, hubungan pribadi, maupun struktur organisasi. Dalam proses interaksi antara suatu subsistem dengan subsistem yang lain tidak ada jaminan akan selalu terjadi kesesuaian atau kecocokan antar individu pelaksananya. Setiap saat ketegangan dapat saja muncul, baik antara individu maupun antar kelompok dalam organisasi. Beberapa faktor yang mendasari munculnya ketidakcocokan dalam sebuah organisasi, antara lain: sifat-sifat pribadi yang berbeda, perbedaan kepentingan, komunikasi yang buruk, perbedaan

nilai, dan sebagainya. Perbedaan-perbedaan inilah yang membawa organisasi kedalam suasana konflik.

Komunikasi merupakan salah satu faktor dalam proses terjalinnya interaksi yang baik dalam organisasi. Jika komunikasi yang terjalin dalam organisasi baik, maka interaksi antar pegawai juga baik. Dengan begitu akan membentuk kerja sama yang baik antar pegawai, sehingga tujuan organisasi akan tercapai dikarenakan kerja sama yang baik tersebut. Tanpa adanya komunikasi yang baik, kemungkinan semua proses di dalam organisasi tidak dapat berjalan dengan maksimal dan sesuai dengan apa yang telah direncanakan sebelumnya. Kemampuan komunikasi yang baik akan sangat membantu segala proses yang ada dalam suatu organisasi.

Komunikasi organisasi adalah suatu proses komunikasi yang menggunakan media yaitu bahasa atau simbol-simbol yang biasa digunakan untuk mentransfer pesan-pesan dari pemberi pesan ke penerima pesan melalui proses komunikasi agar diperoleh suatu hasil yang sangat berarti bagi suatu organisasi (Purwanto 2003:20). Komunikasi penting bagi organisasi karena komunikasi merupakan alat utama bagi anggota organisasi untuk dapat bekerja sama dalam melakukan aktifitas manajemen demi mencapai tujuan yang sudah ditetapkan. Dengan adanya komunikasi setiap pegawai diharapkan dapat memperoleh pengetahuan, pengetian-pengertian dan kebijakan-kebijakan pimpinan yang berkaitan erat dengan pencapaian program, serta mampu melaksanakannya, lebih jauh lagi dapat menjaga konsistensi dan kontinuitas pelaksanaan dan pencapaian target organisasi maupun lembaga.

Komunikasi dan interaksi akan membentuk karakter suatu organisasi. Jika keduanya berjalan dengan baik, akan membentuk karakter organisasi yang kuat dimana berisi pegawai-pegawai yang kompeten dan berkinerja baik. Oleh karena itu menurut Barata (2003:54) pimpinan dan para staf administrasi harus tahu betul tentang konsep komunikasi itu sendiri agar nantinya di dalam menjalankan aktivitas organisasinya dapat terlaksana dengan baik sesuai dengan yang diharapkan. Secara umum komunikasi dapat disebut sebagai proses pengiriman dan penerimaan pesan atau berita (informasi) anantara dua orang atau lebih dengan cara yang efektif, sehingga pesan dimaksud dapat dipahami.

UPTD Pendapatan Kecamatan Singosari Kabupaten Malang sebagai salah satu instansi pemerintah, dibagi menjadi beberapa bagian kerja. Pertama, pegawai yang bekerja di kantor. Pegawai ini meliputi bidang Tata Usaha dan Pelayanan. Kedua, Pegawai yang bertugas di lapangan yaitu pegawai bagian Petugas Pelaksanaan Teknis Operasional Kecamatan (PPTOK). Dengan dibaginya tugas dan terdapat perbedaan pekerjaan dan tempat pelaksanaan tugas masing-masing pegawai sangat penting untuk menjaga komunikasi dan koordinasi antar bagian kerja.

Pembagian kelompok kerja tersebut dapat mempengaruhi kinerja sebagian maupun keseluruhan organisasi apabila komunikasi yang terjadi tidak berjalan dengan baik. Kemungkinan terjadinya salah pengertian, juga kesalahan penafsiran besar kemungkinan akan terjadi. Misalkan terjadi perubahan rencana yang mendadak juga akan mempengaruhi hasil, dalam hal ini pelayanan dan juga pendapat pajak yang diterima oleh UPTD Pendapatan Singosari. Disamping itu

berbagai hambatan baik secara fungsional maupun pendekatan yang dinilai kurang tepat dalam menghadapi situasi komunikasi atau sarana komunikasi yang digunakan untuk mendapatkan informasi atau menyampaikan informasi. Misalnya lemahnya pegawai dalam mengerti pesan yang disampaikan pimpinan, bahasa yang digunakan dalam berkomunikasi, waktu yang terbatas maupun tingkat pendidikan yang berbeda. Salah satu yang menjadi permasalahan adalah komunikasi antara pegawai yang bekerja dilapangan dimana, jarak merupakan hal yang menjadi hambatan bagi pegawai untuk dapat berkomunikasi secara baik dan nyaman dengan Pimpinan. Hambatan-hambatan tersebut dapat menyebabkan komunikasi organisasi tidak berjalan efektif dan menyebabkan putusnya informasi baik dari atas kebawah, dari bawah ke atas maupun secara horizontal.

Kepala UPTD Pendapatan Kecamatan Singosari Kabupaten Malang sebagai pimpinan harus memperhatikan dan bertanggung jawab akan kelancaran satuan kerja maupun hubungan antar pegawai. Sehingga tidak ada pegawai yang merasa di anak tirikan maupun diuntungkan. Tidak hanya itu pimpinan juga dituntut berperan aktif untuk membantu melancarkan program yang dicanangkan oleh dinas pusat, maka dari itu hubungan antar pimpinan dan pegawai sangatlah penting dalam hal ini. Dengan kata lain pemimpin diharapkan dapat berperan serta dalam pelaksanaan seluruh kegiatan yang dicanangkan dalam Dinas Pendapatan Pengelolaan Keuangan dan Asset kabupaten Malang.

Berdasarkan latar belakang tersebut penulis tertarik untuk meneliti tentang “Komunikasi Kepemimpinan dalam meningkatkan kinerja pegawai” yang mana peneliti akan melakukan penelitian di UPTD Pendapatan Kecamatan Singosari Dinas Pendapatan Pengelolaan Keuangan dan Asset Kabupaten Malang.

B. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang yang telah diuraikan diatas, maka rumusan masalah yang menjadi pokok pembahasan dalam penelitian ini, yaitu:

1. Bagaimanakah Komunikasi Kepemimpinan dalam meningkatkan kinerja pegawai Dinas Pendapatan Pengelolaan Keuangan dan Asset Kabupaten Malang di UPTD Pendapatan Kecamatan Singosari?
2. Apa sajakah faktor penghambat komunikasi Kepemimpinan dalam upaya meningkatkan kinerja dan kepuasan pegawai Dinas Pendapatan Pengelolaan Keuangan dan Asset Kabupaten Malang UPTD Pendapatan Kecamatan Singosari?

C. Tujuan Penelitaian

Berdasarkan rumusan masalah diatas maka tujuan penelitian skripsi ini adalah:

1. Mengetahui, mendeskripsikan, dan menganalisa komunikasi Kepemimpinan dalam meningkatkan kinerja pegawai Dinas Pendapatan

Pengelolaan Keuangan dan Asset Kabupaten Malang UPTD Pendapatan Kecamatan Singosari.

2. Untuk mengetahui, mendeskripsikan, dan menganalisa faktor pendukung dan penghambat komunikasi Kepemimpinan dalam upaya meningkatkan kinerja pegawai Dinas Pendapatan Pengelolaan Keuangan dan Asset Kabupaten Malang UPTD Pendapatan Kecamatan Singosari.

D. Kontribusi Penelitian

1. Secara Praktis
 - a. Memberikan masukan dan pertimbangan kepada UPTD Pendapatan Singosari Dinas Pendapatan Pengelolaan Keuangan dan Asset Kabupaten Malang terkait komunikasi antar pegawai maupun pegawai dengan pimpinan untuk memaksimalkan kinerja pegawai.
 - b. Memberikan informasi kepada masyarakat terkait komunikasi kepemimpinan dalam organisasi pemerintah
2. Secara akademis
 - a. Hasil penelitian ini menerapkan teori-teori kinerja, komunikasi, dan kepemimpinan yang diperoleh dengan menghubungkannya pada praktik lapangan.

E. Sistematika Penelitian

Sistematika penulisan yang dipaparkan dalam penelitian skripsi ini secara singkat adalah sebagai berikut:

BAB I : PENDAHULUAN

Pada bab ini menguraikan tentang hal-hal yang berhubungan dengan tahap awal penelitian seperti latar belakang penelitian yang membahas tentang munculnya permasalahan, rumusan masalah, tujuan penelitian, kontribusi yang diperoleh dari penelitian baik secara teoritis maupun praktis, serta sistematika penulisan.

BAB II : KAJIAN PUSTAKA

Pada bab ini menguraikan dan memberikan penjelasan tentang dasar-dasar dari definisi dan konsep teori terkait yang digunakan sebagai acuan dalam penelitian. Teori yang digunakan seperti teori Kepemimpinan, teori Kinerja, dan teori Komunikasi

BAB III : METODE PENELITIAN

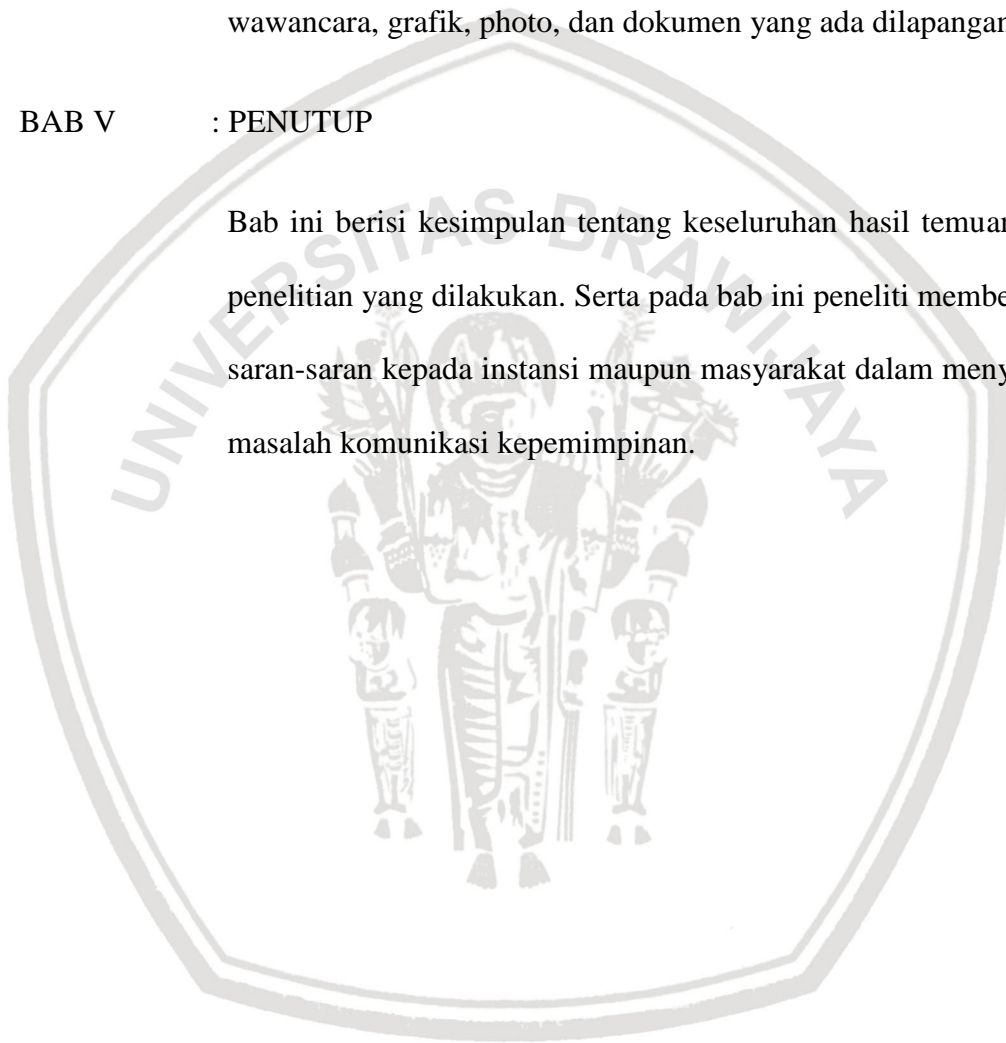
Bab ini menguraikan mengenai metodologi penelitian yang digunakan dalam penelitian seperti menjelaskan jenis penelitian yang digunakan, fokus penelitian, lokasi penelitian, sumber data, teknik pengumpulan data, instrumen penelitian dan analisa data

BAB IV : PEMBAHASAN

Bab ini berisi tentang penemuan-penemuan terkait penelitian lapangan yang dibahas dengan merujuk pada teori-teori yang digunakan. Dalam bab ini data yang diperoleh berupa dari hasil wawancara, grafik, photo, dan dokumen yang ada lapangan.

BAB V : PENUTUP

Bab ini berisi kesimpulan tentang keseluruhan hasil temuan dari penelitian yang dilakukan. Serta pada bab ini peneliti memberikan saran-saran kepada instansi maupun masyarakat dalam menyikapi masalah komunikasi kepemimpinan.



BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

A. Kepemimpinan dan Gaya Kepemimpinan

1. Kepemimpinan

Dalam sebuah organisasi, peranan pemimpin dalam mencapai tujuan organisasi cukup besar. Hal ini disebabkan karena pemimpinlah yang mengarahkan mereka dan mengorganisasikan seluruh kegiatan pencapaian tujuan organisasi. Dalam hal ini kemampuan kepemimpinan seorang *leader* sebuah organisasi menentukan kebijakan-kebijakan yang akan diambil organisasi.

Kepemimpinan dan manajemen seringkali disamakan, namun ada pula yang membedakan pengertian keduanya. Menurut Kotter (dalam Robbins, 2006:51), berpendapat bahwa kepemimpinan berbeda dengan manajemen. Manajemen berkaitan dengan hal-hal untuk mengatasi kerumitan. Manajemen yang baik dapat menghasilkan tata tertib dan konsistensi dengan menyusun rencana-rencana formal, merancang struktur organisasi yang ketat dan memantau hasil lewat perbandingan terhadap rencana yang telah ditetapkan sebelumnya. Kepemimpinan sebaliknya, berkaitan dengan hal-hal untuk mengatasi perubahan. Pemimpin menetapkan arah dengan mengembangkan suatu visi terhadap masa depan, kemudian mengkomunikasikannya kepada setiap orang dan mengilhami orang-orang tersebut dalam menghadapi segala rintangan. Kotter menganggap, baik kepemimpinan yang kuat maupun manajemen yang kuat merupakan faktor penting bagi optimalisasi efektifitas organisasi.

Kepemimpinan menurut Ralph M. Stogdill (dalam Wahjosumidjo 1994:23) didefinisikan sebagai sarana pencapaian tujuan yang dimaksudkan dalam hubungan ini pemimpin merupakan sarana seseorang yang memiliki suatu program dan yang berperilaku secara bersama-sama dengan anggota-anggota kelompok dengan mempergunakan cara atau gaya tertentu, sehinggalah kepemimpinan mempunyai peranan sebagai kekuatan dinamik yang mendorong, memotivasi dan mengkoordinasikan organisasi dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Dari beberapa definisi tentang kepemimpinan, secara garis besar kepemimpinan merupakan cara pemimpin untuk mempengaruhi bawahannya untuk melakukan apa yang diinginkan pemimpin. Proses mempengaruhi tersebut dapat berupa perintah maupun contoh-contoh secara perilaku yang dilakukan oleh pimpinan. Semua kegiatan tersebut dilakukan tidak lain untuk mencapai keputusan terbaik yang diinginkan pemimpin untuk mencapai tujuan organisasi.

2. Fungsi Kepemimpinan

Terdapat lima fungsi pokok kepemimpinan secara operasional, yaitu (Nawawi, 2003:74) :

a. Fungsi Instruktif

Fungsi ini berlangsung dan bersifat satu arah. Dengan fungsi ini seorang pemimpin berperan sebagai pengambil keputusan dan memberikan perintah kepada bawahannya. Agar fungsi ini dapat dijalankan dengan baik, maka perintah yang disampaikan harus jelas baik isi perintah maupun dari segi bahasa harus sesuai dengan tingkat kemampuan orang yang menerima.

b. Fungsi Konsultatif

Dalam fungsi ini, seorang pemimpin merupakan wadah bagi bawahannya untuk membicarakan masalah-masalah yang ada pada suatu organisasi maupun instansi. Pimpinan dianggap sebagai orang yang mampu menyelesaikan suatu masalah. Sehingga diharapkan dengan menjalankan fungsi ini, keputusan-keputusan pemimpin akan mendapat dukungan dan lebih mudah menginstruksikannya sehingga kepemimpinan dapat berlangsung secara efektif. Dalam menjalankan fungsi ini diharapkan pimpinan dapat mengarahkan memberikan kesempatan pada para pegawai untuk menyampaikan pendapat dan saran mereka agar apa yang diperintahkan dapat dijalankan dengan baik.

c. Fungsi Partisipatif

Pemimpin merupakan seseorang yang mempunyai pengaruh dalam suatu organisasi atau instansi. Dalam melaksanakan suatu kegiatan, partisipasi dari seorang pemimpin adalah sesuatu yang sangat penting karena dapat memberikan motivasi atau semangat kerja bagi para bawahannya. Agar fungsi ini dapat dijalankan dengan baik, maka pemimpin harus ikut serta dalam kegiatan dalam organisasi maupun instansi.

d. Fungsi Delegasi

Dalam penyelesaian tugas, seorang pemimpin tentunya tidak dapat menyelesaikan tugasnya sendiri, hal ini disebabkan karena banyaknya tugas yang harus diselesaikan. Untuk itu pemimpin hendaknya dapat memberikan pelimpahan wewenang, memberikan kepercayaan kepada bawahannya yang

dianggap mampu untuk menyelesaikan tugas yang diberikan, agar dapat berjalan secara efektif dan efisien. Agar fungsi ini dapat dijalankan dengan baik, maka pimpinan harus bersedia memberikan tanggung jawab maupun kepercayaan kepada bawahannya.

e. Fungsi Pengendalian

Fungsi ini menjelaskan peran seorang pemimpin sebagai pengendali merupakan pemimpin yang mampu mengatur aktifitas anggotanya secara terarah dan dalam kondisi yang efektif. Seorang pemimpin diharapkan dapat menyelesaikan segala masalah dan kesalahan yang dilakukan. Fungsi pengendalian dilakukan dengan cara mencegah anggota berpikir dan membuat sesuatu yang dapat merugikan organisasi atau instansi.

Menurut Siagian (2003:47) fungsi-fungsi kepemimpinan adalah:

1. Pemimpin selaku penentu arah yang akan ditempuh dalam usaha pencapaian tujuan,
2. Wakil dan juru bicara organisasi dalam hubungan dengan pihak-pihak di luar organisasi,
3. Pemimpin selaku komunikator yang efektif,
4. Mediator yang andal, khususnya dalam hubungan kedalam, terutama dalam menangani situasi konflik,
5. Pemimpin selaku integrator yang efektif, rasional, obyektif, dan netral.

Dalam sebuah organisasi pemimpin mempunyai peran penting dalam membawa organisasi pada sebuah keberhasilan. Maka oleh sebab itu fungsi dari kepemimpinan harus digunakan sebaik mungkin, sebagai pengendali harus dapat mengatur pegawai dari konflik dan hal-hal yang akan menimbulkan konflik antar pegawai.

3. Gaya Kepemimpinan

Keberhasilan atau kegagalan seorang pemimpin dalam suatu organisasi ditentukan oleh sikap dan tindakannya. Sikap dan tindakan tersebut nampak dalam kegiatan memimpin sehari-hari. Pemimpin yang baik menyesuaikan gaya memimpin mereka dengan faktor luar yang mempengaruhi kehidupan orang yang dipimpinnya.

Gaya kepemimpinan adalah pola menyeluruh dari tindakan seorang pemimpin, baik yang tampak maupun yang tidak tampak oleh bawahannya serta menggambarkan kombinasi yang konsisten dari filsafah, keterampilan, sifat, dan sikap yang mendasari perilaku seseorang (Mulyadi, Rivai, 2009:42).

Gaya kepemimpinan merupakan suatu pola perilaku yang dilakukan dan disukai pemimpin dalam proses mengarahkan dan mempengaruhi pegawai. Pemimpin dapat melaksanakan pekerjaannya dengan baik apabila pemimpin tersebut dapat menyesuaikan dengan situasi kerja yang dialaminya. Setiap pemimpin mempunyai gaya kepemimpinannya masing-masing.

Berikut tiga macam gaya kepemimpinan (Handoko, 2001:298) :

a. Otokratis

Gaya otokratis adalah kemampuan mempengaruhi orang lain agar bersedia bekerja sama untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan dengan cara segala kegiatan yang akan dilakukan diputuskan oleh pimpinan semata-mata.

Kepemimpinan gaya otokratis berciri antara lain:

1. Semua penentuan kebijaksanaan dilakukan oleh pemimpin.

2. Teknik-teknik dan langkah-langkah kegiatan didikte oleh atasan setiap waktu, sehingga langkah-langkah yang akan datang selalu tidak pasti untuk tingkat yang luas.
3. Pemimpin biasanya mendikte tugas kerja sama setiap anggota.

Penerapan gaya kepemimpinan otokratis dapat mendatangkan keuntungan antara lain berupa kecepatan serta ketegasan dalam pembuatan keputusan dan bertindak sehingga untuk sementara mungkin kinerja dapat naik. Kepemimpinan gaya otokratis hanya tepat digunakan jika organisasi sedang menghadapi keadaan darurat, apabila keadaan darurat telah selesai gaya ini mungkin harus ditinggalkan.

b. Demokratis

Gaya demokratis adalah kemampuan mempengaruhi orang lain agar bersedia bekerja sama untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan dengan cara berbagai kegiatan yang akan dilakukan ditentukan bersama antara pimpinan dan bawahan. Kepemimpinan gaya demokratis antara lain berciri:

1. Semua kebijaksanaan terjadi pada kelompok diskusi dan keputusan diambil dengan dorongan dan bantuan dari pemimpin.
2. Kegiatan-kegiatan didiskusikan, langkah-langkah umum untuk tujuan kelompok dibuat, dan bila dibutuhkan petunjuk-petunjuk teknis, pemimpin menyarankan dua atau lebih alternatif prosedur yang dapat dipilih.
3. Para anggota bebas bekerja dengan siapa saja yang mereka pilih, dan pembagian tugas ditentukan oleh kelompok.

Penerapan gaya kepemimpinan demokratis dapat mendatangkan keuntungan antara lain berupa keputusan dan tindakan yang lebih obyektif, tumbuhnya rasa ikut memiliki serta terbinanya moral yang tinggi. Sedangkan kelemahan gaya kepemimpinan ini adalah keputusan serta tindakan kadang-kadang lamban, rasa tanggung jawab kurang, keputusan yang dibuat bukan keputusan terbaik.

c. Laissez-Faire

Gaya *laissez-faire* merupakan kemampuan mempengaruhi orang lain agar bersedia bekerja sama untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan dengan cara berbagai kegiatan yang akan dilakukan lebih banyak diserahkan kepada bawahan. Kepemimpinan gaya *laissez-faire* antara lain berciri:

1. Kebebasan penuh bagi keputusan kelompok atau individu, dengan partisipasi dari pemimpin.
2. Bahan-bahan yang bermacam-macam disediakan oleh pemimpin yang membuat orang selalu siap bila dia akan memberikan informasi pada saat ditanya. Dia tidak mengambil bagian dalam diskusi kerja.
3. Sama sekali tidak ada partisipasi dari pemimpin dalam penentuan tugas.

Penerapan gaya kepemimpinan *laissez-faire* dapat mendatangkan keuntungan antara lain para anggota atau bawahan akan dapat mengembangkan kemampuan dirinya. Tetapi kepemimpinan jenis ini membawa kerugian bagi organisasi antara lain berupa kekacauan karena setiap pegawai kerja menurut selera masing-masing.

Wahjosumidjo (1984:58-59) mengatakan bahwa perilaku pemimpin dalam proses pengambilan keputusan dan pemecahan masalah sesuai dengan gaya kepemimpinan seseorang. Gaya tersebut adalah sebagai berikut:

1. Gaya kepemimpinan Direktif, dicirikan oleh:
 - a. Pemecahan masalah dan pengambilan keputusan berkaitan dengan seluruh pekerjaan menjadi tanggung jawab pemimpin dan ia hanya memberikan perintah kepada bawahannya untuk melaksanakannya.
 - b. Pemimpin menentukan semua standar bagaimana bawahan menjalankan tugasnya.
 - c. Pemimpin melakukan pengawasan kerja dengan ketat.
 - d. Pemimpin memberikan ancaman dan hukuman kepada bawahan yang tidak berhasil melaksanakan tugas-tugas yang telah ditentukan.
 - e. Hubungan dengan bawahan rendah, tidak memberikan motivasi kepada bawahannya untuk dapat mengembangkan dirinya secara optimal, karena pemimpin kurang percaya dengan kemampuan bawahannya.
2. Gaya kepemimpinan konsultatif, dicirikan oleh:
 - a. Pengambilan keputusan dan pemecahan masalah dilakukan oleh pemimpin setelah mendengarkan keluhan dari bawahan.
 - b. Pemimpin menentukan tujuan dan mengemukakan berbagai ketentuan yang bersifat umum setelah melalui proses diskusi dan konsultasi dengan para bawahan.
 - c. Penghargaan dan hukuman diberikan kepada bawahan dalam rangka memberikan motivasi kepada bawahan.

d. Hubungan dengan bawahan baik.

3. Gaya kepemimpinan Partisipatif, dicirikan oleh:

a. Pemimpin dan bawahan sama-sama terlibat dalam pengambilan keputusan dan pemecahan masalah atau dengan kata lain apabila pemimpin akan mengambil keputusan dilakukan setelah adanya saran dan pendapat dari bawahan.

b. Pemimpin memberikan keleluasaan bawahan untuk melaksanakan pekerjaan.

c. Hubungan dengan bawahan terjalin dengan baik dan dalam suasana yang penuh persahabatan dan saling mempercayai.

d. Motivasi yang diberikan kepada bawahan tidak hanya didasarkan atas pertimbangan-pertimbangan ekonomis, melainkan juga didasarkan atas pentingnya peranan bawahan dalam melaksanakan tugas-tugas organisasi.

4. Gaya Kepemimpinan Delegatif, dicirikan oleh:

a. Pemimpin mendiskusikan masalah-masalah yang dihadapi dengan bawahan dan selanjutnya mendelegasikan pengambilan keputusan dan pemecahan masalah kepada bawahan.

b. Bawahan memiliki hak untuk menentukan langkah-langkah bagaimana keputusan dilaksanakan dan hubungan bawahan rendah.

Dari penjelasan keempat gaya kepemimpinan tersebut menunjukkan bahwa ada perbedaan yang mencolok, selain terletak pada kemampuannya untuk bekerja dan tergantung pada motivasinya dalam penerapannya lebih lanjut sering tidak

ditemukan pemimpin yang murni memiliki salah satu gaya kepemimpinan yang telah disebutkan diatas. Sebenarnya tidak ada gaya kepemimpinan yang terbaik, artinya pemimpin yang berhasil adalah pemimpin yang mampu mengadaptasikan gayanya agar sesuai dengan situasi tertentu.

Teori Kepemimpinan Situasional menuntut pemimpin cukup luwes dalam menyesuaikan gaya atau perilaku kepemimpinannya dengan situasi yang berbeda-beda. Menurut Rivai (2008:57), untuk menentukan gaya kepemimpinan yang efektif dalam menghadapi keadaan tertentu, maka perlu mempertimbangkan kekuatan yang ada dalam tiga unsur, yaitu: diri pemimpin, bawahan dan situasi secara menyeluruh. Mengenai tiga faktor yang perlu diperhatikan dalam merealisasikan kepemimpinan yang efektif adalah:

1. Kekuatan diri pemimpin adalah kondisi diri seorang pemimpin yang mendukung dalam melaksanakan kepemimpinannya, seperti latar belakang pendidikan, pribadi, pengalaman, dan nilai-nilai dalam pandangan hidup yang dihayati dan diamalkannya (dipedomani dalam berfikir, merasakan, bersikap, dan berperilaku).
2. Kekuatan anggota organisasi sebagai bawahan adalah kondisi diri anggota organisasi sebagai bawahan yang umumnya mendukung pelaksanaan kepemimpinan seorang pemimpin sebagai atasan, seperti pendidikan atau pengalaman, motivasi kerja atau berprestasi dan bertanggung jawab dalam bekerja.

3. Kekuatan situasi adalah situasi dalam interaksi antara pemimpin dengan anggota organisasi sebagai bawahan seperti suasana iklim kerja, suasana organisasi secara keseluruhan.

Dengan demikian gaya kepemimpinan cenderung berbeda-beda antara situasi yang satu dengan yang lainnya. Maka untuk menentukan gaya kepemimpinan yang tepat dalam suatu kondisi, diperlukan suatu diagnosa yang tepat oleh pemimpin. Sehingga pemimpin yang baik harus mampu:

1. Mengubah-ubah perilakunya sesuai dengan situasinya,
2. Mampu memperlakukan bawahan sesuai kebutuhan dan motif yang berbeda-beda. (Wahjosumidjo, 2002:112).

4. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kepemimpinan

Berdasarkan situasi yang terjadi, Pemimpin harus menyesuaikan gaya kepemimpinannya dengan kondisi dalam organisasi. Kondisi tersebut sangat berpengaruh terhadap cara pemimpin dalam mengatur organisasi yang dipimpinnya. Terdapat banyak faktor yang mempengaruhi cara pemimpin memimpin sebuah organisasi. Terlebih lagi dinamika keorganisasian antara satu dengan organisasi yang lainnya sangat beragam sehingga ada banyak hal yang mempengaruhi gerak dari kepemimpinan.

Berikut faktor-faktor yang mempengaruhi kepemimpinan :

1. Faktor Kemampuan Individu

Dalam kepemimpinan, faktor pribadi yang berupa berbagai kompetensi seorang pemimpin sangat mempengaruhi proses kepemimpinannya. Dalam hal ini, konsepsi kepemimpinan umumnya memusatkan perhatian pada pribadi pemimpin dengan berbagai kualitas atau kemampuan yang dimilikinya. Beberapa abad yang lalu, seseorang dikatakan memiliki kualitas pribadi ketika ia dilahirkan dalam kalangan raja atau bangsawan. Maka muncullah teori “orang besar”, yang pada saat sekarang ini sudah tidak relevan lagi. Seorang

pemimpin di era modern didasarkan pada beberapa kelebihan yang tidak dimiliki orang lain dalam kelompoknya, seperti kecerdasan, tingkat pendidikan, bertanggung jawab, aktivitas dan partisipasi sosial serta status ekonomi dan sosial. Hal tersebut tampak jelas pada lembaga atau organisasi formal yang telah menerapkan standar atau aturan yang baku tentang syarat-syarat menjadi seorang pemimpin. Dalam Islam, potensi setiap individu ini dikenal dengan istilah *fitrah*, yaitu ciptaan, sifat tertentu yang mana setiap yang maujud disifati dengannya pada masa awal penciptaannya, sifat pembawaan yang ada sejak manusia dilahirkan. Beberapa *fitrah* yang dimiliki oleh manusia antara lain: *fitrah bermoral*, *fitrah kemerdekaan*, *fitrah kebenaran*, *fitrah individu*, *fitrah sosial*, *fitrah politik*, *fitrah seni* dan *fitrah-fitrah lainnya*. Berbagai *fitrah* tersebut harus dikembangkan sehingga terwujud dalam perilaku-perilaku positif dalam kehidupan sehari-hari.

2. Faktor Jabatan

Seorang pemimpin dalam berperilaku harus selalu mengindahkan dalam posisi mana dia berada. Seorang perwira tinggi tentunya dalam memberikan perintah sangat berbeda gayanya dengan seorang rektor. Hal ini terkait dengan aturan dan norma yang diberlakukan dimasing-masing organisasi. Satu hal yang perlu dipahami bahwa seorang pemimpin tidak pernah bekerja dalam ruang vakum, tetapi dia selalu ada dalam lingkungan sosial yang dinamis. Dalam hal ini, seorang pemimpin harus memiliki citra tentang perilaku kepemimpinan yang digunakan sehingga sesuai dengan situasi yang menyertainya. Oleh karena itu, dia harus memahami konsep peranan (*role concept*). Selain itu, seorang pemimpin harus tanggap terhadap situasi eksternal. Dalam hal ini berupa tuntutan perilaku yang berasal dari orang lain. Peristiwa ini disebut dengan harapan peranan (*role expectation*).

3. Faktor Situasi dan Kondisi

Situasi khusus selalu membutuhkan tipe kepemimpinan yang khusus pula. Seorang pemimpin dalam hal ini harus memiliki fleksibilitas yang tinggi terhadap situasi dan kondisi yang menyertai para bawahannya. Bila tidak, maka yang akan muncul bukan komitmen (kepatuhan) tetapi resistensi (perlawanan) dari para bawahan yang pada akhirnya berakibat pada tidak efektifnya suatu kepemimpinan. Pemahaman terhadap situasi dan kondisi ini sangat penting bagi seorang pemimpin sehingga gaya kepemimpinannya tidak selalu monoton. Oleh karena itu seorang pemimpin harus memahami dengan baik tipe kepemimpinan situasional atau dalam bahasanya Fidler disebut dengan kepemimpinan *kontingensi*. (Agus Setiawan dan Muhith : 32-34)

Beberapa hal yang mempengaruhi kepemimpinan secara umum seperti yang dijelaskan diatas yaitu kemampuan individu, jabatan serta situasi dan kondisi.

Selain faktor tersebut, terdapat beberapa hal yang bisa mempengaruhi

kepemimpinan seperti kepribadian, pengalaman masa lalu dan harapan pemimpin, iklim dan kebijakan organisasi juga dapat mempengaruhi kepemimpinan.

B. Komunikasi

1. Pengertian Komunikasi

Komunikasi merupakan unsur terpenting dalam kehidupan manusia. Manusia adalah makhluk sosial yang berinteraksi dengan manusia lain. Karena sejarah lahirnya manusia memiliki hasrat untuk menjadi satu dengan yang lainnya. Istilah komunikasi atau dalam bahasa Inggris *communication*, berasal dari kata *communicatio* yang artinya “pemberitahuan atau pertukaran pikiran” yang bersumber dari kata *communis* berarti “sama”, yaitu dalam kesamaan makna (Effendy, 1999:48).

Komunikasi merupakan pertukaran pesan *verbal* maupun *non verbal* antara pengirim dan penerima pesan. Proses komunikasi dilakukan untuk mengubah perilaku seseorang maupun kelompok. Dengan kata lain komunikasi adalah proses pengiriman dan penyampaian pesan secara *verbal* dan *non verbal* oleh seorang komunikator dengan tujuan untuk mengubah sikap, pendapat, perilaku seseorang mealalui lisan maupun melalui media tertentu. Komunikasi yang baik harus disertai dengan adanya jalinan pengertian antara kedua belah pihak antara komunikator dan komunikan, sehingga apa yang disampaikan dapat diterima dan dimengerti.

Berdasarkan definisi-definisi tersebut, dapat disimpulkan bahwa komunikasi merupakan sarana penyampaian gagasan maupun informasi antara individu atau kelompok maupun individu dengan kelompok dan sebaliknya. Penyampain

tersebut dapat berupa verbal maupun dengan simbol dan penggambaran tentang sesuatu.

2. Proses Komunikasi

Dalam sebuah organisasi setiap orang yang terlibat didalamnya ketika melaksanakan tugas dan tanggung jawab baik selaku pimpinan diberbagai tingkatan maupun para karyawan, agar pekerjaannya dapat terlaksana dengan baik dan lancar untuk mencapai tujuan bersama yang disepakati dan ditetapkan, maka kerja sama harus dilaksanakan dan dimaksimalkan. Terjalannya suatu kerjasama dalam organisasi menandakan komunikasi yang terjadi dalam organisasi tersebut terlaksana dengan baik.

Komunikasi memiliki lima komponen, yaitu komunikator, pesan, saluran atau media, komunikan dan efek. Harold Lasswell dalam bukunya *The Structure and Function of Communication in Society* mengatakan, cara yang baik untuk menjelaskan komunikasi ialah menjawab pertanyaan berikut: Who Says What In Wich Channel To Whom With What Effect? Atau “Siapa mengatakan Apa dengan Saluran apa Kepada Siapa dengan Efek apa? (Effendy, 2004:253)

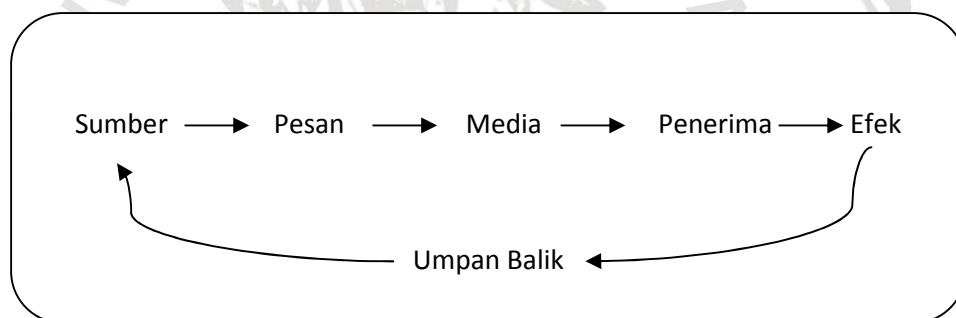
Paradigma Lasswell di atas menunjukkan bahwa komunikasi meliputi lima unsur sebagai yaitu:

1. Komunikator (*communicator, sender, source*) adalah orang yang menyampaikan pesan atau informasi.
2. Pesan (*message*) adalah pernyataan yang didukung oleh lambang, bahasa, gambar, dan sebagainya.

3. Media (*channel, media*) adalah sarana atau saluran yang mendukung pesan bila komunikasi jauh tempatnya atau banyak jumlahnya, maka diperlukan media sebagai penyampai pesan.
4. Komunikan (*communicant, communicate, receiver, recipient*) adalah orang yang menerima pesan atau informasi yang disampaikan komunikator.
5. Efek (*effect, impact, influence*) adalah dampak sebagai pengaruh dari pesan.

Gambar

Proses Terjadinya komunikasi



Gambar 2.1

Sumber merupakan pengirim informasi dalam berkomunikasi atau biasa kita sebut dengan komunikator. Jumlahnya bisa satu orang, bahkan juga dalam bentuk kelompok seperti organisasi, partai dan lain-lain. Apabila lebih dari satu orang, relatif saling kenal dan memiliki rasa emosional yang kuat dalam kelompoknya maka dapat disebut sebagai kelompok kecil. Selanjutnya sumber mengirimkan pesan, baik secara tatap muka ataupun melalui media komunikasi. Pesan itu beragam sehingga pesan bersifat abstrak, misalnya informasi, hiburan, pujian atau

yang lainnya. Dengan menggunakan lambang komunikasi, pesan dapat berwujud menjadi konkret, sehingga pesan dapat dibedakan menjadi pesan verbal (bahasa lisan dan bahasa tulisan) dan pesan non verbal (isyarat, suara, sentuhan, raut wajah).

Media merupakan alat penghubung dalam menghantarkan pesan dari komunikator kepada komunikan, dalam hal ini media yang dimaksud adalah media komunikasi. Penerima atau yang biasa kita sebut dengan komunikan merupakan penerima pesan komunikasi, seperti individu, kelompok, partai atau yang lainnya. Jika dalam konteks komunikasi massa, penerima dapat berupa sasaran, khalayak, pemirsa dan lain-lain. Komunikan merupakan elemen penting dalam proses komunikasi, sebab komunikan sangat menentukan keberhasilan dari pesan komunikasi yang disampaikan oleh komunikator.

Pada prinsipnya dalam proses komunikasi memiliki 6 (enam) tahapan yaitu:

1. Pengirim mempunyai ide atau gagasan

Sebelum proses penyampaian pesan dilakukan, maka pengirim pesan harus menyiapkan ide atau gagasan apa yang ingin disampaikan pada pihak lain. Ide tersebut bisa diperoleh dari berbagai sumber, hal ini disebabkan karena penyerapan berbagai informasi dan pengalaman berbeda-beda pada setiap individu.

2. Pengirim mengubah ide menjadi suatu pesan

Pada proses komunikasi, tidak semua ide dapat diterima atau dimengerti dengan sempurna. Agar ide dapat diterima dan dimengerti dengan sempurna pengirim pesan harus memperhatikan subjek (apa yang ingin

disampaikan), maksud (tujuan), penerima pesan, gaya personal dan latar belakang budaya.

3. Pengirim menyampaikan pesan

Pada saat menyampaikan pesan dapat digunakan berbagai saluran. Biasanya rangkaian komunikasi yang dilakukan relatif pendek, namun ada juga yang cukup panjang. Hal ini akan berpengaruh terhadap efektifitas penyampaian pesan. Ketika penyampaian pesan dapat menggunakan berbagai media komunikasi baik cetak, maupun suara.

4. Penerima menerima pesan

Komunikasi anatar individu dengan individu lain akan terjadi apabila pengirim mengirimkan suatu pesan dan penerima menerima pesan tersebut.

5. Penerima menafsirkan pesan

Setelah penerima menerima pesan, tahap selanjutnya adalah bagaimana menafsirkan pesan. Suatu pesan yang disampaikan pengirim harus mudah dimengerti dan tersimpan dalam benak penerima pesan. Selanjutnya pesan baru bisa ditafsirkan secara benar bila penerima pesan telah memahami isi pesan sebagaimana yang dimaksud oleh pengirim.

6. Penerima memberi tanggapan dan umpan balik kepada pengirim pesan

Setelah menerima pesan, penerima akan memberikan tanggapan dengan cara tertentu dan akan memberi sinyal terhadap pengirim pesan. Sinyal yang diberikan penerima pesan beraneka ragam, hal ini tergantung pesan yang diterimanya. Umpan balik memegang peranan penting dalam proses

komunikasi karena ia memberi kemungkinan bagi pengirim untuk menilai efektifitas suatu pesan. Di samping itu, adanya umpan balik dapat menunjukkan adanya faktor-faktor penghambat komunikasi, misalnya perbedaan latar belakang, perbedaan penafsiran kata-kata dan perbedaan reaksi secara emosional.

Komunikasi dikatakan baik apabila semua unsur dan tahapan komunikasi berjalan dengan baik. Begitu pula dengan komunikasi dalam organisasi, kelancaran kegiatan dalam organisasi bergantung pada bagaimana komunikasi tersebut berjalan. Hal tersebut dikarenakan semua bagian organisasi harus saling terhubung agar tidak terjadi kesalahan penafsiran dalam usaha mencapai tujuan organisasi.

3. Gaya Komunikasi

Gaya komunikasi adalah perilaku komunikasi yang dilakukan seseorang dalam suatu organisasi yang bertujuan untuk mendapatkan *feedback* dari orang lain terhadap pesan organisasional yang disampaikan. (Sendjaja dkk, 1996:07)

Sedangkan gaya komunikasi pemimpin adalah perilaku komunikasi yang dilakukan oleh pimpinan terhadap bawahannya, dengan kata lain cara atau bagaimana seorang pimpinan/atasan berkomunikasi dalam suatu kelompok atau organisasi tertentu. Gaya komunikasi pemimpin pada satu kelompok tertentu dapat diterapkan dan bisa juga tidak dapat diterapkan pada kelompok yang lain tergantung pada karakteristik kelompok yang dipimpinnya.

Dalam Buku Teori Komunikasi yang disusun oleh **S. Djuarsa Sendjaja**, (1996:143) terdapat enam gaya komunikasi yaitu *the controlling style*, *the*

equalitarian style, the structuring style, the dynamic style, the relinquishing style dan *the withdrawal style*, dengan penjelasan sebagai berikut:

a. *The Controlling Style*

Gaya komunikasi yang bersifat mengendalikan ini, ditandai dengan adanya satu kehendak atau maksud untuk membatasi, memaksa dan mengatur perilaku, pikiran dan tanggapan orang lain. Orang-orang yang menggunakan gaya komunikasi ini dikenal dengan nama komunikator satu arah atau *one way communicators*. Para komunikator satu arah tersebut tidak khawatir dengan pandangan negatif orang lain, tetapi justru berusaha menggunakan kewenangan dan kekuasaan untuk memaksa orang lain mematuhi pandangan-pandangannya.

Pesan-pesan yang berasal dari komunikator satu arah ini, tidak berusaha menjual gagasan agar dibicarakan bersama, namun lebih pada usaha menjelaskan kepada orang lain apa yang dilakukannya. *The controlling style of communications* ini sering dipakai untuk mempersuasi orang lain supaya bekerja dan bertindak efektif dan pada umumnya dalam bentuk kritik. Namun demikian, gaya komunikasi yang bersifat mengendalikan ini tidak jarang bernada negatif sehingga menyebabkan orang lain memberi respons atau tanggapan yang negatif pula.

b. *The Equalitarian Style*

Aspek penting gaya komunikasi ini ialah adanya landasan kesamaan. *The equalitarian style of communications* ini ditandai dengan berlakunya arus penyebaran pesan-pesan verbal secara lisan maupun yang bersifat dua arah (*two way traffic of communications*). Dalam gaya komunikasi ini, tindak komunikasi

dilakukan secara terbuka. Artinya, setiap anggota organisasi dapat mengungkapkan gagasan ataupun pendapat dalam suasana yang rileks santai dan informal. Dalam suasana yang demikian, memungkinkan setiap anggota organisasi mencapai kesepakatan dan pengertian bersama.

Orang-orang yang menggunakan gaya komunikasi yang bermakna kesamaan ini, adalah orang-orang yang memiliki sikap kepedulian yang tinggi serta kemampuan membina hubungan baik dengan orang lain, baik dalam konteks pribadi maupun dalam lingkup hubungan kerja. *The equalitarian style* ini akan lebih memudahkan tindak komunikasi dalam organisasi, sebab gaya ini efektif dalam memelihara empati dan kerjasama, khususnya dalam situasi untuk mengambil keputusan terhadap suatu permasalahan yang kompleks. Gaya komunikasi ini pula yang menjamin berlangsungnya tindak berbagi informasi di antara para anggota dalam suatu organisasi.

c. *The Structuring Style*

Gaya komunikasi yang terstruktur ini, memanfaatkan pesan-pesan verbal secara tertulis maupun lisan guna memantapkan perintah yang harus dilaksanakan, penjadwalan tugas dan pekerjaan serta struktur organisasi. Pengirim pesan lebih memberi perhatian kepada keinginan untuk mempengaruhi orang lain dengan jalan berbagi informasi tentang tujuan organisasi, jadwal kerja, aturan dan prosedur yang berlaku dalam organisasi tersebut.

Stogdill dan **Coons** dari *the Bureau of Business Research of Ohio State University*, menemukan dimensi dari kepemimpinan yang efektif, yang mereka beri nama Struktur Inisiasi atau *Initiating Structure*. **Stogdill** dan **Coons**

menjelaskan bahwa pemrakarsa (*initiator*) struktur yang efisien adalah orang-orang yang mampu merencanakan pesan-pesan verbal guna lebih memantapkan tujuan organisasi, kerangka penugasan dan memberikan jawaban atas pertanyaan-pertanyaan yang muncul.

d. *The Dynamic Style*

Gaya komunikasi yang dinamis ini memiliki kecenderungan agresif, karena pengirim pesan atau *sender* memahami bahwa lingkungan pekerjaannya berorientasi pada tindakan (*action-oriented*). Gaya komunikasi ini sering digunakan atau dipakai oleh juru kampanye ataupun supervisor yang membawahi para wirausaha.

Tujuan utama gaya komunikasi yang agresif ini adalah menstimulasi atau merangsang pegawai untuk bekerja dengan lebih cepat dan lebih baik. Gaya komunikasi ini cukup efektif digunakan dalam mengatasi persoalan-persoalan yang bersifat kritis, namun dengan persyaratan bahwa pegawai atau bawahan mempunyai kemampuan yang cukup untuk mengatasi masalah yang kritis tersebut.

e. *The Relinquishing Style*

Gaya komunikasi ini lebih mencerminkan kesedian untuk menerima saran, pendapat ataupun gagasan orang lain, daripada keinginan untuk memberi perintah meskipun pengirim pesan mempunyai hak untuk memberi perintah dan mengontrol orang lain.

Pesan-pesan dalam gaya komunikasi ini akan efektif ketika pengirim pesan atau *sender* sedang bekerjasama dengan orang-orang yang berpengetahuan atas semua tugas atau pekerjaan yang dibebankannya.

f. *The Withdrawal Style*

Akibat yang muncul jika gaya ini digunakan adalah melemahnya komunikasi , artinya tidak ada keinginan dari orang-orang yang memakai gaya ini untuk berkomunikasi dengan orang lain, karena ada beberapa persoalan ataupun kesulitan antar pribadi yang dihadapi oleh orang-orang tersebut.

**Tabel Gaya Komunikasi
(Sasa Djuarsa Sendjaja)**

VARIABEL	MACAM-MACAM GAYA KOMUNIKASI					
	The Controlling Style	The Egalitarian Style	The Structuring Style	The Dynamic Style	The Relinquishing Style	The Withdrawal Style
One Way Comm (Komunikasi satu arah)	✓					
Two Way Comm (Komunikasi dua arah)		✓	✓			
Menghindari Komunikasi						✓
Menggunakan kekuasaan dan wewenang	✓					
Memantapkan struktur organisasi			✓			

Menerapkan peraturan atau prosedur yang berlaku			✓			
Mengendalikan perilaku seseorang	✓			✓		
Terbuka, bersedia menerima pendapat, gagasan orang lain		✓			✓	
Independen, berdiri sendiri (tdk perlu bantuan orang lain)						✓
Menekankan pengertian bersama		✓				✓
Memiliki sikap kepedulian yang tinggi		✓				
Kemampuan membina hubungan baik dengan orang lain		✓				
Mengalihkan persoalan yang sedang terjadi						✓
Lebih berkeinginan dalam memberikan perintah daripada diberikan perintah	✓					
Melibatkan anggota dalam pengambilan keputusan organisasi		✓				

(Sendjaja, 1996:143)

Berdasarkan penjelasan diatas dapat ditarik kesimpulan bahwa *the equalitarian style of communication* merupakan gaya komunikasi yang ideal. Sementara tiga gaya komunikasi lainnya: *structuring*, *dynamic*, dan *reliquinshing* dapat digunakan secara strategis untuk menghasilkan efek yang bermanfaat bagi organisasi. Serta dua gaya komunikasi terakhir: *controlling* dan *withdrawal* mempunyai kecenderungan menghalangi berlangsungnya interaksi yang bermanfaat dan produktif.

4. Tipe Komunikasi

Komunikasi merupakan penyampaian informasi dan pengertian dari seseorang kepada orang lain, komunikasi akan berhasil jika adanya pengertian dan kedua belah pihak saling memahaminya. Adapun komunikasi dibagi menjadi beberapa macam tipe yaitu:

a. Komunikasi Antarpribadi

Komunikasi antarpribadi (*interpersonal communication*) adalah komunikasi antara orang-orang secara tatap muka, yang memungkinkan setiap pesertanya menangkap reaksi orang lain secara langsung, baik secara verbal maupun non verbal. Bentuk khusus dari komunikasi antarpribadi ini adalah komunikasi diadik yang melibatkan hanya dua orang, seperti hubungan suami istri, dua sahabat dekat, guru dan murid, dan lainnya.

Biasanya kita menganggap pendengaran dan penglihatan kita sebagai indera primer, padahal sentuhan dan penciuman juga sama pentingnya dalam menyampaikan pesan-pesan yang bersifat intim. Komunikasi antar pribadi, sangat ampuh digunakan untuk mempengaruhi dan membujuk orang lain. Kenyataannya komunikasi tatap muka ini membuat manusia merasa lebih akrab dengan sesamanya, berbeda dengan komunikasi lewat media massa seperti surat kabar, televisi atau teknologi canggih sekalipun seperti telepon genggam dan *email* (Mulyana, 2005:73)

b. Komunikasi kelompok kecil

Kelompok adalah sekumpulan orang-orang yang mempunyai tujuan bersama, yang melakukan interaksi satu sama lain untuk mencapai tujuan bersama, mengenal satu sama lainnya, dan memandang mereka sebagai bagian dari kelompok tersebut. Contoh komunikasi kelompok ini adalah komunikasi di keluarga, tetangga, teman terdekat, kelompok diskusi dan lain sebagainya. Komunikasi kelompok biasanya merujuk pada komunikasi yang dilakukan kelompok kecil tersebut (*small group communication*) (Mulyana, 2005:74).

c. Komunikasi Publik

Komunikasi publik biasa disebut komunikasi pidato, komunikasi kolektif, komunikasi retorika, *public speaking*, dan komunikasi khalayak. Komunikasi publik menunjukkan suatu proses komunikasi diman pesan-pesan yang disampaikan oleh pembicara dalam situasi tatap muka didepan khalayak luas. Komunikasi publik memiliki ciri komunikasi interpersonal (pribadi), karena berlangsung secara tatap muka, tetapi terdapat beberapa perbedaan mendasar sehingga memiliki ciri masing-masing.

Dalam komunikasi publik, penyampain pesan berlangsung secara berkelanjutan. Dapat didefinisikan siapa yang berbicara (sumber) dan siapa pendengarnya. Kemudian, pesan yang disampaikan tidak berlangsung secara spontanitas, melainkan terencana dan telah dipersiapkan lebih awal. Komunikasi publik biasanya lebih bersifat formal dibandingkan komunikasi antarpribadi dan komunikasi kelompok (Cangara, 2008:35).

d. Komunikasi Massa

Komunikasi massa (*mass communication*) adalah komunikasi yang menggunakan media massa, baik cetak maupun elektronik yang dikelola oleh suatu lembaga atau orang-orang yang dilembagakan yang ditujukan kepada sejumlah besar orang yang tersebar di banyak tempat, anonim, dan heterogen. Pesan-pesannya bersifat umum, disampaikan secara cepat, serentak, dan selintas (khusus media elektronik) (Mulyana, 2005:75).

Dibandingkan dengan bentuk komunikasi lainnya, komunikasi massa memiliki ciri tersendiri. Sifat pesannya terbuka dengan khalayak yang variatif, baik dari segi usia, agama, suku, pekerjaan, maupun dari segi kebutuhan. Pesan komunikasi massa berlangsung satu arah dan tanggapan baliknya lambat (tertunda) dan sangat terbatas. Tetapi, dengan perkembangan teknologi komunikasi, maka *feedback* dari khalayak bisa dilakukan dengan cepat kepada penyiar misalnya melalui program interaktif (Cangara, 2008:37)

Semua jenis komunikasi tersebut secara keseluruhan penting untuk tercapainya hasil maupun tujuan dari organisasi. Oleh sebab itu seluruh komunikasi tersebut penting untuk dilaksanakan. Komunikasi tersebut akan menjaga hubungan baik antar pegawai, pegawai dengan pimpinan, maupun organisasi dengan masyarakat.

5. Tujuan Komunikasi

Komunikasi tidak hanya berkenaan dengan mengetahui sebuah informasi dan memberi sebuah informasi, komunikasi juga memiliki tujuan di dalamnya.

Pada umumnya komunikasi mempunyai tujuan (Effendy 2003:55) antara lain:

1. Untuk mengubah sikap (*to change the attitude*)

Memberikan berbagai informasi pada masyarakat dengan tujuan agar masyarakat akan merubah sikapnya. Misalnya memberikan informasi tentang bahaya Narkoba pada masyarakat dan remaja menjadi tahu bahaya dari Narkoba yang bisa berujung dengan kematian.

2. Untuk mengubah opini/pendapat/pandangan (*to chang opinion*)

Memberikan berbagai informasi kepada masyarakat dengan tujuan akhir agar masyarakat mau merubah pendapat dan persepsinya terhadap tujuan informasi yang disampaikan, misalnya informasi mengenai pemilu.

3. Untuk mengubah perilaku (*to change the behavior*)

Memberi berbagai informasi pada msasyarakat dengan tujuan agar masyarakat akan mengubah perilakunya. Misalnya informasi yang dilakukan oleh pihak Kepolisian kepada masyarakat pengguna sepeda motor agar selalu menggunakan helm selama berkendara untuk keselamatan pengguna itu sendiri.

4. Untuk mengubah masyarakat

Memberikan berbagai informasi kepada masyarkat, yang pada akhirnya bertujuan agar masyarkat mau mendukung dan ikut serta terhadap tujuan informasi yang disampaikan.

Dalam organisasi komunikasi bertujuan untuk mengubah sikap, perilaku, dan opini pegawai untuk melaksanakan tujuan yang di targetkan oleh pemimpin untuk mencapai tujuan organisasi. Tujuan-tujuan organisasi tersebut dapat dicapai apabila semua pegawai searah dan sepemikiran dalam melaksanakan kegiatan

organisasi yang telah ditentukan. Komunikasi yang baik dari pimpinan sangat berpengaruh dalam hasil akhir dari sebuah organisasi.

6. Fungsi Komunikasi

Proses komunikasi tidak terlepas dari bentuk dan fungsi komunikasi, dimana komunikasi yang baik, tidak jauh dari fungsi yang mendukung keefektifan komunikasi. Menurut (Effendy 2003:55) fungsi komunikasi adalah sebagai berikut:

1. Menginformasikan (*to inform*)

Kegiatan komunikasi itu memberikan penjelasan, penerangan, mengenai bentuk informasi yang disajikan dari seorang komunikator kepada komunikan. Informasi yang akurat diperlukan oleh beberapa bagian masyarakat untuk bahan dalam pembuatan keputusan.

2. Mendidik (*to educate*)

Penyebaran informasi tersebut sifatnya memberikan pendidikan atau penganjuran suatu pengetahuan, menyebarluaskan kreativitas untuk membuka wawasan dan kesempatan untuk memperoleh pendidikan secara luas, baik untuk pendidikan formal di sekolah maupun diluar sekolah.

3. Menghibur (*to entertain*)

Penyebaran informasi yang disajikan kepada komunikan untuk memberikan hiburan. Menyampaikan informasi dalam lagu, lirik dan bunyi maupun gambar dan bahasa membawa setiap orang dalam situasi menikmati hiburan.

4. Mempengaruhi (*to influence*)

Komunikasi sebagai sarana untuk mempengaruhi khalayak untuk sumber motivasi, mendorong dan mengikuti kemajuan orang lain melalui apa yang dilihat, dibaca dan didengar. Serta memperkenalkan nilai-nilai baru untuk merubah sikap dan perilaku ke arah yang baik dan modernisasi.

Komunikasi diperlukan karena:

- a. Adanya kebutuhan untuk mengurangi ketidak pastian
- b. Memperoleh informasi
- c. Menguatkan keyakinan tentang jalan yang ditempuh oleh organisasi
- d. Mempergunakan wewenang fungsional (Siagian, 2001:128)

Komunikasi menjalankan empat fungsi utama dalam kelompok/ organisasi, yaitu:

- a. Kendali : komunikasi bertindak untuk mengendalikan perilaku anggota dalam beberapa cara. Setiap organisasi mempunyai hirarki wewenang dan garis panduan formal yang harus dipatuhi oleh pegawai.
- b. Motivasi : komunikasi membantu proses perkembangan motivasi dengan menjelaskan kepada pegawai apa yang harus dilakukan, bagaimana mereka bekerja dengan baik dan apa yang dapat dikerjakan untuk memperbaiki kinerja jika itu dibawah standar.
- c. Pengungkapan emosional : Komunikasi yang terjadi didalam kelompok merupakan mekanisme fundamental dengan mana dengan mana anggota-anggota menunjukkan kepuasan dan rasa kekecewaan mereka.

- d. Informasi : komunikasi memberikan informasi yang diperlukan individu dan kelompok untuk mengambil keputusan dengan meneruskan data guna mengenali dan menilai pilihan-pilihan alternatif (Robbins, 1990:5).

Secara umum fungsi komunikasi adalah menyampaikan pesan kepada seseorang atau kelompok. Pesan tersebut dapat berupa informasi yang bertujuan untuk menghibur, mendidik maupun memengaruhi orang lain. Hal tersebut sangat penting untuk sebuah organisasi dalam menjalankan kegiatan rutinitas mereka sehari-hari.

7. Faktor Penghambat Komunikasi Efektif

Meskipun proses komunikasi sudah dirancang secara matang, belum tentu tujuan komunikasi tercapai secara efektif. Berikut ini dikemukakan identifikasi faktor-faktor yang mungkin jadi penghambat komunikasi (Suranto 2005:112-113) :

1. Hambatan sosiologis
Secara sosiologis warga perkantoran berasal dari berbagai golongan dan lapisan yang menimbulkan perbedaan status, ideologi, agama, tingkat pendidikan, status ekonomi yang kesemuanya dapat menjadi hambatan bagi kelancaran komunikasi. Hambatan itu lebih nampak pada pelaksanaan komunikasi formal di perkantoran karena adanya perbedaan kedudukan dan jabatan.
2. Hambatan Psikologis
Yakni hambatan berkomunikasi yang disebabkan oleh situasi psikologis yang tidak mendukung. Misalnya berkomunikasi dengan orang yang sedang marah, bingung, cemas, kecewa, atau sedang menaruh prasangka terhadap komunikator, tentu akan menghambat tercapainya tujuan komunikasi.
3. Hambatan semantis
Ialah hambatan komunikasi yang disebabkan oleh latar belakang bahasa yang berbeda, contohnya bahasa Indonesia “jangan” (larangan) berbeda makna dengan kata jangan dalam bahasa Jawa yang berarti sayur. “Gedang” berarti pisang bagi orang Jawa, tetapi berarti pepaya bagi orang sunda.
4. Hambatan mekanis

Hal ini sering terjadi pada proses komunikasi perkantoran yang menggunakan media, seperti bunyi krotokan pada pesawat telepon, tulisan yang tidak terbaca pada surat, sinyal yang hilang pada telepon seluler, dan sebagainya.

Hambatan-hambatan tersebut merupakan sesuatu hal yang tidak dikehendaki. Oleh sebab itu dengan mengidentifikasi kemungkinan-hambatan yang terjadi, sudah dapat dilakukan langkah-langkah antisipatif untuk mencegah kemunculannya. Dengan mencegah kemungkinan terjadinya hambatan, maka peluang tercapainya komunikasi efektif akan lebih besar.

8. Komunikasi dalam Organisasi

Komunikasi penting dalam setiap hal, begitu pula dalam sebuah organisasi. Komunikasi dibutuhkan setaiap anggota organisasi untuk menjalankan dan menyelesaikan pekerjaan, tugas dan tanggung jawabnya. Para anggota organisasi juga yang meneguhkan pentingnya fungsi komunikasi dalam organisasi. Melalui proses interaksi para anggota organisasi memeriksa eksistensi kepercayaan, dukungan, keterbukaan, penyuluhan, perhatian dan keterusterangan. Pace dan Faules (2005:154). Dengan demikian, maka pengaruh komunikasi dapat bermacam-macam juga berubah-ubah menurut cara pengaruh komunikasi ini ditentukan dan diteguhkan melalui interaksi di antara organisasi.

Menurut Purwanto (2006:5) ada beberapa bentuk komunikasi yang lazim digunakan, yaitu:

1. Komunikasi Verbal

Komunikasi verbal merupakan salah satu bentuk komunikasi yang lazim digunakan untuk menyampaikan pesan-pesan kepada pihak lain. Bentuk komunikasi ini memiliki struktur yang teratur dan terorganisir dengan baik.

Melalui komunikasi lisan dan tulisan diharapkan orang dapat memahami apa yang disampaikan oleh pengirim pesan dengan baik. Penyampain suatu pesan melalui tulisan dan lisan memiliki suatu harapan bahwa seseorang akan dapat membaca atau mendengar apa yang dikatakan pihak lain dengan baik dan benar.

Agus M. Hardjana di dalam bukunya yang berjudul Komunikasi Interpersonal dan Komunikasi Intrapersonal, berpendapat bahwa:

“Komunikasi verbal adalah komunikasi yang menggunakan kata- kata, entah lisan maupun tulisan. Komunikasi ini paling banyak dipakai dalam hubungan antar manusia. Melalui kata- kata mereka mengungkapkan perasaan, emosi, pemikiran, gagasan, atau maksud mereka, menyampaikan fakta, data, dan informasi serta menjelaskannya, saling bertukar pikiran dan pemikiran, saling berdebat dan bertengkar” (2003: 23).

Secara umum, untuk mengirim pesan-pesan, orang lebih senang berbicara daripada menulis pesan. Alasannya, komunikasi lisan relatif lebih mudah, praktis dan cepat dalam penyampian pesan. Meskipun demikian, bukan berarti komunikasi tulisan tidak penting, karena tidak semua hal bisa disampaikan secara lisan. Hal ini berkaitan dengan kemampuan mendengar dan memahami yang relatif lemah atau kurang baik dari masing-masing orang. Kaitannya dengan keterampilan membaca, seseorang sering mengalami kesulitan dalam mengambil pesan-pesan penting dari suatu bacaan. Meskipun mendengar dan membaca adalah hal yang berbeda, keduanya memerlukan pendekatan yang serupa.

2. Komunikasi non verbal

Komunikasi non verbal memiliki sifat yang kurang terstruktur yang membuat komunikasi non verbal sulit untuk dimengerti. Jenis komunikasi non verbal adalah gerak isyarat-isyarat tertentu, komunikasi ini lebih bersifat spontan misalnya seseorang akan menggelengkan kepala apabila dia merasa tidak setuju.

Julia T. Wood dalam bukunya *Communication in Our Lives*, mengungkapkan komunikasi non verbal adalah:

“Nonverbal communication is all aspects of communication other than words themselves. It includes how we utter words (inflection, volume), features, of environments that affect interaction (temperature, lighting), and objects that influences personal images and interaction patterns (dress, jewelry, furniture” (2009: 131).

“Komunikasi non verbal adalah semua aspek komunikasi selain kata-kata sendiri. Ini mencakup bagaimana kita mengucapkan kata-kata (infleksi, volume), fitur, lingkungan yang mempengaruhi interaksi (suhu, pencahayaan), dan benda-benda yang mempengaruhi citra pribadi dan pola interaksi (pakaian, perhiasan, mebel)” (2009: 131).

Komunikasi non verbal memiliki kebaikan yaitu kesahihannya dalam hal ini dikaitkan dengan tingkat kepercayaan yang tinggi terhadap kebenaran pesan-pesan yang disampaikan dengan menggunakan bahasa isyarat. Secara umum, orang akan mudah menipu orang lain dengan menggunakan kata-kata daripada menggunakan gerakan tubuh. Hal ini disebabkan oleh sifat komunikasi yang lebih spontan. Komunikasi non verbal penting artinya bagi pengirim dan penerima karena sifatnya yang lebih efisien, atau pesan non verbal dapat disampaikan tanpa harus berpikir panjang dan pihak pendengar juga dapat menangkap artinya dengan ceapat.

3. Komunikasi dari atas ke bawah

Komunikasi dari atas ke bawah (*downward communication*) dimulai dari manajemen puncak kemudian mengalir ke bawah melalui tingkatan-tingkatan manajemen sampai ke pegawai lini dan personalia paling bawah. Maksud utama dari komunikasi kebawah untuk memberi pengarahan, informasi, instruksi, nasehat/saran dan penilaian terhadap bawahan serta memberikan informasi kepada para anggota organisasi tentang tujuan dan kebijaksanaan organisasi.

Pesan atau berita kebawah dapat berupa tulisan maupun lisan, dan biasanya disampaikan melalui memo, laporan atau dokumen lainnya, buletin, pertemuan atau rapat, dan percakapan serta melalui interaksi orang per orang atau kelompok kecil. Salah satu kelemahan saluran komunikasi ini adalah kemungkinan terjadinya penyaringan atau sensor atas informasi penting yang ditunjukkan kepada bawahannya. Dengan kata lain, informasi yang diterima bawahan bisa jadi tidak selengkap aslinya.

4. Komunikasi dari bawah ke atas

Fungsi utama komunikasi dari bawah ke atas (*upward communication*) adalah untuk mensuplai informasi kepada tingkatan manajemen atas tentang apa yang terjadi pada tingkatan bawah. Tipe komunikasi ini mencakup laporan-laporan periodik, penjelasan, gagasan, dan permintaan untuk diberikan keputusan. Hal ini dapat dipandang sebagai data atau informasi umpan balik bagi manajemen atas.

Para manajer harus benar-benar memiliki rasa percaya terhadap para bawahannya untuk mencapai saluran komunikasi ini. Kalau tidak, informasi sebagus apapun dari bawahan tidak akan bermanfaat baginya, karena yang muncul hanyalah rasa curiga atau ketidakpercayaan terhadap informasi tersebut.

5. Komunikasi Lateral atau Horizontal

Komunikasi ini meliputi hal-hal sebagai berikut:

- a. Komunikasi diantara anggota dalam kelompok kerja yang sama.
- b. Komunikasi yang terjadi antara departemen-departemen pada tingkatan organisasi yang sama.

Bentuk komunikasi ini pada dasarnya bersifat koordinatif, dan merupakan hasil dari konsep spesialisasi organisasi. Sehingga komunikasi ini dirancang guna mempermudah koordinasi dan penanganan masalah. Komunikasi lateral, selain membantu koordinasi kegiatan-kegiatan lateral, juga menghindarkan prosedur pemecahan masalah yang lambat.

6. Komunikasi Diagonal

Komunikasi diagonal merupakan komunikasi yang memotong secara menyilang diagonal rantai perintah organisasi. Hal ini sering terjadi sebagai hasil hubungan-hubungan departemen lini dan staf, yaitu bahwa hubungan-hubungan yang ada antara personalia lini dan staf dapat berbeda-beda, yang akan membentuk beberapa komunikasi diagonal yang berbeda-beda pula.

Komunikasi dalam organisasi merupakan bagian penting yang harus diperhatikan manajemen karena komunikasi merupakan alat bagi manajemen

untuk menjalankan organisasi. Semua kegiatan dalam suatu organisasi selalu menggunakan komunikasi.

Komunikasi yang baik diperlukan agar terjalin pengertian antara pihak satu dengan pihak lain sehingga apa yang dikomunikasikan dapat dimengerti, dipikirkan, dan akhirnya direalisasikan. Untuk itu komunikasi harus mudah dimengerti, lengkap, tepat waktu dan sasaran, dilandasi oleh rasa saling percaya dan tidak menggunakan kata-kata yang kurang pantas.

Sebaliknya komunikasi yang buruk dapat mengakibatkan berbagai rencana, instruksi, dan saran yang tidak banyak dimengerti dan akhirnya gagal terlaksana. Menurut Thoha (2001:151) gagalnya komunikasi dalam organisasi tentu dapat dilihat dari:

- a. Tujuan dari pesan yang disampaikan tidak tercapai.
- b. Alat komunikasi atau bahan-bahan keterangan yang sudah dilambangkan kedalam simbol-simbol itu tidak menggambarkan pesan.
- c. Penerima pesan tidak dapat menerima apa yang dipesankan.

Dengan kata lain, tanpa adanya komunikasi yang baik pekerjaan akan menjadi simpang siur dan kacau balau sehingga tujuan organisasi kemungkinan besar tidak akan tercapai (Siagian, 2001:311). Oleh karena itu apabila dalam suatu organisasi menginginkan semangat kerja pegawainya tetap terjaga maka haruslah menjaga komunikasi dalam organisasi dengan baik.

9. Hubungan Komunikasi dengan Kepemimpinan

Pelaksanaan tugas dan fungsi sebuah organisasi tidak pernah terlepas dari komunikasi yang dilakukan oleh pimpinan dalam membina, mendidik,

mengarahkan pegawai untuk mencapai tujuan organisasi. Menurut Faules (2010:185), lima jenis informasi yang bisa dikomunikasikan pimpinan kepada pegawai, antara lain:

- a. Informasi bagaimana melakukan pekerjaan
- b. Informasi mengenai dasar pemikiran untuk melakukan pekerjaan
- c. Informasi mengenai kebijakan dan praktik-praktik organisasi
- d. Informasi mengenai kinerja pegawai
- e. Informasi untuk mengembangkan rasa memiliki tugas

Komunikasi dengan kepemimpinan sangat erat hubungannya. Rivai dan Mulyadi (2011:338) mengatakan Jika seorang pemimpin berhasil dalam berkomunikasi, merupakan jaminan kesuksesan dalam usaha pencapaian tujuan. Seorang pemimpin harus memiliki wawasan yang luas, jujur, bertanggung jawab, berani dalam mengambil keputusan, dan ia harus memiliki keahlian berkomunikasi yang sangat baik. Karena komunikasi dapat menentukan berhasil atau tidaknya seorang pemimpin dalam menjalankan tugasnya. Setiap pemimpin pasti memiliki bawahan dimana bawahan tersebut akan mengemukakan gagasan maupun ide yang mereka miliki. Sehingga pemimpin dapat memiliki pandangan untuk membuat keputusan yang terbaik bagi organisasi yang dipimpinnya.

Kepemimpinan yang berhasil mempengaruhi orang lain sangat ditentukan oleh keterampilan dan kemampuan menjalankan fungsi komunikasi secara baik, karenanya komunikasi yang baik dan menjadi efektif akan ditentukan pula oleh kepercayaan dan keyakinan seorang pemimpin dalam memimpin untuk mempengaruhi bawahan. Keyakinan dan kepercayaan hanya dapat terbentuk

apabila pemimpin menyadari suatu lingkungan yang harmonis antara pimpinan dengan para bawahannya yang dapat benar-benar berkomunikasi dengan baik yang sejalan dengan makna fungsi komunikasi.

Setiap orang yang terlibat dalam sebuah organisasi dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya, baik selaku pimpinan maupun para pegawai, agar semua tugas dapat terlaksana dengan baik dan lancar maka unsur kerjasama harus senantiasa terjalin dengan baik. Dengan terjadinya proses kerjasama maka unsur komunikasi pun dengan sendirinya akan tercipta, karena apa pun bentuk instruksi, informasi dari pimpinan, masukan, laporan dari bawahan ke pemimpin, antara sesama bawahan senantiasa dilakukan melalui proses komunikasi.

Jenis informasi-informasi yang biasa dikomunikasikan kepada pegawai dilakukan dengan dua tipe komunikasi pimpinan, yaitu komunikasi formal dan komunikasi informal. Menurut Muhammad (2007:67), komunikasi formal adalah mengikuti jalur hubungan formal yang tergambar dalam susunan atau struktur organisasi. Komunikasi informal adalah tidak mengikuti jalur struktural sehingga bisa saja terjadi antara seseorang yang mempunyai struktural formal yang berbeda.

Dalam sebuah organisasi pemimpin merupakan komunikator. Pemimpin yang efektif pada umumnya memiliki kemampuan komunikasi yang baik, sehingga diharapkan akan mampu merangsang partisipasi orang-orang atau pegawai yang dipimpinya. Pemimpin juga harus piawai dalam melakukan komunikasi baik verbal maupun non verbal. Komunikasi verbal yang baik dapat dilakukan dengan menggunakan tutur kata yang ramah, sopan, dan lembut. Komunikasi non verbal

dapat dilakukan dengan mengkomunikasikan konsep-konsep yang abstrak misalnya kebenaran, keadilan, etika, dan agama secara non verbal misal menggunakan bahasa tubuh.

C. Pegawai dan Kepegawaian

Kepegawaian tidak akan terlepas dari pembicaraan tentang ketenagakerjaan, karena pegawai merupakan tenaga kerja. Penggunaan istilah pegawai dan pekerja, kepegawaian dan ketenagakerjaan pada hakikatnya secara yuridis tidak mempunyai perbedaan arti dalam kaitannya dengan kehadirannya dalam suatu perusahaan atau instansi pemerintah.

Pada umumnya yang dimaksud dengan kepegawaian adalah segala hal mengenai kedudukan, kewajiban, hak dan pembinaan pegawai. Pegawai merupakan tenaga kerja manusia, jasmaniah maupun rohaniah, yang senantiasa dibutuhkan dan karena itu menjadi salah satu modal pokok dalam badan usaha kerja sama untuk mencapai tujuan tertentu dalam organisasi.

1. Pegawai Negeri Sipil

1.1 Pengertian Pegawai Negeri Sipil

Dalam dunia organisasi, tidak dapat dipungkiri bahwa pegawai merupakan salah satu bagian penting dalam proses menggapai tujuan organisasi. Pegawai adalah merupakan tenaga kerja manusia jasmaniah maupun rohaniah (mental dan pikiran) yang senantiasa dibutuhkan dan oleh karena itu menjadi salah satu modal pokok dalam usaha kerja sama untuk mencapai tujuan tertentu (organisasi). Pegawai adalah orang-orang yang dikerjakan dalam suatu badan tertentu, baik

dilembaga-lembaga pemerintah maupun dalam badan-badan usaha (Widjaja, 2006:113).

Pasal 1 Undang-Undang Nomor 43 Tahun 1999 mendefinisikan PNS adalah mereka yang telah memenuhi syarat-syarat yang ditentukan dalam peraturan perundang-undangan yang berlaku, diangkat oleh pejabat yang berwenang dan diserahi tugas dalam suatu jabatan Negara atau diserahi tugas Negara lainnya yang ditetapkan berdasarkan suatu peraturan perundang-undangan dan digaji menurut peraturan perundang-undangan yang berlaku.

Kedudukan Pegawai Negeri didasarkan pada Undang-Undang No. 43 Tahun 1999 Pasal 3 ayat (1), yaitu Pegawai Negeri sebagai unsur aparatur yang bertugas untuk memberikan pelayanan kepada masyarakat secara profesional, jujur, adil dan merata dalam penyelenggaraan tugas negara, pemerintah, dan pembangunan. Pegawai negeri mempunyai peran yang sangat penting sebab pegawai negeri merupakan unsur aparatur negara untuk menjalankan pemerintah dan pembangunan dalam rangka mencapai tujuan negara. Kelancaran pelaksanaan pemerintah dan pembangunan nasional bergantung pada kesempurnaan pegawai negeri.

1.2. Jenis Pegawai Negeri Sipil

Pasal 2 Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 43 Tahun 1999 Tentang Perubahan Atas Undang-Undang Nomor 8 Tahun 1974 Tentang Pokok-Pokok kepegawaian, menjelaskan Pegawai Negeri terdiri dari:

1. Pegawai Negeri Sipil
2. Anggota Tentara Nasional Indonesia

3. Anggota Kepolisian Negara Republik Indonesia

Pegawai Negeri terdiri dari:

- a. Pegawai negeri sipil pusat
- b. Pegawai negeri sipil daerah
- c. Pegawai negeri sipil lain yang ditetapkan dengan peraturan pemerintah

1.3. Kewajiban Pegawai Negeri Sipil

Berdasarkan Undang-Undang No. 43 Tahun 1999 ditetapkan bahwa kewajiban pegawai negeri sebagai berikut:

- a. Wajib setia, dan taat kepada Pancasila, UUD 1945, Negara dan Pemerintah, serta wajib menjaga persatuan dan kesatuan bangsa dalam Negara Kesatuan Republik Indonesia.
- b. Wajib menaati segala peraturan perundang-undangan yang berlaku dan melaksanakan tugas kedinasan yang dipercayakan kepadanya dengan penuh pengabdian, kesadaran, dan tanggung jawab.
- c. Wajib menyimpan rahasia jabatan dan hanya dapat mengemukakan rahasia jabatan kepada atas perintah pejabat yang berwajib atas kuasa undang-undang.

Selain itu pegawai negeri sipil berkewajiban memberikan contoh yang baik dalam menaati dan melaksanakan setiap peraturan perundang-undangan yang berlaku. Sebagai abdi negara negara dan masyarakat pegawai negeri sipil yang diberikan kepercayaan dan tanggung jawab harus bertindak untuk kepentingan umum, bukan pribadi maupun golongan. Maka pegawai negeri sipil dituntut

penuh pengabdian, kesadaran dan tanggung jawab dalam melaksanakan tugas kedinasan.

1.4. Hak Pegawai Negeri Sipil

Berdasarkan Undang-Undang Nomor 43 Tahun 1999 ditetapkan bahwa hak Pegawai Negeri Sipil sebagai berikut:

1. Setiap PNS berhak memperoleh gaji yang adil dan layak sesuai dengan beban pekerjaan dan tanggung jawabnya, gaji yang diterima oleh pegawai negeri harus mampu memacu produktivitas dan menjamin kesejahteraan.
2. Setiap PNS berhak atas cuti.
3. Setiap PNS yang ditimpa oleh kecelakaan dalam dan karena menjalankan tugas dan kewajibannya berhak memperoleh perawatan, PNS yang menderita cacat jasmani atau rohani dalam dan karena menjalankan tugasnya dalam kedinasan yang mengakibatkan tidak dapat bekerja lagi dalam jabatan apapun juga berhak memperoleh tunjangan, PNS yang tewas keluarganya berhak memperoleh uang duka.
4. Setiap PNS yang telah memenuhi syarat-syarat yang ditentukan, berhak atas pensiun.

2. Pegawai Pemerintah non PNS

4.1. Pengertian Pegawai Pemerintah non PNS

Pengertian pegawai pemerintah non PNS tidak ditemukan dalam literatur hukum kepegawaian. Namun dapat ditarik suatu pengertian mengenai hal tersebut dengan menafsirkan secara terbalik dari pengertian pegawai negeri.

Bila pegawai negeri adalah seseorang yang mengikatkan dirinya kepada perintah negara atau pemerintah dalam suatu hubungan dinas publik, maka dengan demikian pegawai pemerintah non PNS adalah seseorang yang bekerja kepada negara bukan berdasarkan hubungan dinas publik.

Sedangkan bila kita merujuk kepada pengertian pegawai negeri yang dibuat oleh undang-undang, maka kita juga dapat memberikan pengertian kepada pegawai pemerintah non PNS sebagai seseorang yang bekerja kepada negara atau pemerintah dalam hubungan hukum atau pengertian yang berbeda dengan pegawai negeri sipil. Dengan kata lain, mereka yang bekerja di pemerintah dengan dasar yang berbeda dengan pegawai negeri sipil adalah pegawai pemerintah non PNS.

4.2. Macam-macam Pegawai Pemerintah Non PNS

Dengan pengertian tersebut, maka pegawai pemerintah non PNS bentuknya bisa bermacam-macam, tergantung dengan kebutuhan instansi tersebut. Golongan-golongan pekerja yang tidak termasuk pegawai negeri tersebut, yaitu:

- a. Pejabat Negara
- b. Pekerja
- c. Pegawai dengan ikatan dinas (lebih tepat perjanjian kerja) berdasar ketentuan-ketentuan dalam kitab Undang-Undang Hukum Sipil
- d. Pegawai dengan ikatan dinas untuk waktu terbatas
- e. Pegawai bulanan menurut pasal 20 ayat (2) PGPS-1968

- f. Pegawai Desa, dan
- g. Pegawai perusahaan umum

Pegawai-pegawai non PNS sebagaimana tersebut diatas dipekerjakan tidak secara tetap atau dalam waktu tertentu baik secara harian, bulanan, atau beberapa tahun.

Secara umum pegawai pemerintah non PNS dapat dikelompokkan dalam bentuk:

- 1) Pegawai tidak tetap yang didasari adanya *kontverband contract* (perjanjian kerja jangka pendek).

Perjanjian kerja yang diadakan seorang swasta sebagai pekerja dengan pihak pemerintah sebagai pemberi pekerjaan. Pada *kontverband contract* ada persesuaian kehendak antara pekerja dengan pemberi pekerjaan, dan perbuatan hukum itu diatur oleh hukum istimewa yaitu peraturan hukum publik dan tidak diatur oleh hukum privat. Contohnya adalah tenaga asing di Indonesia yang bekerja pada pemerintah.

- 2) Pegawai yang bekerja berdasarkan perjanjian kerja menurut ketentuan-ketentuan hukum perdata/undang-undang ketenagakerjaan.

Pegawai jenis ini adalah mereka yang mempunyai keahlian yang dibutuhkan oleh pemerintah, namun tidak mungkin menjadi pegawai negeri sipil. Hal ini selain gaji pegawai negeri yang belum memadai bagi mereka, tenaga ahli tersebut juga tidak mau terikat sebagai pegawai negeri sipil. Pegawai pemerintah non PNS ini dipekerjakan untuk melakukan pekerjaan tidak terus menerus, hanya dipekerjakan ketika keahliannya

dibutuhkan. Jenis pegawai seperti ini telah diakomodir dalam peraturan mengenai pengadaan barang/jasa pemerintah, yaitu sebagai tenaga ahli yang pembayaran mereka masuk dalam anggaran belanja barang/jasa dan bukan belanja pegawai.

3) Tenaga honorer yang dibiayai dari APBN/APBD

Dalam Peraturan Pemerintah Nomor 48 Tahun 2005 tentang pengangkatan Tenaga Honorer menjadi Calon Pegawai Negeri Sipil sebagaimana telah diubah dengan Peraturan Pemerintah Nomor 43 Tahun 2007 memberikan pengertian yang luas tentang pegawai pemerintah non PNS dengan sebutan tenaga honorer.

Tenaga honorer yang dalam peraturan tersebut adalah seseorang yang diangkat oleh pejabat pembina kepegawaian atau pejabat lain dalam pemerintahan untuk melaksanakan tugas tertentu pada instansi pemerintah atau yang penghasilannya menjadi beban APBN/APBD. Penghasilan tenaga honorer dari APBN/APBD tersebut adalah penghasilan pokok secara tegas tercantum dalam alokasi belanja pegawai/upah pada APBN/APBD.

Tenaga honorer atau yang sejenis yang dimaksud dalam Peraturan Pemerintah ini termasuk guru bantu, guru honorer, guru wiyata bhakti, pegawai kontak, pegawai honorer, pegawai tidak tetap, dan lain-lain yang sejenis dengan itu.

4) Tenaga honorer yang tidak dibiayai oleh APBN/APBD

Pasal 6 ayat (2) Peraturan Pemerintah Nomor 48 Tahun 2005 tentang pengangkatan Tenaga Honorer menjadi CPNS sebagaimana telah diubah dengan Peraturan Pemerintah Nomor 43 Tahun 2007 juga mengakui adanya tenaga honorer yang bekerja pada instansi pemerintah dan penghasilannya tidak dibiayai oleh APBN/APD.

D. Kinerja Pegawai

1. Pengertian Kinerja Pegawai

Kinerja pegawai merupakan fungsi perkalian dari usaha pegawai (*effort*), yang didukung dengan motivasi yang tinggi, dengan kemampuan pegawai (*ability*), yang diperoleh melalui latihan-latihan. Kinerja yang meningkat, berarti performansi yang baik, akan menjadi *feedback* bagi usaha, atau motivasi pekerja pada tahap berikutnya (Gomes, 2003:160).

Penilaian kinerja pegawai memberikan mekanisme penting bagi manajemen untuk digunakan dalam menjelaskan tujuan-tujuan dan standar-standar kinerja pegawai memberikan dasar bagi keputusan-keputusan yang mempengaruhi gaji, promosi, pemberhentian, pelatihan, transfer, dan kondisi-kondisi kepegawaian lainnya.

2. Faktor- faktor yang Mempengaruhi Kinerja Pegawai

Prawirosentono, (1999:27) mengungkapkan berikut beberapa faktor yang dapat mempengaruhi kinerja pegawai:

1. Efektifitas dan efisiensi

Bila suatu tujuan tertentu akhirnya bisa dicapai, kita boleh mengatakan bahwa kegiatan tersebut efektif tetapi apabila akibat-akibat yang tidak dicari

kegiatan menilai yang penting dari hasil yang dicapai sehingga mengakibatkan kepuasan walaupun efektif dinamakan tidak efisien. Sebaliknya, bila kegiatan yang dicari-cari tidak penting atau remeh maka kegiatan tersebut efisien.

2. Otoritas (wewenang)

Otoritas adalah sifat dari suatu komunikasi atau perintah dalam suatu organisasi formal yang dimiliki seorang anggota organisasi kepada anggota yang lain untuk melakukan suatu kegiatan kerja sesuai dengan kontribusinya. Perintah tersebut mengatakan apa yang boleh dilakukan dan tidak boleh dilakukan dalam organisasi.

3. Disiplin

Disiplin adalah taat kepada hukum dan peraturan yang berlaku. Jadi disiplin pegawai merupakan kegiatan pegawai dalam menghormati perjanjian kerja dengan organisasi dimana mereka bekerja.

4. Inisiatif

Berkaitan dengan daya pikir dan kreatifitas dalam bentuk ide untuk merencanakan sesuatu yang berkaitan dengan tujuan organisasi.

Karakteristik kinerja pegawai yang memiliki kinerja tinggi menurut Mangkunegara, (2002, 68) :

1. Memiliki tanggung jawab pribadi yang tinggi.
2. Berani mengambil dan menanggung resiko yang dihadapi.
3. Memiliki tujuan yang realistis.

4. Memiliki rencana kerja yang menyeluruh dan berjuang merealisasi tujuannya.
5. Memanfaatkan umpan balik (*feedback*) yang konkrit dalam seluruh kegiatan yang dilakukannya.
6. Mencari kesempatan untuk merealisasikan rencana yang telah diprogramkan.

Indikator untuk mengukur kinerja pegawai menurut Robbins (2006:260) :

1. Kualitas

Kualitas kerja diukur dari persepsi pegawai terhadap kualitas pekerjaan yang dihasilkan serta kesempurnaan tugas terhadap keterampilan dan kemampuan pegawai.

2. Kuantitas

Merupakan jumlah yang dihasilkan dinyatakan dalam istilah seperti jumlah unit, jumlah siklus aktivitas yang diselesaikan.

3. Ketepatan Waktu

Merupakan tingkat aktivitas diselesaikan pada awal waktu yang dinyatakan, dilihat dari sudut koordinasi dengan hasil output serta memaksimalkan waktu yang tersedia untuk aktivitas lain.

4. Efektivitas

Merupakan tingkat penggunaan sumber daya organisasi (tenaga, uang, teknologi, bahan baku) dimaksimalkan dengan maksud menaikkan hasil dari setiap unit dalam penggunaan sumber daya.

5. Kemandirian

Merupakan tingkat seorang Pegawai yang nantinya akan dapat menjalankan fungsi kerjanya.

6. Komitmen Kerja

Merupakan suatu tingkat dimana Pegawai mempunyai komitmen kerja dengan instansi dan tanggung jawab pegawai terhadap kantor.

Berdasarkan pengertian diatas , dapat ditarik kesimpulan bahwa kinerja merupakan kualitas dan kuantitas dari suatu hasil kerja (*output*) individu maupun kelompok dalam suatu aktifitas tertentu yang diakibatkan oleh kemampuan alami atau kemampuan yang diperoleh dari proses belajar serta keinginan untuk berprestasi.



BAB III

METODE PENELITIAN

A. Jenis Penelitian

Permasalahan yang dikaji oleh peneliti merupakan masalah yang bersifat sosial dan dinamis. Oleh karena itu, peneliti memilih menggunakan metode penelitian kualitatif untuk menentukan cara mencari, mengumpulkan, mengolah dan menganalisis data hasil penelitian tersebut. Penelitian kualitatif ini dapat digunakan untuk memahami permasalahan sosial, misalnya dengan melakukan wawancara mendalam sehingga ditemukan kejelasan pola-pola maupun fakta yang terjadi.

Format desain penelitian kualitatif terdiri dari tiga model, yaitu format deskriptif, format verifikasi, dan format *grounded research*. Dalam penelitian ini digunakan metode kualitatif dengan desain deskriptif, yaitu penelitian yang memberikan gambaran secara cermat mengenai individu atau kelompok tertentu tentang keadaan dan gejala yang terjadi (Koentjaraningrat, 1993:89)

Jenis penelitian yang digunakan oleh penulis dalam penelitian ini adalah penelitian kualitatif dengan pendekatan deskriptif. Dalam pendekatan ini peneliti menggambarkan hasil temuan-temuan yang terjadi dilapangan mengenai bagaimana penerapan Gaya kepemimpinan serta pola interaksi antara Kepala UPTD Pendapatan Kec. Singosari Malang dengan para pegawai dapat meningkatkan kinerja serta kepuasan pegawai.

B. Fokus Penelitian

Fokus Penelitian merupakan titik fokus dalam sebuah penelitian yang sangat penting keberadaannya. Penentuan fokus penelitian sangat penting karena dapat memfokuskan data pada hal yang esensial, sehingga memudahkan penelitian dalam melakukan pembahasan dan penarikan kesimpulan. Menurut Moleong (2007), ada dua tujuan penentuan fokus suatu penelitian antara lain:

1. Penetapan fokus membatasi studi yang berarti bahwa dengan adanya fokus, penentuan tempat penelitian menjadi layak.
2. Penentuan fokus secara efektif menetapkan kriteria inklusi-eksklusi untuk menyaring informasi yang mengalir masuk. Sehingga, bagi peneliti penetapan fokus ini mempermudah penelitian dalam mengumpulkan data.

Berkaitan dengan rumusan masalah dan tujuan penelitian, maka fokus penelitian ini antara lain:

1. Komunikasi antara pimpinan dan pegawai UPTD Pendapatan Singosari
 - a. Komponen Komunikasi
 1. Komunikator
 2. Pesan
 3. Media
 4. Komunikan dan
 5. Efek
 - b. Arah Komunikasi
 - c. Gaya komunikasi

2. Hambatan Komunikasi Kepemimpinan yang berkaitan dengan:
 - a. Intensitas pertemuan antara pegawai dengan kepala UPTD Singosari
 - b. Sumber daya manusia (SDM)

C. Pemilihan Lokasi dan Situs Penelitian

Penelitian ini dilaksanakan di Dinas Pendapatan Pengelolaan Keuangan dan Asset Kabupaten Malang UPTD Pendapatan Singosari yang beralamatkan di Jl. Raya Singosari No. 375. Malang, Jawa Timur. Adapun pemilihan lokasi tersebut berdasarkan pada beberapa pertimbangan yaitu:

1. Sebagai salah satu instansi yang bertanggung jawab terhadap pajak daerah UPTD Pendapatan Singosari harus dapat meningkatkan kinerja para pegawainya. Oleh sebab itu interaksi antar karyawan merupakan hal yang penting bagi kinerja instansi.
2. Perlunya penelitian lebih lanjut tentang peran hubungan baik antar karyawan terutama pimpinan dan pegawai tentang kinerja dan kepuasan pegawai.

D. Jenis dan Sumber Data

Data yang peneliti gunakan dalam penelitian ini meliputi data primer dan data sekunder, dengan sumber-sumber data sebagai berikut :

1. Data Primer

Merupakan data yang diperoleh peneliti langsung dari lapangan setelah peneliti terjun langsung pada obyek penelitian. Data ini berupa dalam bentuk verbal atau kata-kata yang diucapkan secara lisan, gerak-gerik atau perilaku yang dilakukan oleh subjek yang dapat dipercaya, yakni subjek penelitian

atau informan yang berkenaan dengan variabel yang diteliti atau data yang diperoleh dari responden secara langsung (Arikunto, 2010:22).

2. Data Sekunder

Merupakan data yang diperoleh dari teknik pengumpulan data yang menunjang data primer. Dalam hal ini data ini diperoleh dari arsip-arsip data maupun studi pustaka yang dilakukan penulis. Dapat dikatakan data sekunder ini bisa berasal dari dokumen-dokumen grafis seperti tabel, catatan, SMS, foto dan lain-lain (Arikunto, 2010:22)

E. Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini meliputi :

1. Wawancara

Teknik pengumpulan data melalui wawancara memiliki 3 kelompok yaitu wawancara terstruktur, wawancara semi-terstruktur, dan wawancara mendalam (*in-depth interview*). Teknik pengumpulan data wawancara hampir sama dengan kuesioner.

Dalam hal ini peneliti memilih melakukan wawancara mendalam, ini bertujuan untuk mengumpulkan informasi yang kompleks, yang sebagian besar berisi pendapat, sikap, dan pengalaman pribadi, Sulisty-Basuki (2006:173).

Sebelum melakukan wawancara mendalam, peneliti menjelaskan atau memberikan gambaran sekilas tentang latar belakang dan topik yang dibahas peneliti dalam penelitian ini. Serta untuk mencegah hilangnya informasi yang

dibutuhkan, peneliti juga meminta izin untuk merekam wawancara ini dengan menggunakan alat perekam.

Peneliti harus memperhatikan cara-cara yang benar dalam melakukan wawancara, diantaranya adalah sebagai berikut :

- a. Pewawancara hendaknya menghindari kata yang memiliki arti ganda, taksa, atau pun yang bersifat ambiguitas.
- b. Pewawancara menghindari pertanyaan panjang yang mengandung banyak pertanyaan khusus. Pertanyaan yang panjang hendaknya dipecah menjadi beberapa pertanyaan baru.
- c. Pewawancara hendaknya mengajukan pertanyaan yang konkrit dengan acuan waktu dan tempat yang jelas.
- d. Pewawancara seyogyanya mengajukan pertanyaan dalam rangka pengalaman konkrit si responden.
- e. Pewawancara sebaiknya menyebutkan semua alternatif yang ada atau sama sekali tidak menyebutkan alternatif.
- f. Dalam wawancara mengenai hal yang dapat membuat responden marah, malu atau canggung, gunakan kata atau kalimat yang dapat memperhalus.

2. Observasi

Menurut Lexy J. Moeleong (2010:174), observasi atau pengamatan merupakan suatu teknik pengumpulan data yang didasarkan atas pengalaman secara langsung yang memungkinkan peneliti melihat dan mengamati sendiri,

kemudia mencatat perilaku dan kejadian sebagaimana yang terjadi pada keadaan sebenarnya.

Tenik observasi memiliki beberapa macam diantaranya obseravasi terstruktur, observasi tidak terstruktur, observasi partisipan, dan observasi non partisipan. Dalam penelitian ini peneliti menggunakan observasi partisipan. Observasi partisipan yaitu suatu teknik pengamatan dimana peneliti ikut ambil bagian dalam kegiatan yang dilakukan oleh objek yang diteliti. Observasi ini dilakukan dengan mengamati dan mencatat langsung terhadap objek penelitian, yaitu dengan mengamati kegiatan-kegiatan yang ada di Dinasa Pendapatan Pengelolaan Keuangan dan Asset UPTD Pendapatan Kecamatan Singosari, Kabupaten Malang.

Dengan demikian peneliti dapat menentukan dengan tepat informan yang diteliti serta untuk mengetahui jabatan, tugas/kegiatan, dan data-data pribadi dari calon informan sehingga mudah untuk mendapatkan informasi untuk kepentingan penelitian.

3. Dokumentasi

Teknik studi dokumentasi menurut Arikunto (2010:231) yaitu mencari data mengenai hal-hal yang berupa catatan, transkrip, buku, surat kabar, majalah, prasasti, notulen rapat, agenda, dan sebagainya. Dalam hal ini dokumen yang digunakan peneliti berupa foto, gambar, serta data-data mengenai kepala UPTD Pendapatan Kecaman Singosari maupun karyawan yang diperlukan untuk dimintai keterangannya untuk penelitian ini. Hasil

Penelitian dari observasi dan wawancara semakin sah dan dapat dipercaya apabila didukung oleh foto-foto.

4. Studi Pustaka

Merupakan teknik pengumpulan data yang dilakukan dengan mempelajari buku-buku referensi, laporan-laporan, majalah-majalah, jurnal-jurnal dan media lainnya yang berkaitan dengan obyek penelitian.

F. Instrumen Penelitian

Adapun instrumen dalam penelitian kualitatif adalah:

1. Djaelani (2013:84) Dalam penelitian kualitatif, Peneliti merupakan instrumen utama penelitian, dimana peneliti sekaligus sebagai perencana yang menetapkan fokus, memilih informan, sebagai pelaksana pengumpulan data, menafsirkan data, menarik kesimpulan sementara di lapang dan menganalisis data lapangan yang alami tanpa dibuat-buat.
2. Kerangka wawancara, merupakan acuan dasar bagi peneliti untuk melakukan wawancara. Hal ini sangat penting karena kejelasan dan ketelitian akan berguna dalam menggali informasi yang dibutuhkan oleh peneliti. Namun dalam perkembangannya, pertanyaan-pertanyaan tersebut masih bisa dikurangi dan ditambah oleh peneliti apabila diperlukan.
3. Objek Dokumentasi, yaitu berupa dokumen yang berada di tempat penelitian maupun ditempat lain yang berisi data-data yang berhubungan dengan penelitian. Dalam hal ini peneliti menggunakan alat bantu berupa alat tulis, fotokopi, perekam dan sebagainya untuk mendapat data yang dibutuhkan.

4. Catatan lapangan, sebagai dasar acuan dalam mengamati subjek dan objek penelitian, terutama berkaitan dengan permasalahan yang diteliti.

G. Metode Analisis

Analisis dalam penelitian ini dimulai sejak awal sampai berakhirnya pengumpulan data dan dikerjakan secara intensif sesudah meninggalkan lapangan. Data yang berupa kata-kata/kalimat dari observasi, wawancara dan dokumentasi diolah menjadi kalimat-kalimat yang bermakna dan dianalisis secara kualitatif. Matthew dan Michael (dalam Patilima, 2005: 98) Terdapat tiga jalur analisis data kualitatif, yakni reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan.

1. Reduksi Data

Reduksi data merupakan proses pemilihan, pemusatan perhatian pada penyederhanaan data, dan merinci data kasar dari hasil catatan lapangan, catatan wawancara, dan catatan dokumentasi. Data-data yang telah didapatkan dipilih yang penting dan membuang yang tidak diperlukan serta dipilih tema dan polanya berdasarkan data-data tersebut.

2. Penyajian Data

Setelah proses reduksi data, didapat data-data yang berguna untuk penelitian. Proses selanjutnya adalah proses penyajian data. Data-data yang masih berupa catatan lapangan, dokumentasi, dan wawancara diubah kedalam bentuk narasi. Kemudian data yang telah tersaji dalam bentuk narasi dianalisis secara mendalam.

3. Penarikan Kesimpulan

Setelah data yang didapat dan dianalisis secara mendalam, maka langkah selanjutnya adalah penarikan kesimpulan dari data yang telah dianalisis. Kesimpulan awal yang dikemukakan masih bersifat sementara dan kemungkinan berubah saat penelitian dilanjutkan, tetapi jika kesimpulan yang didapat pada tahap awal konsisten saat penelitian kembali dilanjutkan maka kesimpulan yang dikemukakan bersifat *kredibel*.



BAB IV

PEMBAHASAN

A. Gambaran Umum

1. Sejarah Dinas Pendapatan Pengelolaan Keuangan dan Aset Kabupaten

Malang

Pada Tahun 2007 muncul sebuah peraturan yaitu Peraturan Pemerintah No. 41 tahun 2007 tentang Organisasi Perangkat daerah yang mana dibuat dengan tujuan melakukan penataan organisasi perangkat daerah untuk menguatkan kewenangan dan akuntabilitas organisasi pemerintah daerah. Dikarenakan munculnya PP No. 41 tahun 2007 tersebut, maka terjadi penggabungan berbagai organisasi di berbagai daerah yang didukung oleh Peraturan Daerah (PerDa) masing-masing daerah. Di daerah kabupaten Malang sendiri, pada tahun 2008 terjadi penggabungan antara 4 organisasi yaitu:

1. Kas Daerah (KASDA)
2. Bagian Perlengkapan
3. Bagian Keuangan
4. Dinas Pendapatan

Dikarenakan penggabungan 4 organisasi tersebut maka terbentuklah Dinas Pendapatan Pengelolaan Keuangan dan Asset (DPPKA) yang mana didasari oleh Peraturan Daerah Nomor 1 Tahun 2008 tentang Organisasi Perangkat Daerah. Dalam membantu mengelola keuangan Kabupaten Malang yang hingga sekarang memiliki 7 (tujuh) UPTD yang membantu pelaksanaan tugas operasionalnya yang meliputi:

1. UPTD Pujon
2. UPTD Singosari
3. UPTD Tumpang

4. UPTD Bululawang
5. UPTD Turen
6. UPTD Kepanjen
7. UPTD Pagak

Dalam melaksanakan tugas dan pelayanannya, Dinas Pengelolaan Keuangan dan Asset Kabupaten Malang dipimpin oleh 1 (satu) Kepala Dinas DPPKA dan dibantu dengan 6 (enam) Bidang antara lain:

1. Bidang Pendapatan
2. Bidang Anggaran
3. Bidang Kekayaan
4. Bidang Pembukuan dan Verifikasi
5. Bidang Investasi
6. Serta Sekretariat DPPKA

2. Visi dan Misi Dinas

Misi dari Dinas Pendapatan, Pengelolaan Keuangan dan Aset Kabupaten Malang adalah “Terwujudnya tertib administrasi pengelolaan keuangan daerah”

Sedangkan visi dari Dinas Pendapatan Pengelolaan Keuangan dan Aset Kabupaten Malang yaitu:

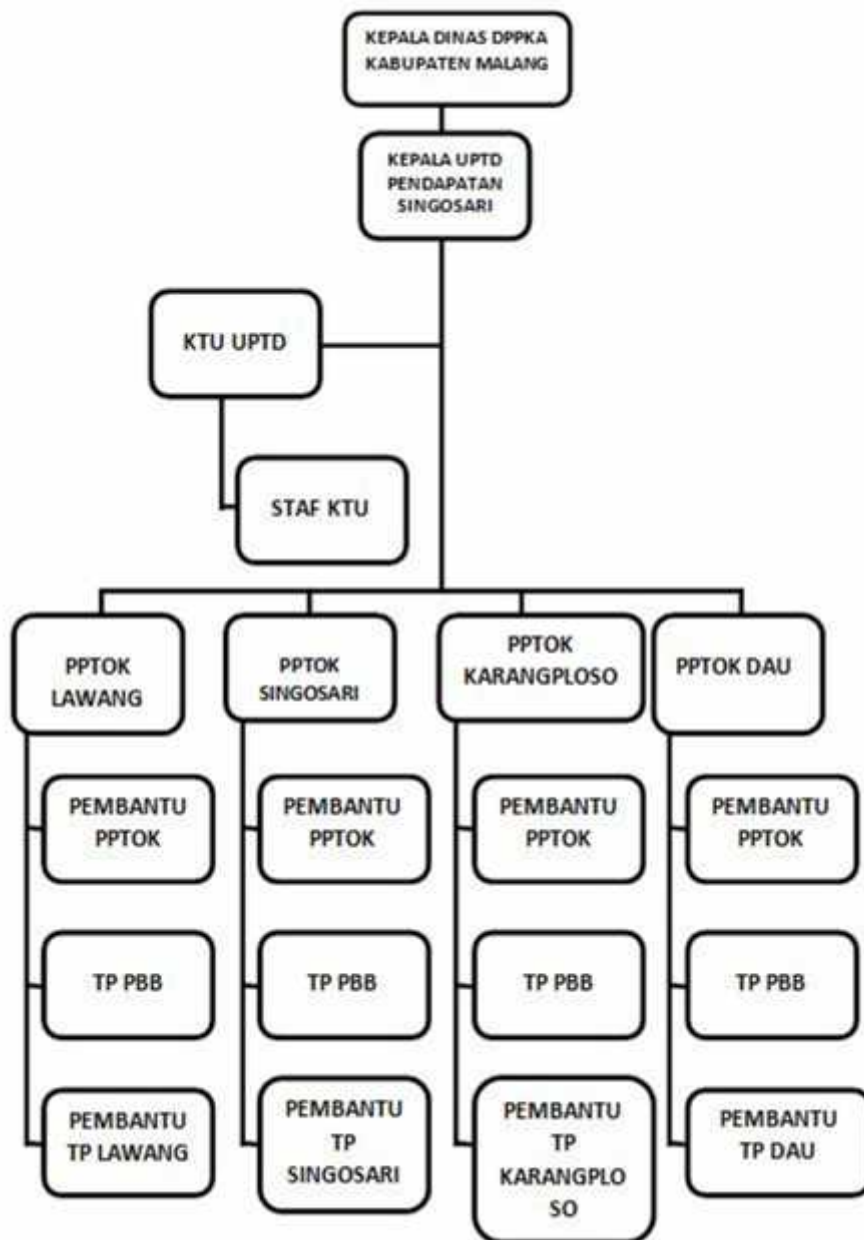
- a. Meningkatkan kualitas dan profesionalisme SDM
- b. Meningkatkan prestasi dan pelayanan
- c. Meningkatkan disiplin dan kesejahteraan

3. Wilayah kerja UPTD Pendapatan Singosari

Berdasarkan Peraturan Bupati Malang No. 4 Tahun 2009 tentang Unit Pelaksana Teknis Daerah (UPTD) Pendapatan Pada Dinas Pendapatan, Pengelolaan Keuangan dan Asset Kabupaten Malang pasal 4 wilayah kerja UPTD Pendapatan Singosari sendiri terbagi menjadi 4 kecamatan yaitu Kecamatan Singosari, Lawang, Dau, dan Karangploso yang mana masih terbagi lagi menjadi beberapa kelurahan yaitu:

- a. Kecamatan Singosari meliputi Pagentan, Candi Renggo, Baturetno, Losari, Gunungrejo, Toyomarto, Klampok, Tamanharjo, Wonosari, Purwosari, Dengkol, Randuagung, Tunjungtirto, Langlang, Banjararum, Watugede, dan Ardimulyo.
- b. Kecamatan Lawang meliputi Bedali, Kalirejo, Lawang, Srigading, Ketandan, Sumberporong, Turirejo, Mulyorejo, Mulyoarjo, Sidodadi, Sumbergepuh, Wonorejo, dan Sidoluhur.
- c. Kecamatan Dau meliputi Kucur, Landungsari, Mulyoagung, umbersekar, Tegalweruh, Petungsewu, Karangwidoro, Kalisongo, Gadingkulon, dan Selorejo.
- d. Kecamatan Karangploso meliputi Girimoyo, Twangargo, Ngijo, Kepuharjo, Ngenep, Donowarih, Ampeldento, Bocek dan Tegalgondo

4. Struktur Organisasi, Tugas Pokok dan Fungsi (Tupoksi), dan Tata Tertib UPTD Singosari Dinas Pengelolaan Keuangan dan Asset Kabupaten Malang



Gambar 4.1

Struktur Organisasi UPTD Singosari DPPKA Kabupaten Malang

Dari gambar tersebut dapat dilihat bahwa pimpinan tertinggi dalam Dinas Pendapatan Pengelolaan Keuangan dan Asset Kabupaten Malang adalah kepala dinas DPPKA Kabupaten Malang, sedangkan UPTD Singosari dipimpin oleh Kepala UPT yang bertanggung jawab secara langsung kepada kepala Dinas atas segala kegiatan yang berlangsung di dalam UPTD Singosari. Kepala UPTD Singosari dalam menggerakkan UPTD Singosari dibantu oleh bawahannya yaitu Kepala Tata Usaha (TU) dan petugas PPTOK.

a. Tugas Pokok dan Fungsi DPPKA Kabupaten Malang, UPTD Singosari dan Masing-Masing Bagian di dalam UPTD Singosari

Tugas pokok dari Dinas Pendapatan, Pengelolaan Keuangan, dan Asset (DPPKA) Kabupaten Malang secara umum diatur dalam Peraturan Bupati Malang No.22 Tahun 2008 yang mana telah dirubah menjadi Peraturan Bupati Malang No. 39 Tahun 2012 tentang Organisasi Perangkat Daerah Dinas Pendapatan, Pengelolaan Keuangan dan Asset. Tugas Pokok dari DPPKA Kabupaten Malang sesuai dengan pasal 5 Peraturan Bupati Malang No. 39 Tahun 2012 adalah :

1. Melaksanakan urusan pemerintahan daerah bidang Pendapatan, Pengelolaan Keuangan dan Asset;
2. Melaksanakan tugas-tugas lain yang diberikan oleh Bupati sesuai dengan bidang tugasnya.

Dalam menunjang keberhasilan dalam melaksanakan tugas pokok tersebut, maka Dinas Pendapatan, Pengelolaan Keuangan dan Asset mempunyai fungsi yang juga diatur di dalam Peraturan Bupati Malang No 39 Tahun 2012 tentang Organisasi Perangkat Daerah Dinas Pendapatan, Pengelolaan Keuangan dan Asset Kabupaten Malang tepatnya pada pasal 6. Fungsi tersebut adalah:

1. Pengumpulan, Pengelolaan dan Pengendalian data yang berbentuk data base serta analisis data untuk penyusunan program kegiatan;
2. Perencanaan Strategis pada Dinas Pendapatan, Pengelolaan Keuangan dan Asset;
3. Perumusan kebijakan teknis bidang Pendapatan, Pengelolaan Keuangan dan Asset;
4. Penyelenggaraan urusan Pemerintahan dan Pelayanan umum bidang Pendapatan, Pengelolaan Keuangan dan Asset;
5. Pembinaan dan Pelaksanaan tugas bidang Pendapatan, Pengelolaan Keuangan dan Asset;
6. Penyusunan Laporan Keuangan sebagai pertanggungjawaban realisasi Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah (APBD);
7. Pelaksanaan kebijakan dan Pedoman Pengelolaan serta penghapusan barang milik Daerah.

Sedangkan Tugas pokok dari Unit Pelaksana Teknis Dinas (UPTD) daerah Kabupaten Malang diatur didalam Peraturan Bupati Malang No. 4 Tahun 2009 tentang Unit Pelaksana Teknis Daerah (UPTD) Pendapatan Pada Dinas Pendapatan, Pengelolaan Keuangan dan Asset Kabupaten Malang pasal 12. Tugas pokok tersebut adalah:

1. Melaksanakan sebagian tugas Dinas Pendapatan, Pengelolaan Keuangan dan Asset di bidang pendapatan daerah meliputi: pemungutan dan penyetoran pajak daerah, retribusi daerah dan pendapatan lain - lain yang sah.
2. Melaksanakan tugas - tugas lain yang diberikan oleh Kepala Dinas sesuai bidang dan tugasnya.

Untuk memperlancar tugas pokok yang diberikan dari dinas kepada UPTD maka UPTD juga memiliki fungsi yang diatur dalam Peraturan Bupati Malang No. 4 Tahun 2009 tentang Unit Pelaksana Teknis Daerah (UPTD) Pendapatan Pada Dinas Pendapatan, Pengelolaan Keuangan dan Asset Kabupaten Malang Pasal 13. Fungsi UPTD yaitu :

1. Pelaksana teknis bidang perencanaan.
2. Pelaksana teknis bidang pendataan.
3. Pelaksana teknis bidang penagihan.
4. Pelaksana teknis bidang penyetoran.
5. Pelaksana teknis bidang pembukuan.

6. Penyusun Laporan Keuangan sebagai pertanggung jawaban realisasi pendapatan.
7. Penyelenggara pengawasan dan pengendalian dalam bidang pendapatan.

Dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsi dari UPTD itu sendiri yang mana tugas pokok dan fungsi dari UPTD tersebut untuk mendukung tugas pokok dan fungsi Dinas, maka di dalam UPTD terdapat beberapa bidang yang memiliki peran masing-masing yang saling melengkapi demi kelancaran dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsi dari UPTD tersebut. Berdasarkan struktur organisasi UPTD pada point A, bidang-bidang tersebut antara lain kepala dinas, kepala UPTD, kepala TU, dan petugas Pelaksana Teknis Operasional Kecamatan (PPTOK). Berikut adalah peran masing-masing bidang tersebut menurut Peraturan Bupati Malang No. 39 Tahun 2012 tentang Organisasi Perangkat Daerah Dinas Pendapatan, Pengelolaan Keuangan dan Asset. Tugas Pokok dari DPPKA Kabupaten Malang dan Peraturan Bupati Malang No. 4 Tahun 2009 tentang Unit Pelaksana Teknis Daerah (UPTD) Pendapatan Pada Dinas Pendapatan, Pengelolaan Keuangan dan Asset Kabupaten Malang :

1. Kepala Dinas

Berdasarkan Peraturan Bupati Kabupaten Malang No 39 Tahun 2012 tentang Organisasi Perangkat Daerah Dinas Pendapatan, Pengelolaan Keuangan dan Asset. Tugas Pokok DPPKA Kabupaten Malang pasal 7 ayat 1, tugas seorang kepala Dinas DPPKA Kabupaten Malang adalah:

- a. Memimpin, mengawasi, mengendalikan, membina dan mengkoordinasikan pelaksanaan tugas-tugas Pendapatan, Anggaran, Kekayaan Daerah, Verifikasi dan Pembukuan serta investasi.
- b. Melaksanakan tugas-tugas lain yang diberikan oleh Bupati sesuai dengan bidang tugasnya.

2. Kepala UPTD

Kepala UPTD berdasarkan Peraturan Bupati Malang No. 4 Tahun 2009 tentang Unit Pelaksana Teknis Daerah (UPTD) Pendapatan Pada Dinas Pendapatan, Pengelolaan Keuangan dan Asset Kabupaten Malang pasal 14 memiliki tugas pokok sebagai berikut :

- a. Memimpin, mengawasi, mengendalikan, membina dan mengkoordinasikan pelaksanaan tugas-tugas pendapatan, anggaran dan pembukuan
- b. Melaksanakan tugas-tugas lainnya yang diberikan Kepala Dinas sesuai bidang dan tugasnya.

3. Kepala Tata Usaha

Kepala Tata Usaha Peraturan Bupati Malang No. 4 Tahun 2009 tentang Unit Pelaksana Teknis Daerah (UPTD) Pendapatan Pada Dinas Pendapatan, Pengelolaan Keuangan dan Asset Kabupaten Malang pasal 16 memiliki tugas

sebagai berikut:

- a. Melaksanakan urusan umum dan perlengkapan, kepegawaian, keuangan serta pelaporan dan evaluasi tugas UPTD Pendapatan
- b. Melaksanakan tugas-tugas lain yang diberikan Kepala UPTD sesuai bidang dan tugasnya

4. Petugas Pelaksana Teknis Operasional Kecamatan (PPTOK)

PPTOK atau Petugas Pelaksana Teknis Operasional Kecamatan berdasarkan Peraturan Bupati Malang No. 4 Tahun 2009 tentang Unit Pelaksana Teknis Daerah (UPTD) Pendapatan Pada Dinas Pendapatan, Pengelolaan Keuangan dan Asset Kabupaten Malang pasal 17 memiliki tugas sebagai berikut :

- a. Melaksanakan pendataan potensi obyek Pajak Daerah dan Retribusi Daerah
- b. Melaksanakan penyampaian Surat Pemberitahuan Pajak Terhutang (SPPT), Pajak Bumi dan Bangunan (PBB)
- c. Melaksanakan penangihan atas SPPT dan PBB
- d. Melaksanakan pemungutan dan Retribusi Daerah
- e. Melaksanakan tugas - tugas lain yang diberikan Kepala sesuai bidang dan tugasnya

b. Tata Tertib dalam Dinas Pendapatan, Pengelolaan Keuangan dan Asset Kabupaten Malang

Tata tertib pada dasarnya merupakan suatu peraturan yang harus ditaati oleh setiap pegawai yang bersangkutan dengan organisasi yang membuat tata tertib tersebut demi menunjang kedisiplinan pegawai. Tata tertib yang diberlakukan bagi Pegawai Negara Sipil (PNS) secara keseluruhan tercantum di dalam Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 53 Tahun 2010 tentang Disiplin Pegawai Negeri Sipil. Dalam PP tersebut dicantumkan apa saja yang kewajiban dan yang harus dilakukan oleh PNS serta sanksi apa yang dapat dikenakan kepada PNS bila melanggar kewajibannya. Berikut adalah tata tertib PNS dan sanksi terhadap pelanggar tata tertib berdasarkan PP No 53 Tahun 2010 tersebut:

1. Berdasarkan pasal 3 PP No. 53 Tahun 2010 setiap PNS wajib :
 - a. Mengucapkan sumpah/janji PNS
 - b. Mengucapkan sumpah/janji jabatan
 - c. Setia dan taat sepenuhnya kepada Pancasila, Undang-Undang Dasar Negara Republik Indonesia Tahun 1945, Negara Kesatuan Republik Indonesia, dan Pemerintah
 - d. Menaati segala ketentuan peraturan perundangundangan
 - e. Melaksanakan tugas kedinasan yang dipercayakan kepada PNS dengan penuh pengabdian, kesadaran, dan tanggung jawab
 - f. Menjunjung tinggi kehormatan negara, Pemerintah, dan martabat PNS
 - g. Mengutamakan kepentingan negara daripada kepentingan sendiri, seseorang, dan/atau golongan

- h. Memegang rahasia jabatan yang menurut sifatnya atau menurut perintah harus dirahasiakan
- i. Bekerja dengan jujur, tertib, cermat, dan bersemangat untuk kepentingan negara
- j. Melaporkan dengan segera kepada atasannya apabila mengetahui ada hal yang dapat membahayakan atau merugikan negara atau Pemerintah terutama di bidang keamanan, keuangan, dan materiil
- k. Masuk kerja dan menaati ketentuan jam kerja
- l. Mencapai sasaran kerja pegawai yang ditetapkan
- m. Menggunakan dan memelihara barang-barang milik negara dengan sebaik-baiknya
- n. Memberikan pelayanan sebaik-baiknya kepada masyarakat
- o. Membimbing bawahan dalam melaksanakan tugas
- p. Memberikan kesempatan kepada bawahan untuk mengembangkan karier
- q. Menaati peraturan kedisiplinan yang ditetapkan oleh pejabat yang berwenang

1. Berdasarkan pasal 7 PP No. 53 Tahun 2010 sanksi PNS dapat digolongkan menjadi :

b. Hukuman disiplin ringan terdiri dari :

- 1) Teguran lisan
- 2) Teguran tertulis
- 3) Pernyataan tidak puas secara tertulis

c. Hukuman disiplin sedang terdiri dari :

- 1) Penundaan kenaikan gaji berkala selama 1 (satu) tahun
- 2) Penundaan kenaikan pangkat selama 1 (satu) tahun
- 3) Penurunan pangkat setingkat lebih rendah selama 1 (satu) tahun

c. Hukuman disiplin berat terdiri dari :

- 1) Penurunan pangkat setingkat lebih rendah selama 3 (tiga) tahun
- 2) Pemindahan dalam rangka penurunan jabatan setingkat lebih rendah
- 3) Pembebasan dari jabatan
- 4) Pemberhentian dengan hormat tidak atas permintaan sendiri sebagai PNS
- 5) Pemberhentian tidak dengan hormat sebagai PNS

3. Berdasarkan pasal 8 PP No. 53 Tahun 2010 Hukuman disiplin ringan Hukuman Disiplin Sedang dapat dijatuhkan bagi PNS yang melanggar kewajiban berikut:

a. Setia dan taat sepenuhnya kepada Pancasila dan Undang-Undang Dasar Negara Republik Indonesia Tahun 1945, Negara Kesatuan

Republik Indonesia, dan Pemerintah sebagaimana dimaksud dalam Pasal 3 angka 3, apabila pelanggaran berdampak negatif pada unit kerja

- b. Menaati segala peraturan perundang-undangan sebagaimana dimaksud dalam Pasal 3 angka 4, apabila pelanggaran berdampak negatif pada unit kerja
- c. Melaksanakan tugas kedinasan yang dipercayakan kepada PNS dengan penuh pengabdian, kesadaran, dan tanggung jawab sebagaimana dimaksud dalam Pasal 3 angka 5, apabila pelanggaran berdampak negatif pada unit kerja
- d. Menjunjung tinggi kehormatan negara, Pemerintah, dan martabat PNS sebagaimana dimaksud dalam Pasal 3 angka 6, apabila pelanggaran berdampak negatif pada unit kerja
- e. Mengutamakan kepentingan negara daripada kepentingan sendiri, seseorang, dan/atau golongan sebagaimana dimaksud dalam Pasal 3 angka 7, apabila pelanggaran berdampak negatif pada unit kerja
- f. Memegang rahasia jabatan yang menurut sifatnya atau menurut perintah harus dirahasiakan sebagaimana dimaksud dalam Pasal 3 angka 8, apabila pelanggaran berdampak negatif pada unit kerja
- g. Bekerja dengan jujur, tertib, cermat, dan bersemangat untuk kepentingan negara sebagaimana dimaksud dalam Pasal 3 angka 9, apabila pelanggaran berdampak negatif pada unit kerja

- h. Melaporkan dengan segera kepada atasannya apabila mengetahui ada hal yang dapat membahayakan atau merugikan negara atau pemerintah terutama di bidang keamanan, keuangan, dan materiil sebagaimana dimaksud dalam Pasal 3 angka 10, apabila pelanggaran berdampak negatif pada unit kerja
- i. Masuk kerja dan menaati ketentuan jam kerja sebagaimana dimaksud dalam Pasal 3 angka 11 berupa:
 - 1) teguran lisan bagi PNS yang tidak masuk kerja tanpa alasan yang sah selama 5 (lima) hari kerja
 - 2) teguran tertulis bagi PNS yang tidak masuk kerja tanpa alasan yang sah selama 6 (enam) sampai dengan 10 (sepuluh) hari kerja
 - 3) pernyataan tidak puas secara tertulis bagi PNS yang tidak masuk kerja tanpa alasan yang sah selama 11 (sebelas) sampai dengan 15 (lima belas) hari kerja
- j. Menggunakan dan memelihara barang-barang milik negara dengan sebaik-baiknya sebagaimana dimaksud dalam Pasal 3 angka 13, apabila pelanggaran berdampak negatif pada unit kerja
- k. Memberikan pelayanan sebaik-baiknya kepada masyarakat sebagaimana dimaksud dalam Pasal 3 angka 14, sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan
- l. Membimbing bawahan dalam melaksanakan tugas sebagaimana dimaksud dalam Pasal 3 angka 15, apabila pelanggaran dilakukan dengan tidak sengaja

- m. Memberikan kesempatan kepada bawahan untuk mengembangkan karier sebagaimana dimaksud dalam Pasal 3 angka 16, apabila pelanggaran dilakukan dengan tidak sengaja
 - n. Menaati peraturan kedinasan yang ditetapkan oleh pejabat yang berwenang sebagaimana dimaksud dalam Pasal 3 angka 17, apabila pelanggaran berdampak negatif pada unit kerja.
4. Berdasarkan pasal 9 PP No. 53 Tahun 2010 Hukuman Disiplin Sedang dapat dijatuhkan bagi PNS yang melanggar kewajiban berikut :
- a. Mengucapkan sumpah/janji PNS sebagaimana dimaksud dalam Pasal 3 angka 1, apabila pelanggaran dilakukan tanpa alasan yang sah
 - b. Mengucapkan sumpah/janji jabatan sebagaimana dimaksud dalam Pasal 3 angka 2, apabila pelanggaran dilakukan tanpa alasan yang sah
 - c. Setia dan taat sepenuhnya kepada Pancasila dan Undang-Undang Dasar Negara Republik Indonesia Tahun 1945, Negara Kesatuan Republik Indonesia, dan Pemerintah sebagaimana dimaksud dalam Pasal 3 angka 3, apabila pelanggaran berdampak negatif bagi instansi yang bersangkutan
 - d. Menaati segala peraturan perundang-undangan sebagaimana dimaksud dalam Pasal 3 angka 4, apabila pelanggaran berdampak negatif bagi instansi yang bersangkutan
 - e. Melaksanakan tugas kedinasan yang dipercayakan kepada PNS dengan penuh pengabdian, kesadaran, dan tanggung jawab sebagaimana

dimaksud dalam Pasal 3 angka 5, apabila pelanggaran berdampak negatif bagi instansi yang bersangkutan

- f. Menjunjung tinggi kehormatan negara, pemerintah, dan martabat PNS sebagaimana dimaksud dalam Pasal 3 angka 6, apabila pelanggaran berdampak negatif bagi instansi yang bersangkutan
- g. Mengutamakan kepentingan negara daripada kepentingan sendiri, seseorang, dan/atau golongan sebagaimana dimaksud dalam Pasal 3 angka 7, apabila pelanggaran berdampak negatif pada instansi yang bersangkutan
- h. Memegang rahasia jabatan yang menurut sifatnya atau menurut perintah harus dirahasiakan sebagaimana dimaksud dalam Pasal 3 angka 8, apabila pelanggaran berdampak negatif pada instansi yang bersangkutan;
- i. Bekerja dengan jujur, tertib, cermat, dan bersemangat untuk kepentingan negara sebagaimana dimaksud dalam Pasal 3 angka 9, apabila pelanggaran berdampak negatif bagi instansi yang bersangkutan
- j. Melaporkan dengan segera kepada atasannya apabila mengetahui ada hal yang dapat membahayakan atau merugikan negara atau Pemerintah terutama di bidang keamanan, keuangan, dan materiil sebagaimana dimaksud dalam Pasal 3 angka 10, apabila pelanggaran berdampak negatif pada instansi yang bersangkutan; 11. masuk kerja dan menaati ketentuan jam kerja sebagaimana

dimaksud dalam Pasal 3 angka 11 berupa:

- 1) Penundaan kenaikan gaji berkala selama 1 (satu) tahun bagi PNS yang tidak masuk kerja tanpa alasan yang sah selama 16 (enam belas) sampai dengan 20 (dua puluh) hari kerja
 - 2) Penundaan kenaikan pangkat selama 1 (satu) tahun bagi PNS yang tidak masuk kerja tanpa alasan yang sah selama 21 (dua puluh satu) sampai dengan 25 (dua puluh lima) hari kerja
 - 3) Penurunan pangkat setingkat lebih rendah selama 1 (satu) tahun bagi PNS yang tidak masuk kerja tanpa alasan yang sah selama 26 (dua puluh enam) sampai dengan 30 (tiga puluh) hari kerja
- k. Mencapai sasaran kerja pegawai yang ditetapkan sebagaimana dimaksud dalam Pasal 3 angka 12, apabila pencapaian sasaran kerja pada akhir tahun hanya mencapai 25% (dua puluh lima persen) sampai dengan 50%
- l. Menggunakan dan memelihara barang-barang milik negara dengan sebaik-baiknya sebagaimana dimaksud dalam Pasal 3 angka 13, apabila pelanggaran berdampak negatif pada instansi yang bersangkutan
- m. Memberikan pelayanan sebaik-baiknya kepada masyarakat sebagaimana dimaksud dalam Pasal 3 angka 14, sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan

- n. Membimbing bawahan dalam melaksanakan tugas sebagaimana dimaksud dalam Pasal 3 angka 15, apabila pelanggaran dilakukan dengan sengaja
 - o. Memberikan kesempatan kepada bawahan untuk mengembangkan karier sebagaimana dimaksud dalam Pasal 3 angka 16, apabila pelanggaran dilakukan dengan sengaja
 - p. Menaati peraturan kedinasan yang ditetapkan oleh pejabat yang berwenang sebagaimana dimaksud dalam Pasal 3 angka 17, apabila pelanggaran berdampak negatif pada instansi yang bersangkutan
5. Berdasarkan pasal 10 PP No. 53 Tahun 2010 Hukuman Disiplin Berat dapat dijatuhkan bagi PNS yang melanggar kewajiban berikut :
- a. Setia dan taat sepenuhnya kepada Pancasila dan Undang-Undang Dasar Negara Republik Indonesia Tahun 1945, Negara Kesatuan Republik Indonesia, dan Pemerintah sebagaimana dimaksud dalam Pasal 3 angka 3, apabila pelanggaran berdampak negatif pada pemerintah dan/atau Negara
 - b. Menaati segala ketentuan peraturan perundangundangan sebagaimana dimaksud dalam Pasal 3 angka 4, apabila pelanggaran berdampak negatif pada pemerintah dan/atau Negara
 - c. Melaksanakan tugas kedinasan yang dipercayakan kepada PNS dengan penuh pengabdian, kesadaran, dan tanggung jawab sebagaimana dimaksud dalam Pasal 3 angka 5, apabila pelanggaran berdampak negatif pada pemerintah dan/atau Negara

- d. Menjunjung tinggi kehormatan negara, pemerintah, dan martabat PNS sebagaimana dimaksud dalam Pasal 3 angka 6, apabila pelanggaran berdampak negatif pada pemerintah dan/atau Negara
- e. Mengutamakan kepentingan negara daripada kepentingan sendiri, seseorang, dan/atau golongan sebagaimana dimaksud dalam Pasal 3 angka 7, apabila pelanggaran berdampak negatif pada pemerintah dan/atau Negara
- f. Memegang rahasia jabatan yang menurut sifatnya atau menurut perintah harus dirahasiakan sebagaimana dimaksud dalam Pasal 3 angka 8, apabila pelanggaran berdampak negatif pada pemerintah dan/atau Negara
- g. Bekerja dengan jujur, tertib, cermat, dan bersemangat untuk kepentingan negara sebagaimana dimaksud dalam Pasal 3 angka 9, apabila pelanggaran berdampak negatif pada pemerintah dan/atau Negara
- h. Melaporkan dengan segera kepada atasannya apabila mengetahui ada hal yang dapat membahayakan atau merugikan negara atau Pemerintah terutama di bidang keamanan, keuangan, dan materiil sebagaimana dimaksud dalam Pasal 3 angka 10, apabila pelanggaran berdampak negatif pada pemerintah dan/atau Negara
- i. Masuk kerja dan menaati ketentuan jam kerja sebagaimana dimaksud dalam Pasal 3 angka 11 berupa :

- 1) Penurunan pangkat setingkat lebih rendah selama 3 (tiga) tahun bagi PNS yang tidak masuk kerja tanpa alasan yang sah selama 31 (tiga puluh satu) sampai dengan 35 (tiga puluh lima) hari kerja
 - 2) Pemindahan dalam rangka penurunan jabatan setingkat lebih rendah bagi PNS yang menduduki jabatan struktural atau fungsional tertentu yang tidak masuk kerja tanpa alasan yang sah selama 36 (tiga puluh enam) sampai dengan 40 (empat puluh) hari kerja
 - 3) Pembebasan dari jabatan bagi PNS yang menduduki jabatan struktural atau fungsional tertentu yang tidak masuk kerja tanpa alasan yang sah selama 41 (empat puluh satu) sampai dengan 45 (empat puluh lima) hari kerja
 - 4) Pemberhentian dengan hormat tidak atas permintaan sendiri atau pemberhentian tidak dengan hormat sebagai PNS bagi PNS yang tidak masuk kerja tanpa alasan yang sah selama 46 (empat puluh enam) hari kerja atau lebih
- j. Mencapai sasaran kerja pegawai yang ditetapkan sebagaimana dimaksud dalam Pasal 3 angka 12, apabila pencapaian sasaran kerja pegawai pada akhir tahun kurang dari 25% (dua puluh lima persen)
- k. Menggunakan dan memelihara barang-barang milik negara dengan sebaik-baiknya sebagaimana dimaksud dalam Pasal 3 angka 13, apabila pelanggaran berdampak negatif pada pemerintah dan/atau Negara

- l. Memberikan pelayanan sebaik-baiknya kepada masyarakat sebagaimana dimaksud dalam Pasal 3 angka 14, sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan
- m. Menaati peraturan kedinasan yang ditetapkan oleh pejabat yang berwenang sebagaimana dimaksud dalam Pasal 3 angka 17, apabila pelanggaran berdampak negatif pada pemerintah dan/atau negara.

Berdasarkan Peraturan Pemerintah Nomor 53 Tahun 2010 tentang Disiplin Pegawai Negeri tersebut maka dapat dilihat bahwa setiap daerah memiliki wewenang untuk menetapkan peraturan di dalam dinas selama peraturan tersebut tidak bertentangan dengan Peraturan Pemerintah Nomor 53 Tahun 2010 tersebut. Di dalam Dinas Pendapatan, Pengelolaan Keuangan dan Asset Kabupaten Malang, terdapat beberapa tata tertib yang harus dipatuhi sebagai seorang PNS. Peraturan tersebut dicantumkan di dalam Peraturan Bupati Malang Nomor 3 Tahun 2013 tentang perubahan atas Peraturan Bupati Nomor 56 Tahun 2005 tentang Pengaturan Hari dan Jam Kerja bagi Satuan Kerja di Lingkungan Pemerintah Kabupaten Malang dan Peraturan Bupati Malang Nomor 35 Tahun 2011 tentang Pakaian Dinas Negeri Sipil dan Pejabat di Lingkungan Kabupaten Malang. 2 Peraturan Bupati tersebut mencantumkan tentang seragam dinas yang harus di pakai oleh PNS di hari hari tertentu dan jam kerja PNS di hari-hari tertentu.

Berikut adalah jam kerja serta seragam dinas yang harus dipakai oleh PNS berdasarkan 2 Peraturan Bupati tersebut :

a) Ketentuan Presensi Pagi

- i. Hari Senin - Kamis : Pukul 06.30 – 07.45
- ii. Hari Jumat : Pukul 06.00 – 07.20

b) Ketentuan Jam Masuk Kantor

- i. Hari Senin – Kamis : Pukul 08.00 – 16.00
- ii. Hari Jumat : Pukul 07.30 – 15.00

c) Ketentuan Seragam Kerja dan Kelengkapannya

- i. Hari Senin - Selasa : Pakaian Dinas Harian
- ii. Hari Rabu – Jumat : Pakaian Batik, bawahan gelap
- iii. Setiap Tanggal 17 : Pakaian KORPRI atasan lengan panjang, bawahan biru dongker wajib mengenakan songkok hitam bagi yang berkerudung mengenakan warna biru dongker
- iv. Kelengkapan Atribut Pakaian Dinas :
 - 1) Wajib menggunakan sepatu hitam, kaos kaki hitam
 - 2) Untuk laki-laki wajib mengenakan ikat pinggang berwarna hitam
 - 3) Wajib menggunakan lencana KORPRI, papan nama, dan tanda pengenal SKPD

d) Ketentuan Seragam Olah Raga

- i. Jumat Minggu 1 : Atasan kaos kuning putih lengan panjang,

- bawahan celana training hitam kuning
bertuliskan DPPKA
- ii. Jumat Minggu 2 : Atasan kaos hitam kuning, bawahan celana training hitam bergaris kuning dan merah
- iii. Jumat Minggu 3 : Atasan kaos kuning madep mantep, bawahan celana training hitam kuning bertuliskan DPPKA
- iv. Jumat Minggu 4 : Atasan kaos orange hitam, bawahan celana training hitam bergaris orange
- v. Jumat Minggu 5 : Atasan kaos putih orange, bawahan celana training hitam bergaris orange
- e) Ketentuan Surat Ijin Tidak Masuk Kantor
- i. Pengajuan surat ijin tidak masuk kantor :
- 1) Pengajuan surat ijin tidak masuk kantor yang direncanakan dilakukan dua hari sebelum melaksanakan ijin tidak masuk kantor
 - 2) Surat ijin tidak masuk kantor hanya berlaku dua hari, selebihnya dianggap cuti

- ii. Surat tidak masuk kantor untuk alasan sakit :
 - 1) Surat tidak masuk kantor untuk alasan sakit hanya berlaku dua hari, selebihnya harus melampirkan surat keterangan dokter.



B. Penyajian Data

1. Komunikasi antara Pimpinan dan Pegawai UPTD Singosari Dinas Pendapatan Pengelolaan Keuangan dan Asset Kabupaten Malang.

a. Komponen Komunikasi

Komunikasi memiliki lima komponen menurut Harold Lasswell (Effendy, 2004:253) yaitu komunikator, pesan, saluran atau media, komunikan dan efek. Berikut hasil penelitian mengenai proses komunikasi Pada UPTD Singosari Dinas Pendapatan Pengelolaan Keuangan dan Asset Kabupaten Malang dilihat dari beberapa komponen yang dikemukakan oleh Harold Lasswell.

1. Komunikator

Komunikator adalah orang yang menyampaikan pesan atau informasi, dalam kegiatan kerja keseharian UPTD Pendapatan kecamatan Singosari yang menjadi komunikator adalah kepala UPTD. Effendy (2007:306) mengungkapkan komunikator yang ber-etos menunjukkan bahwa dirinya mempunyai itikad baik, dapat dipercaya dan mempunyai kecakapan dan keahlian.

Sebagai pimpinan, Kepala UPTD Singosari menyampaikan informasi tentang rencana kegiatan harian yang akan dilakukan oleh pegawai UPTD Pendapatan Singosari. Hal tersebut dibuktikan oleh pernyataan pak Djarot Eko Wijtjacksono sebagai kepala UPTD Singosari, beliau adalah yang berinisiatif memulai kegiatan komunikasi sehari-hari. Beliau menambahkan bahwa baru selesai melakukan pelatihan kepemimpinan selama tiga bulan dalam rangka meningkatkan kualitas dan kapabilitas beliau sebagai pimpinan UPT Pendapatan Singosari.

“Komunikasi saya dengan staf setaiap hari, jadi komunikasi berlangsung setiap hari berbicara dengan staf langsung, dikarenakan di UPTD Pendapatan Singosari ini sebagai pelaksana lapangan pemungutan pajak baik PBB maupun PAD. Pada kesempatan tersebut saya menyampaikan arahan secara umum tentang kegiatan yang akan dilakukan disini. Saya baru selesai sekolah kepemimpinan, saya meninggalkan organisasi selama 4 bulan, itupun wewenangnya dialihkan kepada Kepala Tata Usaha (KTU) selaku orang nomor 2 di UPTD Singosari.” (Kepala UPTD)

Salah satu pegawai UPTD Singosari Dinas Pendapatan Pengelolaan Keuangan dan Asset Irfan Indrayanto yang menjabat sebagai salah satu staf tata usaha (TU). Beliau mengatakan bahwa secara umum kegiatan pegawai sama setiap hari yang secara garis besar pimpinan memberikan perintah maupun tugas setiap hari. Perintah tersebut langsung dilaksanakan oleh pegawai UPTD Pendapatan Singosari. Namun apabila ada tugas khusus Kepala UPTD Singosari Memanggil langsung pegawai yang bersangkutan dan memberikan arahan maupun perintah.

“Kegiatan pegawai UPTD Singosari bisa dikatakan secara umum sama yaitu memungut pajak dari wajib pajak seperti yang diperintahkan oleh pak Djarot selaku kepala UPTD. Biasanya pimpinan memberikan tugas dan arahan setelah menerima perintah dari dinas, kemudian disampaikan pada kami. Secara garis besar perintah pimpinan disampaikan secara umum setiap hari kepada para pegawai. Kemudian pegawai langsung melaksanakan perintah tersebut. Untuk perintah khusus pimpinan biasanya langsung memanggil petugas yang bersangkutan untuk menerima tugas” (P1)

Dari pernyataan tersebut dapat di tarik kesimpulan bahwa pegawai mengerti dan memahami perintah dari pimpinan yaitu kepala UPTD Singosari. Dengan langsung melaksanakan perintah yang beliau berikan, karena hal tersebut merupakan tugas maupun kegiatan rutin sehari-hari yang biasa dilakukan oleh seluruh pegawai UPTD Pendapatan Singosari.

Senada dengan hal tersebut pak Akbar Wijaya salah satu pegawai yang bertugas sebagai Petugas Pelaksana Teknis Operasional Kecamatan (PPTOK) yang bertugas sebagai seksi penagihan di kecamatan Singosari. Beliau mengatakan bahwa pimpinan memberikan tugas dan arahan secara umum setiap hari yang merupakan tugas maupun kegiatan rutin keseharian yang dilakukan oleh pegawai.

“Pak Djarot selaku pimpinan secara umum memberikan tugas dan arahan setiap hari kepada pegawai yang merupakan tugas rutin sehari-hari pegawai. Kemudian pegawai melakukan tugas masing-masing yang merupakan kegiatan rutin mereka.” (P2)

Dari beberapa pernyataan tersebut mengindikasikan bahwa kepala UPTD Singosari bertindak sebagai Komunikator berinisiatif melakukan komunikasi dengan memberikan arahan umum maupun perintah kepada pegawai setiap hari. Kemudian pegawai melaksanakan tugas tersebut yang merupakan kegiatan rutin harian mereka. Hal ini menunjukkan pegawai mengerti dan memahami tugas yang diberikan pimpinan. Maka dari beberapa pernyataan tersebut menyimpulkan bahwa pimpinan mempunyai itikad baik dengan orang yang pertama berinisiatif melakukan komunikasi. Dan untuk meningkatkan keahlian dan kecakapannya Kepala UPTD Singosari melakukan pelatihan selama empat bulan sehingga diharapkan kepercayaan pegawai dapat meningkat terhadap pimpinan.

2. Pesan

Pesan (*message*) merupakan pernyataan dalam komunikasi yang didukung oleh lambang, bahasa, gambar, dan sebagainya. Komponen ini merupakan hal yang penting untuk komunikasi. Pesan harus jelas untuk dapat dimengerti, hal ini sangat penting dimana UPTD Singosari merupakan lembaga yang berkaitan dengan pajak dan pendapatan daerah. Pesan yang terdapat dalam UPTD Singosari dapat berupa pesan verbal maupun non verbal yaitu berupa isyarat maupun gestur yang dilakukan pimpinan. Pesan ini disampaikan oleh Kepala UPTD Singosari selaku komunikator di UPTD Singosari. Pesan verbal biasanya berupa perintah, arahan laporan-laporan, dokumen perizinan dan sebagainya., sedangkan pesan non verbal merupakan pelengkap seperti isyarat maupun gestur untuk menggambarkan sesuatu, Seperti yang diungkapkan oleh pak Djarot Eko Wisjaksono selaku ketua UPTD Singosari mengatakan bahwa komunikasi dengan pegawai secara umum menyangkut pekerjaan keseharian serta perintah dan arahan. Hal yang paling banyak dibicarakan adalah laporan-laporan mengenai keuangan serta evaluasi bulanan.

“Komunikasi saya dengan pegawai menyangkut pekerjaan. Untuk lebih jelasnya saya biasanya memanggil pegawai yang bersangkutan keruangan saya untuk membicarakan rincian tentang pekerjaan. Hal yang paling banyak saya diskusikan dengan pegawai mengenai laporan keuangan, baik harian, mingguan dan bulanan. Terlebih lagi apabila ada tugas khusus atau arahan yang diberikan oleh pusat untuk disampaikan kepada semua pegawai. Untuk pegawai yang sering saya temui atau berkomunikasi adalah staf keuangan dalam hal ini bendahara” (Kepala UPTD)

Senada dengan Kepala UPTD Singosari pak Irfan Indrayanto selaku sataf tata usaha yang menjabat sebagai bendahara dua di UPTD Singosari menyatakan

bahwa beliau sering berkomunikasi dengan pimpinan yaitu kepala UPTD Singosari karena jabatan beliau sebagai bendahara. Lebih lanjut mengatakan bahwa awal mulanya laporan untuk kepala UPTD hanya diberikan setaiap minggu atau bulanan, namun setelah mendapatk arahan dari pusat dan kepala UPTD setiap petugas diharuskan untuk menyetor laporan maupun hasil penerimaan pajak setiap hari baik dari PBB (Pajak Bumi dan Bangunan) pajak hotel, reklame, hiburan, parkir dan sebagainya.

“Komunikasi saya dengan pimpinan cukup sering sebab saya sebagai bendahara dua sering melaporkan hasil pendapatan uang pajak. Pajak tersebut dari semua kategori reklame, parkir, hotel dan sebagainya. Awalnya laporan mengenai pendapatan pajak hanya dilakukan seminggu maupun sebulan setelah direkapitulasi. Akan tetapi setelah diharuskan laporan setiap hari oleh pusat pak Djarot mengatakan setiap pegawai lapangan harus menyetorkan hasil pemungutan pajak mereka setiap hari kepada staf TU (Tata Usaha) kemudian dilanjutkan atau diserahkan kepada pimpinan.” (P1)

Pak Akbar Wijaya selaku pegawai yang bertugas langsung dilapangan menambahkan bahwa pimpinan meminta setiap pegawai baik yang bekerja dilapangan maupun staf TU (Tata Usaha) untuk mengisi presensi sebanyak empat kali dalam sehari sebagai bukti kehadiran dan pengawasan terhadap semua petugas terutama petugas lapangan yang sering berada diluar kantor. Lebih lanjut dia mengatakan bahwa setiap petugas lapangan mempunyai buku tugas harian diman buku tersebut berisi tentang kegiatan harian yang dilakukan oleh pegawai yang kemudian dilaporkan kepada kepala TU (Tata Usaha) sebagai laporan pertanggung jawaban kerja harian mereka.

“Setiap hari kita harus lapor terlebih dahulu kepada pimpinan. Kita juga punya buku harian kerja, dari situ mungkin ada wajib pajak yang tidak bisa kita temui kita juga laporkan kepada pimpinan.

Gambar 4.3
Laporan Pertanggungjawaban Bulan April

LAPORAN PERTANGGUNGJAWABAN BENDAHARA PENERIMAAN
BULAN APRIL 2019 (SETORAN KE TGL. 30-04-2019)

SKPD : Dinas Perumahan, Pengaturan Ruang dan Penataan Ruang
Rencana Anggaran : LPTD Pembinaan Smpawan
Sesuai Rencana Anggaran : LPTD Pembinaan Smpawan

NO	JENIS PALAK	WABERS	REALISASI S/D BULAN LALU			REALISASI BULAN INI			REALISASI S/D BULAN INI			UPT	Jumlah	
			PIUTANG	DRAS	UPT	PIUTANG	DRAS	UPT	PIUTANG	DRAS	UPT			
1	2	3	SKP	Rp.	SKP	Rp.	SKP	Rp.	SKP	Rp.	SKP	Rp.	SKP	Rp.
1	PAJAK HOTEL	1.100.000.000	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
2	PAJAK RESTORAN	1.200.000.000	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
3	PAJAK REKLAME	1.200.000.000	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
4	PAJAK NON PLU	100.000.000	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
5	ME-S	30.000.000	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
6	WADO	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
7	PAJAK TANAH	1.200.000.000	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
8	PAJAK 3 S-WALET	1.000.000	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
9	RET. SIKAS TANAH	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Jumlah			0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0

Mengedaha,
Kepala LPTD Pembinaan Smpawan

Mening, 30 April 2019
Bendahara Penerimaan

Dinas Perumahan
Pengaturan Ruang dan Penataan Ruang
Jember

Gambar 4.4
Laporan pertanggungjawaban Bulan Mei

LAPORAN PERTANGGUNGJAWABAN BENDAHARA PENERIMAAN
BULAN MEI 2019 (SETORAN KE TGL. 30-05-2019)

SKPD : Dinas Perumahan, Pengaturan Ruang dan Penataan Ruang
Rencana Anggaran : LPTD Pembinaan Smpawan
Sesuai Rencana Anggaran : LPTD Pembinaan Smpawan

NO	JENIS PALAK	WABERS	REALISASI S/D BULAN LALU			REALISASI BULAN INI			REALISASI S/D BULAN INI			UPT	Jumlah	
			PIUTANG	DRAS	UPT	PIUTANG	DRAS	UPT	PIUTANG	DRAS	UPT			
1	2	3	SKP	Rp.	SKP	Rp.	SKP	Rp.	SKP	Rp.	SKP	Rp.	SKP	Rp.
1	PAJAK HOTEL	1.100.000.000	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
2	PAJAK RESTORAN	1.200.000.000	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
3	PAJAK REKLAME	1.200.000.000	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
4	PAJAK NON PLU	100.000.000	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
5	ME-S	30.000.000	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
6	WADO	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
7	PAJAK TANAH	1.200.000.000	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
8	PAJAK 3 S-WALET	1.000.000	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
9	RET. SIKAS TANAH	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Jumlah			0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0

Mengedaha,
Kepala LPTD Pembinaan Smpawan

Mening, 30 Mei 2019
Bendahara Penerimaan

Dinas Perumahan
Pengaturan Ruang dan Penataan Ruang
Jember



Dari beberapa pernyataan tersebut dapat disimpulkan bahwa sebagian besar pesan yang disampaikan oleh pimpinan selaku komunikator merupakan perintah kepada pegawai untuk melaksanakan tugas keseharian UPTD pendapatan Singosari yaitu pemungutan pajak pada ruang lingkup kerja wilayah UPTD Singosari. Perintah tersebut juga termasuk dalam menjalankan kedisiplinan dengan memeberikan beberapa aturan dan sarana penunjang aturan tersebut untuk membuktikan pertanggungjawaban setiap pegawai UPTD Pendapatan Singosari.

3. Media

Media merupakan sarana atau saluran yang mendukung pesan bila saat melakukan komunikasi jauh tempatnya atau banyak jumlahnya, maka diperlukan media sebagai penyampai pesan. Sarana komunikasi yaang dipakai oleh Kepala UPTD Singosari selaku pimpinan organisasi adalah melalui komunikasi langsung kepada pegawai secara formal. Untuk komunikasi jarak jauh Kepala UPTD menggunakan media telekomunikasi seperi telepon genggam atau *smart phone* dan juga pesan elektronik. Untuk forum yang digunakan seperti forum resmi apel pagi, dan juga rapat rutinitas menggunakan salahsatu ruang karyawan UPTD Singosari.

“Media komunikasi yang saya gunakan untuk berkomunikasi dengan pegawai formal saja dengan langsung berkomunikasi secara verbal dengan pegawai yang bersangkutan. Kalau komunikasi jarak jauh sekarang kan sudah ada telepon genggam yang dapat digunakan kapan saja. Juga seperti yang saya sampaikan

sebelumnya apel pagi juga merupakan sarana saya untuk berkomunikasi secara langsung kepada seluruh pegawai. Selain itu kita juga sering melakukan rapat baik rapat rutinitas maupun rapat khusus sebagai sarana berkomunikasi kepada seluruh pegawai disini.” (Kepala UPTD)

Hal tersebut juga disampaikan oleh pak Akbar Wijaya selaku petugas lapangan penarikan pajak di UPTD Singosari, bahwa komunikasi yang dilakukannya dengan pimpinan yaitu ketua UPTD Singosari hanya dengan komunikasi verbal secara langsung ketika bertemu pimpinan. Untuk komunikasi jarak jauh saat memerlukan pendapat pimpinan ketika berada dilapangan menggunakan media telekomunikasi berupa telepon genggam.

“Komunikasi saya dengan pimpinan biasa saja, secara formal tatap muka jika ada yang perlu diinformasikan, komunikasi kami sebagai tugas lapangan bisa dibilang jarang karena kerja kita dilapangan. Mungkin kami akan menghubungi pimpinan ketika terjadi masalah saat dilapangan maka kita menelpon pimpinan. selain itu apel pagi dan rapat juga mungkin menjadi forum komunikasi kami secara langsung dengan pimpinan karena kerja kita kebanyakan dilapangan.” (P2)

Begitu juga dengan pak Irfan yang menjadi salah satu staf tata usaha mengatakan bahwa komunikasinya dengan pimpin yaitu ketua UPTD Singosari secara tatap muka karena seringnya pegawai tata usaha bertemu dengan kepala UPT Singosari.

“Sebagai bendahara penerimaan komunikasi saya dengan pimpinan cukup sering karena saya harus melaporkan hasil dari penarikan pajak kepada beliau. Untuk media yang digunakan secara langsung saja tatap muka karena seing ketemu, berbeda dengan petugas lapangan yang selalu diluar kantor. Untuk komunikasi jarak jauh secara umum biasa saja menggunakan HP (*Hand Phone*) apabila beliau ada diluar kantor.” (P1)

Kepala UPTD Singosari pak Djarot Eko Widjaksono juga menambahkan bahwa buku harian kerja pegawai juga merupakan media komunikasi dirinya dengan pegawai sebab dengan buku tersebut beliau jadi tahu bagaimana pekerjaan dan kinerja pegawainya sehari-hari. Selanjutnya dia juga mengatakan bahwa buku harian tersebut sebagai evaluasi kinerja pegawai sehingga apabila ada pegawai yang kinerjanya kurang baik akan ditegur dan dimasukkan kedalam buku evaluasi pegawai.

“Buku harian kerja pegawai juga merupakan media komunikasi pegawai dengan saya, sebab dengan buku tersebut saya dapat mengetahui kinerja setiap pegawai dan apabila ada pegawai yang melakukan pelanggaran akan dimasukkan kedalam buku evaluasi pegawai sehingga menjadi teguran dan menjadi pertimbangan untuk sanksi yang akan diberikan.” (Ketua UPTD)

Setelah melakukan observasi dan mengambil beberapa gambar tentang pernyataan-pernyataan pegawai dan Kepala UPTD Pendapatan Singosari. Berikut gambar buku evaluasi kerja dan beberapa tempat dan ruangan yang digunakan pegawai UPTD Singosari untuk melakukan komunikasi.

Gambar 4.5
Buku Evaluasi Pegawai



Gambar 4.6
Ruangan Pegawai sekaligus Rapat



Gambar 4.7
Gambar Halaman Depan yang digunakan Apel Pagi



Dari semua pernyataan tersebut dapat disimpulkan bahwa media komunikasi Kepala UPTD Pendapatan Singosari dengan pegawai cukup memadai. Media komunikasi yang digunakan pegawai UPTD Singosari cukup umum, sebagaimana sebuah organisasi pemerintahan umumnya. Media komunikasi tersebut dapat dibidang cukup baik sebab tidak hanya pimpinan yang memulai komunikasi melainkan pegawai juga.

4. Komunikan

Komunikan (*communicant, receiver*) adalah orang yang menerima pesan atau informasi dari komunikator. Komunikan yang baik bisa menerima dan melaksanakan pesan dari komunikator. Komunikan pada UPTD Pendapatan Singosari adalah seluruh pegawai. Pegawai-pegawai tersebut terdiri dari staf tata usaha dan pegawai PPTOK yaitu pegawai yang bertugas dilapangan. Hal tersebut disampaikan oleh Djarot Eko Widjaksana selaku kepala Kepala UPTD Singosari. Beliau menyampaikan bahwa sebagian besar pegawai dapat menerima dan melaksanakan tugas dengan baik, namun ada beberapa pegawai yang belum maksimal dalam melaksanakan tugas yang diberikan.

“Secara keseluruhan pegawai sudah melaksanakan tugasnya dengan baik, mungkin ada beberapa satu dua pegawai yang belum maksimal karena SDM mereka yang kurang. Misalnya sulit berkomunikasi dengan wajib pajak.” (Kepala UPTD)

Berikut beberapa gambar hasil observasi peneliti mengenai komunikan yaitu pegawai UPTD Pendapatan Singosari baik staf tata usaha maupun pegawai lapangan (PPTOK).

Gambar 4.8
Pegawai UPTD Singosari bagian Tata Usaha



Gambar 4.9
Staf Operasional Kerja UPTD Singosari



5. Efek

Efek komunikasi merupakan pengaruh yang ditimbulkan oleh pesan yang disampaikan komunikator terhadap komunikan. Pesan yang disampaikan oleh Kepala UPTD Singosari berupa tugas, arahan dan sebagainya, berdampak pada kinerja pegawai UPTD Singosari. Seperti aturan absensi empat kali sehari yang diterapkan di UPTD Singosari menjadikan pegawai lebih disiplin dalam hal ini juga berfungsi pengawasan kepada pegawai operasional yang bekerja dilapangan agar tidak menyalah gunakan waktunya ketika berada diluar kantor. Begitu juga dengan buku kegiatan harian kerja pegawai, merupakan bentuk kontrol kepala UPTD Singosari untuk melihat dan mengevaluasi setiap individu pegawai tentang kinerja mereka. Berikut pernyataan pak Djarot Eko Widjaksono fungsi dari

presensi dan dan buku kegiatan harian kerja pegawai sebagai kontrol dan pengawasan untuk kinerja pegawai.

“Kami menggunakan peraturan absensi empat kali sehari bagi setiap pegawai UPTD Singosari untuk mengetahui keberadaan dan mengetahui apa yang mereka kerjakan pada hari itu. Begitu juga dengan buku harian kerja pegawai untuk mengontrol kegiatan setiap pegawai. Dalam buku tersebut ditulis semua kegiatan mereka setiap hari seperti pergi ke mana mereka dan jam berapa serta berapa hasil penarikan pajak yang mereka dapatkan pada hari itu.” (Kepala UPTD)

Salah satu staf tata usaha pak Irfan Indrayanto sebagai Bendahara penerimaan menyampaikan bahwa sebelumnya laporan maupun setoran hasil penarikan pajak yang diterima UPTD Singosari dilakukan paling cepat perminggu bahkan bisa sampai sebulan. Namun dia mengatakan bahwa sekarang untuk laporan dan setoran keuangan harus dilakukan setiap hari sesuai dengan perintah dan permintaan Kepala UPTD Pendapatan Singosari.

“Sebelum pak Djarot menjabat sebagai kepala di sini, setoran dan laporan biasanya diberikan setelah terkumpul data selama seminggu atau sebulan, namun setelah beliau menjabat sebagai kepala, beliau meminta untuk laporan dan setoran dilakukan setiap hari. Awalnya kami kewalahan karena hal tersebut masih baru bagi kita.” (P1)

Hal senada juga disampaikan oleh Akbar Wijaya salah satu pegawai operasional UPTD Pendapatan Singosari, dia mengatakan bahwa setiap pegawai operasional diwajibkan untuk melaporkan hasil pemungutan pajak.

“Setiap hari kita harus lapor terlebih dahulu kepada pimpinan. Kita juga punya buku harian kerja, dari situ mungkin ada wajib pajak yang tidak bisa kita temui kita juga laporkan kepada pimpinan. Disini juga diberlakukan empat kali presensi jadi dalam satu hari setiap presensi pagi siang sebelum istirahat kemudian kita presensi lagi setelah istirahat dan terakhir ketika akan pulang. Kita disini menangani 9 macam pajak, jadi kita setiap harinya kegiatan ditulis

dengan buku harian kerja, diparaf oleh Kepala Tata Usaha (KTU) dan pada akhir minggu diparah oleh Kepala UPTD selaku pimpinan.” (P2)

Usaha untuk meningkatkan kedisiplinan yang dilakukan oleh Kepala UPTD Singosari terbilang cukup berhasil karena sistem yang dia gunakan mengharuskan semua pegawai untuk manaati tersebut. Hal tersebut juga berhasil mengontrol kegiatan pegawai UPTD Singosari. Akan tetapi untuk efektivitas dari penerapan aturan tersebut kurang baik, sebab dengan adanya aturan tersebut mengharuskan para pegawai bolak-balik ke kantor khususnya para pegawai operasional lapangan yang harus terjun kelapangan. Hal tersebut dapat menyita waktu banyak dan biaya transportasi. Hal tersebut disampaikan oleh pak Akbar Wijaya yang bertugas pada bagian operasional lapangan. Dia mengatakan bahwa jauhnya jarak antara kantor dan wilayah yang mereka datang untuk memungut pajak sering menghambat mereka mendapatkan hasil maksimal dalam bekerja.

“Untuk aturan absensi empat kali sehari itu sedikit mengganggu kerja kita dilapangan. Sebab sebagai petugas di lapangan mungkin saja saya sangat jauh dari kantor dan mengharuskan untuk bolak-balik kantor itu cukup menyita waktu dan tenaga.” (P2)

Sehingga dapat disimpulkan bahwa pesan dan arahan kepala UPTD Singosari mengenai penerapan presensi sebanyak empat kali sehari berguna untuk mengontrol kegiatan semua pegawainya. Akan tetapi hal tersebut mengakibatkan ketiak efektifan bagi pekerjaan petugas operasional yang kebanyakan waktunya melaksanakan tugas dilapangan.

b. Arah Komunikasi

Sebagai pelaksana lapangan pemungutan pajak daerah pada kawasan kecamatan, UPTD Singosari Dinas Pendapatan Pengelolaan Keuangan dan Asset Kabupaten Malang memiliki tidak lebih dari tiga puluh pegawai. Dengan kecilnya ruang lingkup organisasi yang ada maka komunikasi yang terjadi pada UPTD Singosari Dinas Pendapatan Pengelolaan Keuangan dan Asset Kabupaten Malang terjadi dalam dua macam arah komunikasi.

1. Komunikasi Satu Arah

Komunikasi satu arah merupakan komunikasi yang berlangsung dari satu pihak saja. Dalam hal ini Kepala UPTD Pendapatan Singosari bertindak sebagai komunikator dan pegawai menjadi komunikan. Akan tetapi pegawai tidak dapat memberi tanggapan terhadap Kepala UPTD selaku komunikator.

“Komunikasi saya dengan staf setiap hari, dikarenakan di UPTD Pendapatan Singosari ini sebagai pelaksana lapangan pemungutan pajak baik PBB maupun PAD. Jadi tugas secara umum disampaikan dan berlangsung setiap apel pagi selaku pemimpin berbicara dengan staf langsung.” (Kepala UPTD)

Menurut Purwanto (2006:5) beberapa bentuk komunikasi yang lazim digunakan diantaranya komunikasi verbal, komunikasi non verbal, komunikasi dari atas kebawah, komunikasi dari bawah ke atas, komunikasi horizontal dan komunikasi diagonal. Dari pernyataan wawancara diatas mengindikasikan bahwa terdapat dua bentuk komunikasi yang terjadi yaitu komunikasi verbal dan komunikasi dari atas kebawah.

Hal serupa juga disampaikan oleh salah satu pegawai UPTD Singosari Dinas Pendapatan Pengelolaan Keuangan dan Asset yang menjabat sebagai salah satu

staf tata usaha (TU). Beliau mengatakan bahwa pimpinan secara garis besar memberikan perintah maupun tugas saat apel pagi dilaksanakan.

“Biasanya pimpinan memberikan tugas dan arahan setelah menerima perintah dari dinas, kemudian disampaikan pada kita.....Secara garis besar perintah pimpinan disampaikan pada saat apel pagi kepada para pegawai.” (P1)

Senada dengan hal tersebut salah satu pegawai yang bertugas sebagai Petugas Pelaksana Teknis Operasional Kecamatan (PPTOK) yang bertugas sebagai seksi penagihan di kecamatan Singosari. Beliau mengatakan bahwa apel pagi merupakan proses komunikasi antara pimpinan dan pegawai setiap hari.

“Seperti yang saya sebutkan tadi, setiap pagi kita melakukan apel pagi hal tersebut merupakan sarana yang dipakai pimpinan untuk memberi tugas dan arahan setiap hari.” (P2)

Dari beberapa pernyataan tersebut mengindikasikan bahwa apel pagi merupakan media komunikasi pimpinan kepada seluruh pegawai dalam waktu bersamaan. Salah satu kelebihan dari komunikasi satu arah adalah menyingkat waktu. Dengan adanya apel pagi, maka pimpinan dapat memberikan perintah langsung kepada pegawai dalam waktu bersamaan secara singkat.

2. Komunikasi Dua Arah

Jika komunikasi satu arah tidak memiliki timbal balik dari komunikan, maka komunikasi dua arah sebaliknya. Apa yang disampaikan oleh komunikator direspon oleh komunikan. Dengan kata lain komunikasi dua arah tidak hanya dari atas kebawah melainkan juga dari bawah ke atas.

Pimpinan UPTD Singosari Dinas pendapatan Pengelolaan Keuangan dan Asset dalam keseharian kerja tidak selamanya menjadi komunikator. Para staf maupun

pegawai dapat juga menjadi komunikator saat mereka akan memberikan laporan kepada pimpinan organisasi dalam hal ini yaitu kepala UPTD. Komunikasi tersebut merupakan umpan balik dari perintah yang diberikan oleh pimpinan. Setelah mengerjakan tugas dari pimpinan baik tugas keseharian maupun khusus yang diberikan pimpinan, staf ataupun pegawai yang berkepentingan akan melaporkan hasil kerja mereka sebagai pesan yang akan disampaikan. Kemudian media yang mereka gunakan untuk berkomunikasi sebagian besar menggunakan media tulis atau cetak.

“Biasanya saya berkomunikasi dengan pimpinan untuk melaporkan hasil kerja atau setoran baik harian atau bulanan, atau setelah adanya permasalahan, baru kita komunikasikan dengan pimpinan untuk menemukan solusi terbaik akan masalah tersebut....” (P1)

Pernyataan diatas mengindikasikan bahwa di UPTD pendapatan Singosari bentuk komunikasi yang terjadi tidak hanya dari atas kebawah. Bentuk komunikasi yang terjadi di UPT Pendapatan Singosari juga berupa komunikasi dari bawah keatas.

Dari sekian banyak pegawai maupun staf yang ada di UPTD Singosari Dinas Pendapatan Pengelolaan Keuangan dan Asset Kabupaten Malang, yang sering berkomunikasi dengan pimpinan adalah staf yang berada bagian tata usaha (TU) karena kegiaan kerja mereka meliputi pencatatan hasil kerja dari petugas atau staf yang bekerja dilapangan. Kemudian dari hasil kerja tersebut mereka laporkan kepada pimpinan.

“Sebagai staf TU kami cukup sering berkomunikasi dengan pimpinan. Saya sendiri sebagai bendahara pembantu di UPTD

Pendapatan Singosari ini berkaitan langsung dengan pimpinan, juga berada dibawah pengawasan langsung dari Kepala UPTD. Sehingga jika terjadi sesuatu atau permasalahan supaya cepat ditanggapi oleh pimpinan. Juga apa bila terjadi masalah dilapangan segera menghadap beliau.” (P1)

Untuk petugas lapangan atau PPTOK berkomunikasi dengan pimpinan melalui buku kegiatan harian mereka. Setiap pegawai dan staf UPTD Pendapatan Singosari memiliki buku kerja harian. Buku tersebut merupakan catatan kegiatan yang mereka lakukan setiap hari saat bekerja, apa yang mereka kerjakan dan dimana mereka melakukan penagihan semua dicatat dan di paraf setiap hari oleh KTU (Kepala Tata Usaha).

“...Setiap hari kita harus lapor terlebih dahulu kepada pimpinan. Kita juga punya buku harian kerja, dari situ mungkin ada wajib pajak yang tidak bisa kita temui kita juga laporkan kepada pimpinan. Kita disini menangani 9 macam pajak, jadi kita setiap harinya kegiatan ditulis dengan buku harian kerja, diparaf oleh Kepala Tata Usaha (KTU) dan pada akhir minggu diparah oleh Kepala UPTD selaku pimpinan.” (P2)

Dari pernyataan diatas menunjukkan bahwa proses komunikasi yang terjadi di UPTD Pendapatan Singosari proses dan bentuk komunikasi yang terjadi berupa komunikasi dua arah dimana sumber pesan tidak hanya dari atasan melainkan juga dari pegawai dan media komunikasi yang dipakai berupa kegiatan rutin apel pagi maupun rapat dan juga laporan hasil kerja di UPTD Pendapatan Singosari selaku petugas lapangan pemungutan pajak.

c. Gaya Komunikasi

Gaya komunikasi merupakan cara komunikator berkomunikasi dengan komunikan. Komunikasi yang dilakukan oleh pimpinan atau kepala UPTD

Pendapatan Singosari dalam hal ini dapat diuraikan dengan gaya komunikasi yang digunakan oleh beliau. Sendjaja (1996:143) mengungkapkan terdapat enam gaya komunikasi yaitu, *The controlling style*, *The equalitarian style*, *The structuring style*, *The dynamic style*, *The relinquishing style* dan *The withdrawal style*. Untuk gaya komunikasi yang dilakukan oleh pimpinan UPTD singosari bila dilihat dari variabel komunikasi yang dilakukan menggunakan komunikasi *The structuring style* yaitu dengan menekankan informasi pada tujuan organisasi, jadwal kerja, aturan dan prosedur yang berlaku dalam organisasi.

1. Tujuan Organisasi

Untuk melihat tujuan organisasi UPTD Pendapatan Kec. Singosari dapat dilihat dari visi dan misinya. Misi dari Dinas Pendapatan, Pengelolaan Keuangan dan Aset Kabupaten Malang adalah terwujudnya tertib administrasi pengelolaan keuangan daerah. Sedangkan visi dari Dinas Pendapatan Pengelolaan Keuangan dan Aset Kabupaten Malang yaitu:

- a. Meningkatkan kualitas dan profesionalisme SDM
- b. Meningkatkan Prestasi dan Pelayanan
- c. Meningkatkan Disiplin dan Kesejahteraan

Hal tersebut juga di ungkapakan oleh kepala UPTD Pendapatan Singosari yang mengatakan bahwa tujuan organisasi UPTD Pendapatan Singosari adalah tertib administrasi pengelolaan keuangan daerah, serta memberikan pelayanan yang baik bagi wajib pajak.

“Tujuan organisasi di UPTD Singosari seperti yang tertulis bahwa untuk mewujudkan tertib administrasi pengelolaan keuangan daerah, dengan cara meningkatkan kualitas dan

profesionalisme pegawai, pelayanan yang baik, serta disiplin kerja.” (Kepala UPTD)

Dari penjabaran diatas dapat disimpulkan bahwa tujuan organisasi UPTD Pendapatan Singosari adalah terciptanya tertib administrasi pengelolaan keuangan daerah yang bersumber dari penarikan pajak. Serta peningkatan pelayanan pajak bagi wajib pajak juga merupakan salah satu tujuan dari UPTD Pendapatan Singosari.

2. Tugas dan Fungsi

Dalam Peraturan Bupati No.4 Tahun 2009 tentang Unit Pelaksana Teknis Dinas (UPTD) Pada Dinas Pendapatan, Pengelolaan Keuangan dan Asset Kabupaten Malang terdapat tiga bagian yang bertugas di UPTD yaitu, kepala UPTD, Sub Bagian Tata Usaha, dan Pelaksana. Berikut tugas dan fungsi masing-masing bagian tersebut.

Kepala UPTD Pendapatan Singosari mempunyai tugas:

- a. memimpin, mengawasi, mengendalikan, membina dan mengkoordinasikan pelaksanaan tugas-tugas pendapatan, anggaran dan pembukuan
- b. melaksanakan tugas-tugas lainnya yang diberikan Kepala Dinas sesuai bidang dan tugasnya

Untuk Melaksanakan tugas tersebut Kepala UPTD memiliki fungsi

- a. penyusun rencana kegiatan dalam bidang pendapatan
- b. pelaksana kegiatan pendataan terhadap obyek pajak dan obyek retribusi
- c. pelaksana penyampaian Surat Pemberitahuan Pajak Terhutang (SPPT) Pajak Bumi dan Bangunan (PBB)

Bagian Kedua yaitu Sub Bagian Tata Usaha mempunyai tugas:

- a. melaksanakan urusan umum dan perlengkapan, kepegawaian, keuangan serta pelaporan dan evaluasi tugas UPTD Pendapatan
- b. melaksanakan tugas-tugas lain yang diberikan Kepala UPTD sesuai bidang dan tugasnya

Bagian Ketiga Petugas Pelaksana mempunyai tugas:

- a. melaksanakan pendataan potensi obyek Pajak Daerah dan Retribusi Daerah
- b. melaksanakan penyampaian Surat Pemberitahuan Pajak Terhutang (SPPT), Pajak Bumi dan Bangunan (PBB)
- c. melaksanakan penangihan atas SPPT dan PBB
- d. melaksanakan pemungutan Pajak Daerah dan Retribusi Daerah
- e. melaksanakan tugas-tugas lain yang diberikan Kepala sesuai bidang dan tugasnya

Dari uraian diharapkan bahwa masing-masing bagian tersebut dapat melaksanakan tugas dan fungsi yang dimilikinya secara maksimal untuk meningkatkan dan mengoptimalkan pendapatan pajak pada wilayah UPTD Pndaptan Kec. Singosari.

3. Aturan dan Prosedur

Seperti yang disebutkan pada peraturan bupati no.4 tahun 2009 tentang Unit Pelaksana Teknis Dinas (UPTD) Pada Dinas Pendapatan, Pengelolaan Keuangan

dan Asset Kabupaten Malang secara umum aturan tentang tata kerja UPTD Singosari terdapat pada pasal 18 yaitu:

“Kepala UPTD wajib menyusun rencana kerja yang mengacu pada rencana strategis Dinas Pendapatan, Pengelolaan Keuangan dan Asset dengan melaksanakan prinsip koordinasi, integrasi dan sinkronisasi secara vertikal dan horizontal serta memberikan bimbingan dan petunjuk kepada bawahannya masing-masing”

Dari pasal tersebut secara umum Kepala UPTD Pendapatan Singosari mempunyai wewenang untuk mengatur dan menyusun rencana kerja wilayahnya menyesuaikan dengan atau mengacu pada rencana strategis pusat yaitu Dinas Pendapatan Pengelolaan Keuangan dan Aset kabupaten malang. Maka dari itu segala aktifitas dan kegiatan yang ada di UPTD Singosari harus selalu dilaporkan kepada Kepala UPTD Singosari.

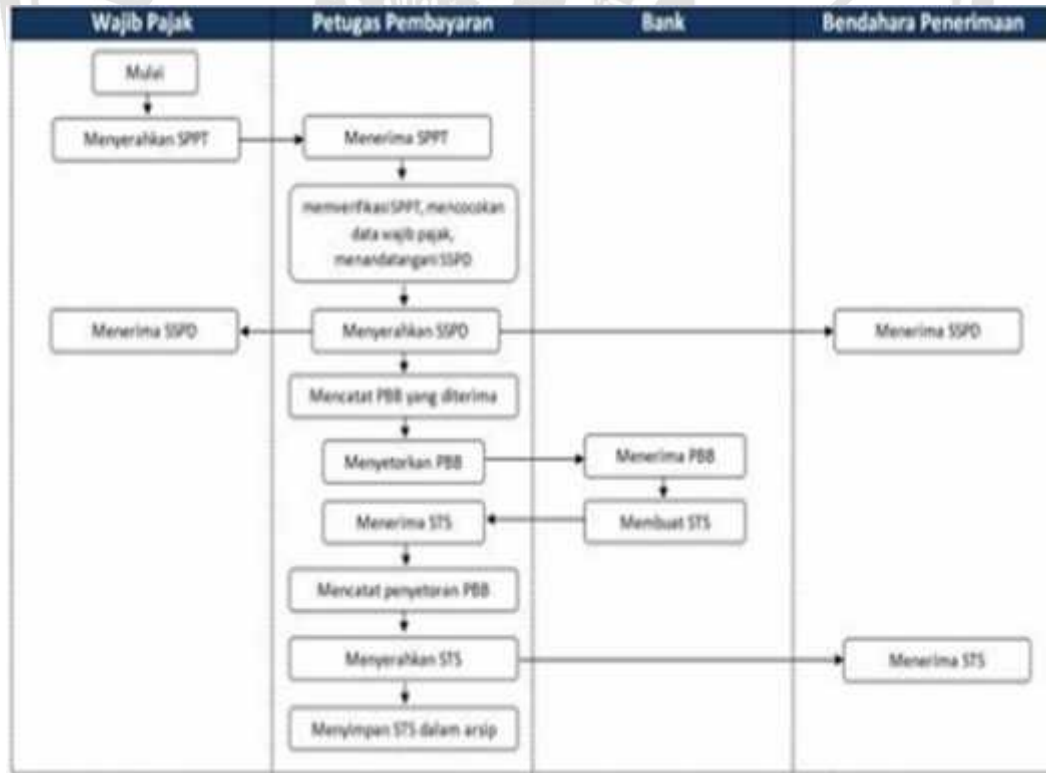
Sebagai salah satu contoh dari pelaksanaan prinsip koordinasi , integrasi dan sinkronisasi secara vertical dan horizontal adalah pelaksanaan pelayanan pembayaran pajak bumi dan bangunan (PBB). Dimana dimulai dengan petugas lapangan yang menemui wajib pajak. Kemudian petugas menyerahkan bukti pembayaran kepada bendahara penerimaan. Serta kemudian bendahara penerimaan membuat laporan bulanan dan dilaporkan kepada Kepala UPTD Pendapatan Singosari. Hal tersebut disampaikan oleh pak Andi Irvan selaku bendahara penerimaan 2 beliau mengatakan bahwa laporan pada Kepala UPTD Pendapatan Singosari dilakukan setiap hari.

“Komunikasi saya dengan pimpinan cukup sering sebab saya sebagai bendahara dua sering melaporkan hasil pendapatan uang pajak. Pajak tersebut dari semua kategori reklame, parkir, hotel dan sebagainya. Awalnya laporan mengenai pendapatan pajak hanya dilakukan seminggu maupun sebulan setelah direkapitulasi. Akan tetapi setelah diharuskan laporan setiap hari

oleh pusat pak Djarot mengatakan setiap pegawai lapangan harus menyetorkan hasil pemungutan pajak mereka setiap hari kepada staf TU (Tata Usaha) kemudian dilanjutkan atau diserahkan kepada pimpinan.” (P1)

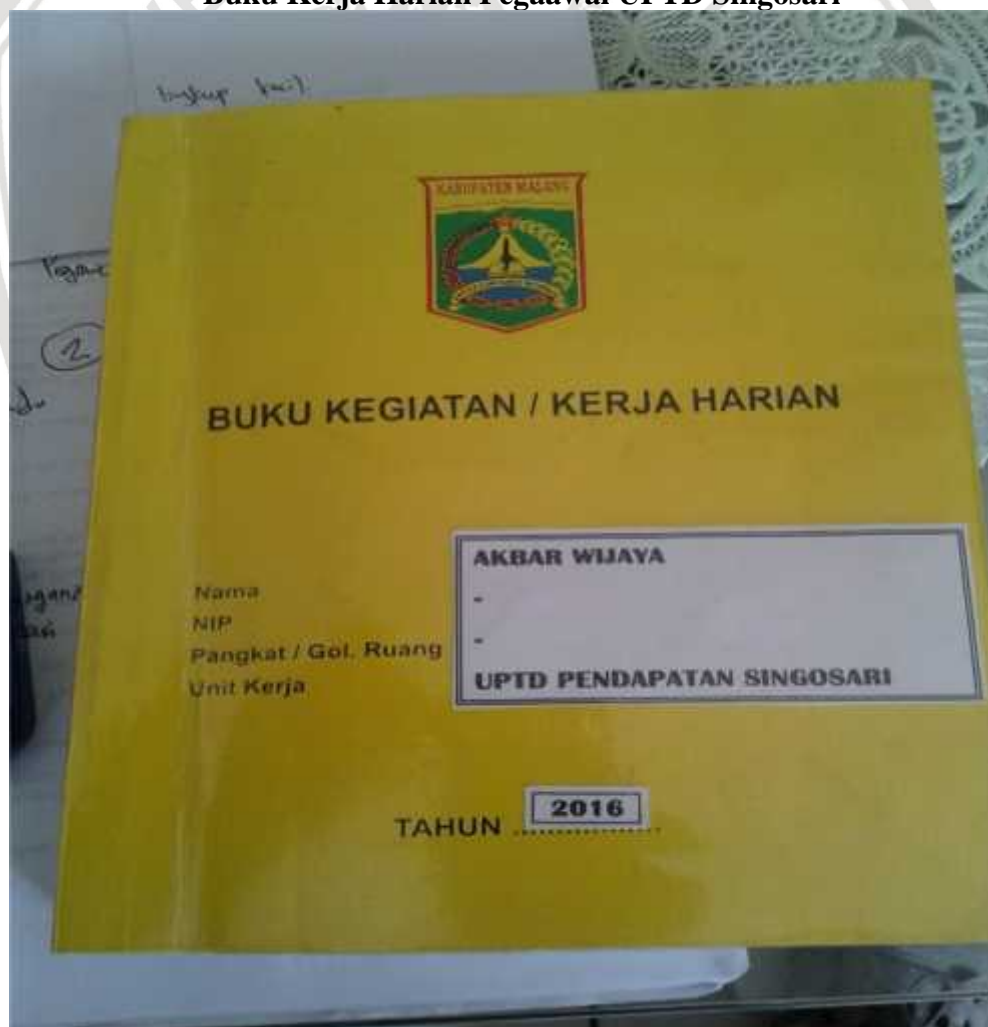
Dari pernyataan tersebut dapat kita simpulkan bahwa sebelum masa kepemimpinan pak Djarot Eko Widjaksana laporan mengenai hasil penarikan pajak dilakukan setelah satu minggu atau sebulan setelah rekapitulasi, akan tetapi setelah kepemimpinan beliau memberikan aturan untuk melaporkan hasil penarikan pajak setiap hari di UPTD Pendapatan Singosari. Berikut flowchart untuk pembayaran pajak bumi dan bangunan.

Gambar 4.10
Alur Pembayaran PBB

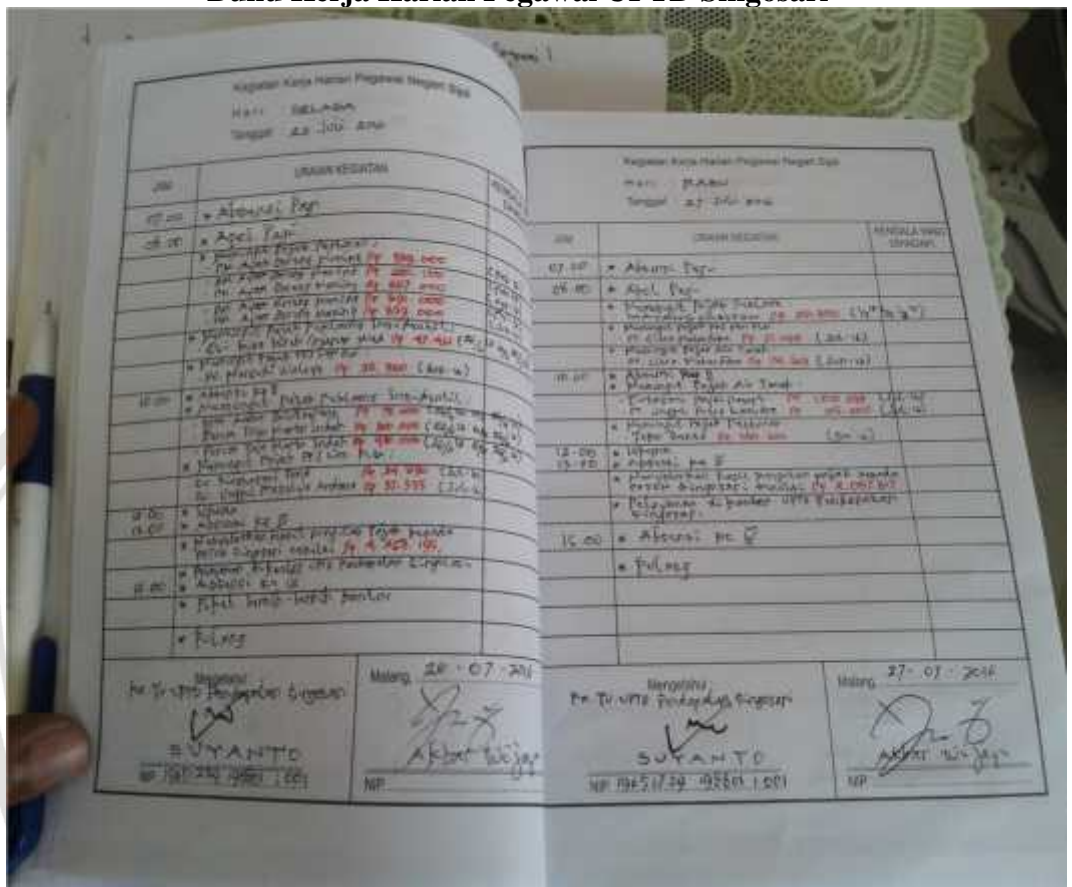


Selain hal tersebut Dari pemantapan struktur organisasi yang biasa digunakan dalam gaya komunikasi *The structuring style* yang diterapkan di UPTD Pendapatan Singosari. Berikut beberapa teknik komunikasi yang dilakukan oleh UPTD Pendapatan Singosari pertama penggunaan buku kerja harian. Buku harian kerja tersebut merupakan hasil kerja setiap pegawai setiap hari kemudian dilaporkan kepada Kepala TU sebagai wakil Kepala UPTD dan dilaporkan kepada Kepala UPTD seminggu sekali untuk dievaluasi serta diparaf langsung Kepala UPTD setiap satu minggu sekali.

Gambar 4.11
Buku Kerja Harian Pegaawai UPTD Singosari



Gambar 4.11
Buku Kerja Harian Pegawai UPTD Singosari



Kepala UPTD Pendapatan Singosari juga menerapkan sistem presensi empat kali sehari yang merupakan salah satu bentuk komunikasi struktural dan sekaligus pertanggung jawaban pegawai kepada pimpinan dan lembaga

Gambar 4.12
Presensi Pegawai UPTD Singosari

NO	NAMA/NIK	JABATAN	HARI/TANGGAL							
			SENIN	SELASA	RABU	KEMIS	JUMAT	SABTU	SUNDI	
1	ILHARIT S.K.P. NIK 4430000000000000000	Kepala UPTD Pendapatan Singosari								
2	SUKHARTO NIK 4430000000000000000	K.P.U. UPTD Pendapatan Singosari								
3	NIKI ANTIYATI BERNANDE NIK 4430000000000000000	Penyair Administrasi Kantor UPTD Singosari								
4	IRYATI N.S. PARERA NIK 4430000000000000000	Seksi Pengantar SINGOSARI								
5	DEWI RIZKIYANTI NIK 4430000000000000000	Manajemen Perencanaan dan Pelaksanaan UPTD Singosari								

UPTD Pendapatan singosari juga menggunakan forum resmi sebagai wadah komunikasi seluruh pegawai UPTD Pendapatan Singosari baik pimpinan staf tata usaha dan pegawai lapangan untuk berkomunikasi seperti apel pagi dan rapat rutinitas UPTD Pendapatan Singosari seperti yang di ungkapkan Kepala UPTD Singosari.

“Apel pagi juga merupakan sarana saya untuk berkomunikasi secara langsung kepada seluruh pegawai. Selain itu kita juga sering melakukan rapat baik rapat rutinitas maupun rapat khusus sebagai sarana berkomunikasi kepada seluruh pegawai disini.”
(Kepala UPTD)

Hal tersebut juga disampaikan oleh salah satu pegawai lapangan pak Akbar Wijaya bahwa apel pagi dan rapat rutinitas merupakan forum komunikasi yang ada di UPTD Pendapatan Singosari.

“Apel pagi dan rapat juga mungkin menjadi forum komunikasi kami secara langsung dengan pimpinan karena kerja kita kebanyakan dilapangan.” (P2)

Dari beberapa pernyataan dan gambar diatas dapat ditarik kesimpulan bahwa teknik dan gaya komunikasi yang dipakai pimpinan UPTD Pendapatan Singosari merupakan gaya komunikasi struktural dimana komunikasi yang dilakukan terstruktur dan menggunakan media-media komunikasi resmi seperti laporan buku kegiatan harian apel pagi dan rapat-rapat rutin di UPTD Pendapatan Singosari.

2. Hambatan Komunikasi Kepemimpinan pada UPTD Singosari Dinas Pendapatan Pengelolaan Keuangan dan Asset Kabupaten Malang

Hampir setiap lembaga mempunyai kendala masing-masing, salah satu yang sering terjadi adalah permasalahan komunikasi. Hambatan komunikasi adalah masalah-masalah yang terjadi dan mengakibatkan ketidak lancaran proses komunikasi. Setelah melakukan observasi di UPTD Pendapatan Singosari, peneliti menemukan tiga hambatan yang terjadi antara lain intensitas pertemuan, sumber daya manusia dan perbedaan jarak antara wilayah kerja dengan kantor.

a. Intensitas pertemuan antara pegawai dan kepala UPTD Singosari

Salah satu hambatan komunikasi yang dialami oleh pimpinan dan pegawai UPTD Pendapatan Singosari adalah intensitas pertemuan mereka. Sebagai petugas pemungutan pajak daerah, pegawai kebanyakan berada diluar kantor terutama para petugas operasional. Wilayah kerja UPTD Singosari meliputi

beberapa kecamatan yaitu, kecamatan Singosari, Lawang, Dau, dan Karangploso. Kecamatan-kecamatan tersebut masih terdiri dari beberapa kelurahan dan desa. Luas wilayah kerja tersebut mengakibatkan para pegawai operasional jarang berada di kantor sehingga jarang bertemu dengan kepala UPTD Singosari selaku pimpinan. Hal tersebut disampaikan oleh kepala UPTD Singosari pak Djarot Eko Widjaksono, beliau mengatakan bahwa pertemuan dengan pegawai operasional tidak sering dalam sehari karam tugas mereka dilapangan, serta pertemuan mereka mungkin hanya pada pagi hari awal masuk dan juga pada saat akan pulang.

“Untuk seringnya komunikasi dengan pegawai, mungkin cukup sering dengan pegawai yang bertugas di kantor seperti staf tata usaha, akan tetapi dengan pegawai PPTOK yang bertugas dilapangan mungkin komunikasi kita hanya pada pagi hari awal masuk saya memebrikan instruksi dan arahan. Serta pada saat akan pulang kita mungkin berkomunikasi untuk membicarakan hasil dari pekerjaan hari itu.” (Kepala UPTD)

Hal tersebut juga disamapikan oleh pak Akbar Wijaya selaku pegawai operasional pada UPTD Pendapatan Singosari. Dia mengatakan bahwa pertemuan dengan kepala UPTD Singosari tidak sesering staf tata usaha jika dibandingkan dengan pegawai yang bertugas dikantor. Hal tersebut dikarenakan pegawai operasional lebih sering berada diluar kantor mengingat wilayah kerja UPTD Singosari terdiri dari empat kecamatan.

“Komunikasi saya dengan kepala UPTD Singosari tidak sesering staf tata usaha yang bekerja dikantor. Karena wilayah kerja UPTD cukup luas dan juga kerja saya memang sering dilapangan, kami pegawai operasional bisa dikatakan tidak terlalu sering bertemu pimpinan. Mungkin pertemuan saya dengan pimpinan hanya pada saat beliau meberikan tugas dan arahan saat pagi, serta pada saat kita akan pulang untuk menanyakan hasil pemungutan pajak hari ini. Selain pada waktu-waktu tersebut apabila ada instruksi khusus mungkin kita juga akan bertemu. (P2).

Dari beberapa pernyataan tersebut dapat disimpulkan bahwa pertemuan antara pegawai operasional UPTD Singosari dengan Kepala UPTD Pendapatan Singosari belum cukup sering karena disebabkan wilayah kerja yang luas dari UPTD Singosari. Seringnya pegawai operasional berada diluar kantor mengakibatkan komunikasi dengan pimpinan juga tidak terlalu sering.

b. Sumber Daya Manusia (SDM)

Sumber Daya Manusia merupakan salah satu faktor penting dan tidak dapat dilepaskan dari organisasi. Dalam kaitannya dengan komunikasi SDM juga berpengaruh terhadap baik tidaknya komunikasi dalam semah organisasi. UPTD Pendaptan Singosari merupakan lembaga yang mengharuskan pegawai mereka berinteraksi dengan banyak orang sehingga komunikasi merupakan salah satu hal penting. Pak Djarot Eko Widjaksono selaku Kepala UPTD Singosari menyatakan bahwa ada beberapa pegawai yang belum maksimal dalam pekerjaannya, disebabkan karena kualitas sumber daya manusia di UPTD Singosari ada yang belum cukup baik.

“Untuk kinerja pegawai mungkin ada beberapa satu atau dua pegawai yang memang belum bisa maksimal dikarenakan kualitas sumber daya manusianya masih rendah. Lebih lanjut seperi pegawai baru yang belum bisa beradaptasi dengan lingkungan maupun pegawai lama yang memang tingkat pendidikannya bisa di bilang belum cukup tinggi. Apalagi dengan beberapa perubahan dalam tugas dan format-format yang belum sepenuhnya dipahami oleh sebagian pegawai.” (Kepala UPTD)

Dari pernyataan tersebut peneliti melakukan observasi dan menemukan bahwa tingkat pendidikan rata-rata pegawai UPTD Singosari masih banyak yang belum

sarjana. Dari dua puluh tujuh pegawai yang ada disongosari hanya delapan pegawai yang memiliki gelar sarjana, tidak sampai lima puluh persen rata-rata pegawai UPTD Singosari yang bersetatus sarjana.

Gambar 4.13 Daftar Pegawai UPTD Singosari

STAF UPTD PENDAPATAN SINGOSARI

NO	NAMA/NIP	PANGKAT	JABATAN
1	DJAROT EKO WITJAKSONO NIP. 19631217 198002 1 005	PENATA	KEPALA UPTD PENDAPATAN SINGOSARI
2	SUYANTO NIP. 19651229 198801 1 001	PENATA	KTU UPTD PENDAPATAN SINGOSARI
3	SITI MISTIYATI MISNADJI NIP. 19610723 198203 2 004	PENATA MUDA TK I	STAF ADMINISTRASI UPTD PENDAPATAN SINGOSARI
4	SINYO M.S. PARERA NIP. 19700405 200701 1 039	PENGATUR	SEKSI PENAGIHAN KEC. SINGOSARI
5	INVAN INDRAYANTO NIP. 19790810 200601 1 018	PENGATUR MUDA TK I	BENDAHARA PENERIMA UPTD PENDAPATAN SINGOSARI
6	DWI ELOK CAHYANI Tenaga Kontrak		SEKSI PENAGIHAN KEC. SINGOSARI
7	ZULFIKAR MUSAVI Tenaga Kontrak		STAF BENDAHARA PENERIMA UPTD PENDAPATAN SINGOSARI
8	RJIAL NUSA KUSUMA, S.AP Tenaga Kontrak		STAF BENDAHARA PENERIMA UPTD PENDAPATAN SINGOSARI
9	IRWAN MULYO MAYANTO Tenaga Kontrak		SEKSI PENAGIHAN KEC. LAWANG
10	IRCHAM FERDIANSYAH, SH Tenaga Kontrak		PETUGAS TP. PBB. KEC. LAWANG
11	RISA DIANA FITA Tenaga Kontrak		PETUGAS TP. PBB KEC. KARANGPLOSO
12	THERESIA VONNY P. SE Tenaga Kontrak		STAF ADMINISTRASI UPTD PENDAPATAN SINGOSARI
13	SULISTIANI Tenaga Kontrak		PETUGAS TP. PBB KEC. SINGOSARI
14	WAHYU MUCHAMAD A.C Tenaga Kontrak		SEKSI PENAGIHAN KEC. KARANGPLOSO
15	PARAMITHA CAHYANING E. ST Tenaga Kontrak		PPTOK SINGOSARI
16	ANGGUN SASMITO PUTRO L. Tenaga Kontrak		SEKSI PENAGIHAN KEC. LAWANG
17	AKHMAD SOFYAN H. SH Tenaga Kontrak		SEKSI PENAGIHAN KEC. SINGOSARI
18	DHERA DESTRIYANTI A.P, S.AB Tenaga Kontrak		STAF ADMINISTRASI PBB Buku III, IV, V UPTD SINGOSARI
19	DJUWI SUCIATI NINGSIH Tenaga Kontrak		PPTOK LAWANG
20	ENGGAR SHANGKYA B Tenaga Kontrak		SEKSI PENAGIHAN KEC. DAU

21	SUSILO Tenaga Kontrak		SEKSI PENAGIHAN KEC. SINGOSARI
22	VITA SENDY FEBRIAN M, S,AB Tenaga Kontrak		PPTOK DAU
23	WIWIN DIASTUTIK Tenaga Kontrak		PPTOK KARANGPLOSO
24	YUSY TARIANTO Tenaga Kontrak		SEKSI PENAGIHAN KEC. KARANGPLOSO
25	JESSICA ROSHINTA Tenaga Kontrak		STAF ADMINISTRASI UPTD PENDAPATAN SINGOSARI
26	MUHAMMAD RIZA FATIH, SH Tenaga Kontrak		PETUGAS TP. PBB KEC. DAU
27	AKBAR WIDJAYA Tenaga Kontrak		SEKSI PENAGIHAN KEC. SINGOSARI

Mengetahui
Camat Singosari

Malang _____ 20
Kepala UPTD PENDAPATAN Singosari

Gambar diatas menunjukkan bahwa dari 27 pegawai UPTD Pendapatan Singosari Dinas Pendapatan Pengelolaan Keuangan dan Aset Kabupaten Malang, lebih dari separuh belum mempunyai gelar sarjana. Hanya 8 dari 27 pegawai UPTD Pendapatan Singosari Dinas Pendapatan Pengelolaan Keuangan dan Aset Kabupaten Malang yang mempunyai gelar sarjana. Hal tersebut juga dapat menyulitkan kerja dan kinerja UPTD Pendapatan Singosari.

C. Media Komunikasi

Media komunikasi adalah alat bantu komunikasi untuk mempermudah proses komunikasi. Media komunikasi yang ada di UPTD Pendapatan Kecamatan Singosari Dinas Pendapatan Pengelolaan Keuangan dan Aset Kabupaten Malang bias dibidang belum maju, atau sudah ketinggalan zaman. Alat komunikasi yang digunakan masih tergolong sederhana dan tidak sesuai dengan perkembangan teknologi komunikasi yang ada saat ini. Seperti yang disampaikan oleh Kepala UPTD Singosari bahwa media komunikasi yang digunakan untuk berkomunikasi

dengan seluruh pegawai masih sederhana, yaitu dengan alat komunikasi hp (hand phone) dan juga forum-forum komunikasi resmi yang ada di UPTD Pendapatan Singosari seperti apel pagi dan juga rapat-rapat rutin yang dilaksanakan disana.

“Media komunikasi yang saya gunakan untuk berkomunikasi dengan pegawai formal saja dengan langsung berkomunikasi secara verbal dengan pegawai yang bersangkutan. Kalau komunikasi jarak jauh sekarang kan sudah ada telepon genggam yang dapat digunakan kapan saja. Juga seperti yang saya sampaikan sebelumnya apel pagi juga merupakan sarana saya untuk berkomunikasi secara langsung kepada seluruh pegawai. Selain itu kita juga sering melakukan rapat baik rapat rutinitas maupun rapat khusus sebagai sarana berkomunikasi kepada seluruh pegawai disini.” (Kepala UPTD)

Senada dengan Kepala UPTD Pendapatan Singosari, pak Irfan sebagai salah satu pegawai yang bertugas di bagian tata usaha menyampaikan bahwa tidak ada hal khusus tentang media komunikasi yang digunakan di UPTD Pendapatan kecamatan Singosari. Untuk penggunaan aplikasi media sosial seperti WA (Whats App) dan Line dan aplikasi media sosial yang lain tidak digunakan secara resmi sebagai alat komunikasi disana, karena sebagian masih belum memakai *smart phone* dengan berbagai alasan, seperti belum mengerti teknologi, dan kebanyakan adalah pegawai-pegawai yang lebih senior atau dengan usia yang lebih tua dan salah satunya adalah kepala UPTD Pendapatan Singosari sendiri.

“Untuk media komunikasi pendukung kita masih sederhana, dengan menggunakan alat komunikasi seperti telepon rumah dan juga hp (hand phone). Untuk komunikasi seperti penggunaan aplikasi media sosial secara resmi belum, namun pegawai-pegawai yang menggunakan biasanya menggunakan aplikasi-aplikasi tersebut dalam berkomunikasi. Kemudian untuk komunikasi dengan pimpinan masih belum menggunakan *feature-feature* tersebut karena beliau masih menggunakan HP lama yang bukan *smart phone*. (P1)

Kesimpulan dari dua pernyataan diatas adalah bahwa, teknologi komunikasi moderen yang ada saat ini belum dimanfaatkan oleh UPTD Singosari Dinas Pendapatan Pengelolaan Keuangan dan Aset kabupten Malang sebagai alat bantu yang dapat mempermudah komunikasi antara pimpinan dan pegawai. Padahal penggunaan media-media komunikasi tersebut dapat mempermudah untuk mengakses komunikasi satu sama lain sehingga komunikasi akan berjalan dan cepatmeskipun tanpa bertatap muka secara langsung.

D. Pembahasan

1. Komunikasi antara Pimpinan dan Pegawai UPTD Singosari Dinas Pendapatan Pengelolaan Keuangan dan Asset Kabupaten Malang.

a. Komponen Komunikasi

Sebagai pelaksana lapangan pemungutan pajak daerah pada kawasan kecamatan, UPTD Singosari Dinas Pendapatan Pengelolaan Keuangan dan Asset Kabupaten Malang memiliki tidak lebih dari tiga puluh pegawai. Untuk mengoptimalkan kinerja semua pegawai diperlukan kerja sama dan pengertian antara pegawai sekaligus pimpinan. Kerja sama dan pengertian tersebut dapat diwujudkan dengan adanya komunikasi yang baik antar pegawai. Untuk mengetahui proses komunikasi yang terjadi di UPTD Pendapatan Singosari dapat dilihat dari komponen-komponen komunikasi yang ada. Cara terbaik untuk menjelaskan komunikasi menurut Harold Lasswell dalam Effendy (2004:253) adalah menjawab pertanyaan “Siapa mengatakan apa dengan saluran apa kepada siapa dengan efek apa?”, beberapa komponen komunikasi yaitu komunikator, pesan, saluran atau media, komunikan dan efek.

1. Komunikator

Komponen pertama dalam proses komunikasi adalah komunikator. Menurut *Lasswell* dalam (Effendy, 2004:6) Komunikator merupakan individu yang menyampaikan pesan atau informasi kepada individu lain. Pada UPTD Pendapatan Singosari yang bertindak sebagai komunikator adalah kepala UPTD Pendapatan Singosari. Sebagai pimpinan organisasi Kepala UPTD Singosari merupakan sumber informasi dan juga pesan bagi seluruh pegawai. Semua kegiatan kerja harian UPTD Singosari pasti bersumber dari pimpinan.

Tugas penting komunikator adalah memastikan bahwa informasi dan pesan yang dia sampaikan diterima dan dimengerti oleh seluruh pegawai. Dalam hal ini kepala UPTD Singosari harus memastikan informasi atau pun pesan yang dia sampaikan diterima dan dimengerti oleh seluruh pegawai UPTD Pendapatan Singosari. Komunikasi yang dilakukan oleh kepala UPTD berupa penyampaian informasi mengenai kegiatan harian yang akan dilakukan oleh pegawai. Untuk memastikan informasi tersebut sampai kepada pegawai, kepala UPTD Singosari menyampaikan pesan dengan berbagai cara baik kelompok maupun individu mengenai tugas, arahan dan sebagainya. Penyampaian informasi itu dilakukan untuk dapat mengoptimalkan hasil pemungutan pajak pada wilayah kerja UPTD Pendaptan Singosari.

Dalam kaitannya dengan tugas sebagai kepala UPTD Pendaptan Singosari. Komunikator disini juga berperan sebagai kontrol terhadap pegawai. Sebab selain memberikan informasi kepala UPTD Pendapatan Singosari juga dapat meberikan tugas, arahan, dan teguran serta sanksi kepada setiap pegawai UPTD Pendapatan

Singosari. Hal tersebut dilakukan untuk meningkatkan kinerja pegawai dan untuk mendapatkan hasil yang optimal dalam pemungutan pajak daerah.

2. Pesan

. Pesan adalah serangkaian isyarat/symbol yang diciptakan oleh seseorang untuk maksud tertentu dengan harapan bahwa penyampaian isyarat/symbol itu akan berhasil dan menimbulkan sesuatu (Cangara, 2004:14). Isyarat atau symbol tersebut dapat berupa informasi, gagasan, tugas, perintah dan sebagainya dari komunikator. Kepala UPTD pendapatan Singosari selaku komunikator mengirimkan gagasannya berupa perintah kepada pegawai. Sebelum penyampaian pesan dilakukan, Kepala UPTD menyiapkan ide atau gagasan yang ingin disampikannya kepada pegawai. Gagasan tersebut diperoleh dari beberapa sumber, seperti tindak lanjut dari perintah dinas, atau respon dari hasil atau masalah yang dialami sebelumnya oleh UPTD Singosari Dinas Pendapatan Pengelolaan Keuangan dan Asset Kabupaten Malang. Selain hal tersebut pesan yang disampaikan oleh pimpinan dalam hal ini kepala UPTD Pendapatan Singosari juga dapat berupa laporan-laporan, tugas, perintah, teguran, maupun saran kepada pegawai untuk mengoptimalkan kerja dan hasil dari UPTD Pendapatan Singosari.

Bentuk pesan dalam hal ini berupa komunikasi verbal maupun non verbal. Komunikasi verbal adalah komunikasi yang menggunakan kata-kata, entah lisan maupun tulisan. Sedangkan komunikasi non verbal dapat berupa bahasa tubuh, tanda, tindakan atau perbuatan dan objek (Hardjana, 2003:23). Pada hal ini bentuk pesan verbal dalam UPTD pendapatan Singosari seperti penyampaian informasi,

laporan-laporan, perintah, instruksi, saran, dan teguran kepada pegawai dari kepala UPTD Singosari sebagai komunikator baik tertulis maupun tidak tertulis. Sedangkan pesan nonverbal merupakan pelengkap ataupun sebagai penyempurna dari pesan verbal tersebut untuk menegaskan maksud dari pesan verbal yang disampaikan oleh komunikator atau kepala UPTD. Seperti halnya bahasa tubuh pimpinan dalam berkomunikasi dengan pegawai untuk menggambarkan seberapa penting, kesungguhan, kecewa, dan sebagainya. Serta tindakan kepala UPTD juga merupakan pesan nonverbal yang disampaikan kepada pegawai dengan memberikan contoh berupa tindakan maupun perbuatan yang baik. Pesan tersebut biasanya dapat berupa pesan individu dan kelompok. Pesan individu yang dimaksud dalam hal ini adalah perintah langsung ataupun khusus pimpinan kepada salah satu pegawai tentang sesuatu yang akan dikerjakan. Sedangkan untuk pesan kelompok biasanya merupakan tugas umum yang biasa dilakukan dalam kegiatan harian kerja pegawai UPTD Pendapatan Singosari.

3. Media

Setelah ide atau gagasan diolah menjadi kata yang bisa dimengerti, pimpinan menyampaikan ide tersebut kepada para staf dan pegawai. Media komunikasi ataupun sarana yang mendukung komunikasi pada UPTD Pendapatan Singosari cukup umum. Belum ada media khusus yang diterapkan dalam kegiatan komunikasi pada UPTD Pendapatan Singosari. Secara umum komunikasi dilakukan perindividu maupun kelompok dengan komunikasi langsung secara lisan ketika bertemu. Untuk komunikasi jarak jauh para pegawai UPTD Pendapatan Singosari menggunakan alat telekomunikasi untuk menunjang

komunikasi mereka. Alat komunikasi tersebut berupa HP (*Hand Phone*) yang setiap pegawai dapat dengan mudah memiliki dan mendapatkannya.

Media komunikasi resmi yang digunakan UPTD Singosari Dinas Pendapatan Pengelolaan Keuangan dan Aset Kabupaten Malang dimulai pada saat apel pagi dilakukan. Kepala UPTD Pendapatan Singosari selaku pimpinan, memimpin jalannya apel yang diikuti oleh seluruh staf. Pada kesempatan itu pimpinan memberikan instruksi tentang kegiatan yang akan dilakukan. Instruksi tersebut berupa perintah maupun himbauan kepada pegawai. Selanjutnya media resmi yang lain adalah saat rapat dengan pegawai. Kegiatan rapat merupakan salah satu media efektif pada UPTD Pendapatan Singosari untuk menyampaikan informasi maupun pesan kepada pegawai maupun saling bertukar informasi antara pegawai dan pimpinan.

Dari penjabaran tersebut secara garis besar media komunikasi yang digunakan di UPTD Pendapatan singosari sebagai berikut:

- a. *Telephone / Smart Phone / Hand Phone*
- b. Surat
- c. Papan Pengumuman
- d. *Printed Material* (Media Komunikasi dan Publikasi berupa barang cetakan)
- e. Media pertemuan dan pembicaraan

4. Komunikan

Komunikan merupakan seseorang yang mendapatkan pesan, yang bertindak sebagai komunikan di sini adalah para staf dan pegawai UPTD Pendaptan Singosari. Setelah pegawai dan staf menerima pesan pimpinan, pegawai

menafsirkan pesan tersebut dan melaksanakannya. Pesan yang diberikan pimpinan berupa tugas maupun arahan untuk dilakukan oleh pegawai dalam melakukan kegiatan pekerjaan sehari-hari. Setelah menafsirkan pesan atau perintah dari pimpinan. Pegawai dan staf melaksanakan tugas tersebut sebagai tanggapan dari perintah pimpinan, kemudian diakhiri dengan laporan hasil kegiatan pelaksanaan tugas yang diberikan tadi.

Pegawai UPTD Pendapatan Singosari terbagi menjadi dua pokok bagian, yaitu pegawai yang berada di kantor serta pegawai lapangan yang kegiatan kerjanya berada diluar kantor UPTD Pendapatan Singosari. Pegawai yang bekerja dilapangan yaitu petugas operasional pemungitan pajak yang langsung meangih pajak ketempak para wajib pajak. Sedangkan pegawai yang berada dan bekerja di dalam kantor UPTD Pendapatan Singosari berupa staf tata usaha maupun bendahara di UPTD Pendapatan Singosari.

5. Efek

Penyampaian pesan baik berupa tugas arahan, dan sebagainya memberikan pengaruh atau efek pada pegawai baik kinerja, hasil, dan kedisiplinan. Aturan mengenai pemberlakuan presensi sebanyak empat kali sehari membuat kedisiplinan pegawai meningkat, sebab mulanya sebelum adanya aturan tersebut kebanyakan pegawai pada jam istirahat tidak kembali ke kantor melainkan diluar dengan alasan masih akan bertemu dengan wajib pajak yang lain. Hal tersebut bisa saja disalah gunakan pegawai untuk melakukan hal yang lain selain dari tugas yang berkaitan dengan pemungutan pajak. Dengan diterapkannya sistem presensi

empat kali sehari memudahkan pimpinan untuk mengawasi setiap pegawai, sehingga kinerja pegawai dapat ditingkatkan.

Selain aturan presensi sebanyak empat kali sehari UPTD Pendapatan Singosari juga menerapkan aturan buku harian kerja, dimana setiap pegawai harus melaporkan kegiatan dan hasil yang mereka dapatkan setiap hari. Begitupun dengan buku kegiatan harian pegawai dimana hal tersebut merupakan monitor bagi pekerjaan pegawai apakah pegawai benar-benar bekerja atau tidak, karena dalam buku tersebut pegawai juga harus mencantumkan bukti akan pekerjaan yang dilakukan hari itu. Jika semua kegiatan tersebut dapat dijalankan dengan baik oleh pegawai maka dapat dikatakan bahwa kinerja pegawai UPTD Singosari Dinas Pendapatan Pengelolaan Keuangan dan Asset Kabupten Malang cukup baik.

b. Arah komunikasi

Komunikasi merupakan proses pertukaran informasi, dan ada dua kemungkinan dalam prosesnya yaitu adanya *feedback* dari lawan komunikasi atau tidak. Jika tidak terdapat hubungan timbal balik dari lawan komunikasi dalam sebuah proses komunikasi maka dapat dikatakan bahwa komunikasi tersebut merupakan satu arah, serta sebaliknya jika dalam proses komunikasi terdapat hubungan timbal balik maka komunikasi tersebut dikatakan dua arah. Purwanto (2006:5) menyebutkan komunikasi yang lazim digunakan diantaranya adalah komunikasi dari atas kebawah (satu arah) dan komunikasi dari bawah keatas (dua arah).

2. Komunikasi Satu Arah

Satu arah komunikasi terjadi pada komunikasi dari atasan kepada bawahan, Aliran komunikasi dari atasan ke bawahan tersebut, umumnya terkait dengan tanggung jawab dan kewenangannya dalam suatu organisasi. Komunikasi dari atas ke bawah dipakai untuk menyampaikan informasi, mengarahkan, mengkoordinasikan, memotivasi, memimpin, mengendalikan berbagai kegiatan di level bawah. Komunikasi dari atas ke bawah tersebut dapat berbentuk lisan (*oral communications*) maupun tertulis (*written communications*). (Purwanto, 2011:49-50)

Komunikasi satu arah di UPTD Singosari terjadi saat kepala UPTD memberikan perintah, saran, motivasi dan sebagainya dalam kapasitasnya sebagai pimpinan untuk mengendalikan dan mengawasi kegiatan pegawai agar berjalan normal dan lancar. Pak Djarot Eko Widjaksono selaku kepala UPTD Singosari mengungkapkan bahwa perintah, arahan, dan kegiatan di UPTD Singosari secara garis besar disampaikan saat apel pagi kepada pegawai. Apel pagi tersebut rutin dilakukan setiap hari sepuluh menit sebelum dimulainya kegiatan harian di UPTD Singosari. Selain apel pagi komunikasi satu arah yang terjadi di UPTD Singosari juga berupa perintah, arahan, maupun teguran yang diberikan pimpinan melalui papan informasi, serta secara langsung berkomunikasi secara perseorangan terhadap individu-individu pegawai baik melalui lisan ataupun tulisan.

3. Komunikasi Dua Arah

Dua arah komunikasi merupakan proses pertukaran informasi dari komunikator dan komunikan. Alur pesan yang disampaikan berasal dari bawah

(pegawai) menuju ke atas (pimpinan). Pesan yang ingin disampaikan mula-mula berasal dari para pegawai yang selanjutnya disampaikan ke jalur yang lebih tinggi, yaitu kepada pimpinan untuk memecahkan masalah-masalah yang terjadi dalam suatu organisasi dan mengambil keputusan secara tepat, sudah sepantasnya bila pimpinan memperhatikan aspirasi yang berasal dari pegawai. (Purwanto, 2011:51)

Terjadinya komunikasi dua arah ini juga sebagai tanggapan dari perintah pimpinan atau atasan, baik berupa laporan atau hasil dari perintah dan tugas yang diberikan pimpinan kepada pegawai. Seperti pernyataan Irfan Indrayanto yang menjabat sebagai bendahara pembantu di UPTD Singosari yang mengatakan bahwa komunikasi dengan pimpinan cukup sering untuk menyampaikan laporan-laporan tentang hasil pemungutan pajak maupun tentang masalah-masalah yang terjadi dalam setiap kegiatan harian di UPTD Singosari.

Terjadinya komunikasi dua arah merupakan proses timbal balik antara komunikator dan komunikan. Komunikan dalam hal ini pegawai memberikan respon terhadap apa yang disampaikan oleh komunikator dalam hal ini pimpinan UPTD Singosari. Sebagian besar komunikasi dua arah ini terjadi karena terjadi masalah pada tingkat bawah, sehingga harus dikomunikasikan dengan atasan untuk mencari jalan keluar dari permasalahan yang dialami. Pada UPTD Singosari proses komunikasi dua arah ini terjadi secara individu maupun kelompok. Seperti yang dijelaskan sebelumnya komunikasi satu arah secara individu dapat dilakukan apabila antara individu pegawai sering bertemu dengan pimpinan. Untuk mengakomodir semua aspirasi dan keluhan dari pegawai maka UPTD Singosari

melakukan rapat rutin baik mingguan maupun bulanan sehingga komunikasi dua arah terjadi dalam forum tersebut.

Komunikasi dua arah terjadi baik perorangan maupun kelompok, komunikasi dua arah individu lebih kepada pegawai dan pimpinan bertemu secara individu baik itu untuk membahas sesuatu, memberikan perintah, memberikan saran maupun teguran, dan pemberian laporan dari hasil pekerjaan yang dilakukan pegawai. Untuk komunikasi dua arah yang berkelompok lebih pada saat forum resmi baik rapat maupun diskusi yang dilakukan di UPTD Pendapatan Kecamatan Singosari Dinas Pendapatan Pengelolaan Keuangan dan Aset Kabupaten Malang.

d. Gaya Komunikasi

Gaya komunikasi (Sendjaja dkk, 1996:07) merupakan perilaku komunikasi yang dilakukan oleh pimpinan dalam sebuah organisasi yang bertujuan untuk mendapatkan *feedback* dari orang lain terhadap pesan organisasional yang disampaikan. Gaya komunikasi yang digunakan UPTD Pendapatan Singosari merupakan terstruktur (*The Structuring Style*). Hal tersebut dapat dilihat dari penekanan informasi yang dilakukan oleh pimpinan UPTD Pendaptan Singosari terhadap tujuan organisasi serta menerapkan pertauran atau prosedur yang berlaku, Berikut penjelsan dari dua hal pokok tersebut.

1. Tujuan Organisasi

Untuk melihat tjuan organisasi UPTD Pendapatan Kecamatan Singosari Dinas Pendapatan Pengelolaan Keuangan dan Aset Kabupaten Malang dapat dilihat dari visi dan misi UPTD Pendapatan Singosari. Misi dari UPTD Pendapatan Kecamatan Singosari adalah untuk mewujudkan tertib administrasi pengelolaan

keuangan daerah. Dikarenakan UPTD Pendapatan Kecamatan Singosari adalah bertugas untuk mengumpulkan pajak maka hal tersebut dapat dilaksanakan apabila visi dapat dijalankan dengan baik. Sedangkan visi dari UPTD Pendapatan Singosari Dinas Pendapatan Pengelolaan Keuangan dan Aset Kabupaten Malang adalah meningkatkan kualitas dan profesionalisme SDM, Meningkatkan Prestasi dan Pelayanan, Meningkatkan Disiplin dan Kesejahteraan.

Gaya komunikasi yang digunakan oleh pimpinan UPTD Pendapatan Singosari adalah struktural yang lebih menekankan kepada informasi tentang tujuan organisasi dan Aturan dan prosedur yang berlaku disana. Dengan gaya komunikasi tersebut pimpinan UPTD Pendapatan Singosari selalu berpatokan pada aturan resmi yang berlaku di UPTD Pendapatan Singosari. Sesuai dengan Peraturan Bupati Malang No. 4 Tahun 2009 tentang Unit Pelaksana Teknis Daerah (UPTD) Pendaptan Pada Dinas Pendapatan, Pengelolaan Keuangan dan Aset Kabupaten Malang pasal 14 memiliki tugas pokok sebagai berikut:

- a. Memimpin, mengawasi, mengendalikan, membina dan mengkoordinasikan pelaksanaan tugas-tugas pendaptan, anggaran dan pembukuan
- b. Melaksanakan tugas-tugas lainnya yang diberikan Kepala Dinas sesuai bidang dan tugasnya

Dengan tugas-tugas pokok tersebut UPTD Pendaptan Singosari Dinas Pendapatan Pengelolaan keuangan dan Aset Kabupten Malang menerapkan aturan-aturan dan prosedur yang harus ditaati oleh seluruh Pegawai UPTD Pendapatan Kecamatan Singosari Dinas Pendapatan Pengelolaan Keuangan dan Aset Kabuoaten Malang.

2. Tugas dan Fungsi

Peraturan Buapti No.4 Tahun 2009 tentang Unit Pelaksanaan Teknis Dinas (UPTD) menyebutkan tiga bagian dalam UPTD Pendapatan Singosari menurut tugas dan fungsinya. Bagian-bagian tersebut meliputi Kepala UPTD Pendapatan Singosari, Sub Bagian Tata Usaha, dan Pelaksana. Seluruh bagian tersebut merupakan satu-kesatuan yang menjalankan tugas untuk penarikan pajak daerah pada wilayah kerja UPTD Pendapatan kec. Singosari maka penting untuk menjalankan tugas dan fungsi masing-masing dengan baik agar kinerja dan hasil dari penarikan pajak dapat optimal.

Kepala UPTD Pendaptan Singosari dalam menjalankan tugasnya sebagai pimpinan memiliki tugas memimpin, mengawasi, mengendalikan, membina dan mengkoordinasikan pelaksanaan kegiatan harian UPTD Pendapatan Singosari. Sebagai contoh pelaksanaan tugas tersebut adalah seperti memimpin apel pagi, rapat, memberikan arahan dan tugas kepada pegawai, membrikan teguran apabila terdapat pegawai yang tidak disiplin dan sebagainya. Untuk dapat meaksanakan tugas tersebut maka dibutuhkan fungsi atau wewenang yaitu seperti menyusun rencana kegitan dalam bidang pendapatan di UPTD Pendapatan Singosari. Sebagai pelaksana kegiatan pendataan terhadap obyek pajak dan obyek retribusi maka setiap kegitan pendataan aharus dilaporkan dan dipertanggung jawabkan kepada Kepala UPTD Pendapatan Singosari oleh seluruh pegawai.

Bagian kedua yaitu Sub Bagian Tata Usaha memiliki tugas untuk melaksanakan urusan umum dan perlengkapan, kepegawaian, keuangan, serta pelaporan dan evaluasi tugas UPTD Pendapatan Singossari. Dalam hal ini tugas

umum seperti pencatatan hasil pendapatan serta penyediaan alat tulis dan elektronik yang akan membantu mempermudah kegiatan pelaporan maupun pemungutan pajak pada wilayah kerja UPTD Pendapatan Singosari.

Bagian ketiga yaitu pelaksanaan, merupakan petugas atau pegawai yang melaksanakan pemungutan penarikan pajak di UPTD Pendapatan Singosari. Tugas pokok dari petugas pelaksana adalah melaksanakan pendataan potensi obyek Pajak Daerah dan Retribusi Daerah karena petugas pelaksana lebih mengetahui situasi sebenarnya dilapangan. Kemudian melaksanakan penyampaian Surat Pemberitahuan Pajak Terhutang (SPPT), pajak Bumi dan Bangunan (PBB). Selain menyampaikan SPPT dan PBB petugas pelaksana juga bertugas untuk menagih SPPT dan PBB tersebut. Selain SPPT dan PBB petugas pelaksana juga bertugas melaksanakan pemungutan pajak Daerah dan Retribusi Daerah serta melaksanakan tugas-tugas lain yang diberikan Kepala UPTD Pendapatan Singosari.

Tugas dan fungsi dari ketiga bagian dari UPTD Pendapatan Singosari harus dilaksanakan dengan baik agar tugas dan fungsi tersebut dapat optimal dalam pelaksanaan kegiatan pelaksanaan tugas pemungutan pajak pada wilayah UPTD Pendapatan Singosari. Untuk pelaksanaan kegiatan tersebut saling terhubung dan saling timbal balik dimulai dari perintah dan saran dari pimpinan kepada pegawai untuk pemungutan pajak daerah, dan dilaksanakan oleh petugas lapangan dan dilaporkan kepada petugas bagian tata usaha untuk dilakukan pencatatan dan dilaporkan kembali kepada Kepala UPTD Pendapatan Singosari sebagai sebuah bentuk pertanggung jawaban kerja pagi setiap pegawai.

3. Aturan dan Prosedur

Dalam menjalankan tugas pokok Kepala UPTD Pendapatan Kecamatan Singosari yang menggunakan gaya komunikasi struktural maka Kepala UPTD Pendapatan Singosari selalu berpedoman pada aturan-aturan yang berlaku. Menurut Peraturan Bupati No.4 Tahun 2009 tentang Unit Pelaksana Teknis Dinas (UPT) Pada Dinas PEndapatan Pengelolaan Keuangan dan Asset Kabupaten Malang pada pasal 18 menyebutkan bahwa tata kerja di UPTD yaitu “Kepala UPTD wajib menyusun rencana kerja yang mengacu pada rencana strategis Dinas Pendapatan, Pengelolaan Keuangan dan Asset dengan melaksanakan prinsip koordinasi, integrasi dan sinkronisasi secara vertikal dan horizontal serta memberikan bimbingan dan petunjuk kepada bawahannya masing-masing”. Dengan bunyi pasal tersebut memungkinkan Kepala UPTD Pendapatan Singosari untuk menerapkan aturan-aturan yang diinginkan untuk mendukung gaya komunikasi struktural yang dia gunakan.

Salah satu aturan yang Kepala UPTD PEndapatan Singosari terapkan disana adalah mewajibkan seluruh pegawai untuk melaporkan hasil kerja dan penarikan pajak yang mereka lakukan setiap hari. Sebelum beliau memimpin laporan untuk hasil penarikan pajak dilaksanakan setiap minggu atau setiap bulan setelah direkapitulasi terlebih dahulu. Sebagai contoh adalah pemungutan pajak nbumi dan bangunan (PBB) dimana kata salah satu pegawai tata usaha yang menjadi bendahara penerimaan mengungkapkan setelah pegawai lapangan memungut pajak dari wajib pajak, akan memberikan laporan kepada bendahara penerimaan

dan bendahara pennerimaan akan merekapitulasi hasil kerja petugas lapangan untuk dilaporkan kepada Kepala UPTD Pendapatan Singosari.

Selain hal tersebut komunikasi struktural menggunakan komunikasi dua arah, dimana pada penjelasan sebelumnya UPTD Pendapatan Singosari juga menggunakan komunikasi dua arah. Selanjutnya adalah memantapkan struktur organisasi, serta menerapkan peraturan atau prosedur yang berlaku. UPTD Pendapatan Singosari dapat dikatakan cukup baik dalam menerapkan peraturan atau prosedur yang berlaku di instansi tersebut. Hal tersebut bisa dilihat dari beberapa peraturan yang ada di UPTD Singosari seperti aturan presensi empat kali dalam sehari. Aturan tersebut diperlukan untuk dapat mengawasi dan mengontrol setiap pegawai karena kebanyakan pegawai UPTD lebih banyak bekerja dilapangan sebagai petugas pemungutan pajak daerah. Hal tersebut sangat baik untuk mengawasi dan mengontrol kinerja dari pegawai. Selain aturan presensi empat kali dalam sehari UPTD Singosari juga menerapkan penggunaan buku harian kerja pegawai. Buku tersebut berguna untuk mencatat kegiatan atau pekerjaan apa yang dilakukan setiap pegawai UPTD Singosari dalam sehari.

Gaya komunikasi terstruktur tersebut merupakan cara baik bagi UPTD Pendapatan Singosari untuk mengawasi dan mengevaluasi kinerja pegawai yang sebagian besar pekerjaannya dihabiskan dilapangan. Dengan penerapan aturan presensi dan buku harian tersebut juga diharapkan semua pegawai bertanggung jawab atas tugasnya.

2. Hambatan Komunikasi Kepemimpinan pada UPTD Pendapatan Singosari

1. Intensitas pertemuan antara pegawai dan kepala UPTD Pendapatan Singosari

Seperti sebagian besar organisasi pemerintah pada umumnya, media komunikasi di UPTD Pendapatan Singosari yaitu lisan (verbal) dan tulis berupa laporan hasil kerja. Sebagai petugas lapangan pemungutan pajak, UPTD Singosari Dinas Pendapatan Pengelolaan Keuangan dan Asset Kabupaten Malang sebagian besar tugas mereka berhubungan dengan wajib pajak. Para pegawai sesi penagihan bertugas menemui langsung wajib pajak. Dengan kata lain kebanyakan pekerjaan mereka berada diluar kantor. Seperti yang telah dibahas sebelumnya bahwa setiap permasalahan yang dialami oleh pegawai baik staf TU dan PPTOK akan selalu mengkoordinasikan dan mendiskusikannya dengan pimpinan. Untuk staf TU komunikasi mereka dengan pimpinan tidak ada masalah sebab mereka masih dalam satu ruang lingkup kerja di kantor. Permasalahan Komunikasi kepemimpinan banyak dialami oleh Pegawai PPTOK dimana ketika mereka mengalami masalah saat melakukan tugasnya membutuhkan arahan dari pimpinan untuk jalan keluar yang akan mereka lakukan. Masalahnya adalah jarak mereka dari pimpinan yang jauh akan menghambat pekerjaan mereka. Meskipun saat ini media komunikasi bisa menggunakan alat telekomunikasi seperti HP (*Hand Phone*) akan tetapi tentu akan berbeda dengan bertemu langsung dengan pimpinan secara tatap muka. Ditambah lagi dengan penyampaian detail dari permasalahan yang terjadi tidak akan maksimal jika hanya menggunakan HP.

Seperti yang disampaikan salah satu pegawai PPTOK bahwa bahwa secara umum komunikasi mereka dengan pimpinan adalah minimal satu kali selama seminggu. Pertemuan itu adalah rapat koordinasi yang biasa dilakukan setiap satu minggu sekali. Pada kesempatan itu para pegawai mengutarakan permasalahan mereka hadapi selama satu minggu untuk didiskusikan agar dapat mengetahui dan melakukan tindakan yang tepat untuk mengambil jalan keluar terbaik. Sedangkan bila masalah yang dihadapi saat itu merupakan masalah yang cukup serius para pegawai PPTOK akan kembali ke kantor terlebih dahulu untuk meminta tanggapan dari pimpinan tentang jalan terbaik dari masalah tersebut. Hal ini menjadi tidak efektif bagi pegawai PPTOK dalam menjalankan tugas mereka dilapangan.

2. Sumber Daya Manusia (SDM)

Seluruh pegawai baik pimpinan maupun pegawai UPTD Pendapatan Singosari suatu waktu akan menjadi komunikator maupun komunikan, tergantung situasi dan keperluan yang akan mereka lakukan. Effendy (2004:253) menjelaskan bahwa komunikator adalah seseorang yang menyampaikan informasi, sedangkan komunikan adalah seseorang yang menerima pesan. Sebagai contoh adalah saat apel pagi Kepala UPTD Pendapatan Singosari akan menjadi komunikator dan pegawai menjadi komunikan. Sebaliknya pegawai akan menjadi komunikator dan pimpinan menjadi komunikan ketika pegawai melakukan laporan baik tertulis maupun lisan.

Kepala UPTD Singosari Dinas Pendapatan Pengelolaan Keuangan dan Asset Kabupaten Malang, mengatakan yang menjadi permasalahan adalah tingkat Sumber Daya Manusia atau keterampilan pegawai UPTD Pendapatan Singosari

masih rendah. Sehingga dalam pelaksanaan tugas yang diberikan oleh pimpinan masih belum maksimal. Beliau menggambarkan rendahnya SDM tersebut seperti belum bisa menyelesaikan pekerjaan rutin harian, serta ketakutan akan berkomunikasi dengan masyarakat, dalam hal ini wajib pajak, serta hal-hal lain yang berhubungan dengan keterampilan pegawai.

Salah satu penghambat komunikasi menurut Suranto (2005:112-113) adalah hambatan sosiologis. Dia menggambarkan bahwa secara sosiologis warga perkantoran berasal dari berbagai golongan dan lapisan yang menimbulkan perbedaan status, ideologi, agama, tingkat pendidikan, serta status ekonomi. Jika melihat riwayat pendidikan para pegawai UPTD Singosari Dinas Pendapatan Pengelolaan Keuangan dan Asset Kabupaten Malang, maka cukup beralasan apa yang dikatakan beliau. Sebagian besar pegawai UPTD Singosari bukan lulusan sarjana. Jadi besar kemungkinan jika keterampilan mereka masih kurang jika melihat dari latar belakang pendidikan mereka.

3. Media Komunikasi

Komunikasi merupakan hal yang sangat penting dari sebuah interaksi. Hal tersebut diperlukan untuk memahami satu sama lain tentang apa tujuan dan maksud yang ingin dilakukan dan dicapai. Begitu juga dalam sebuah organisasi komunikasi merupakan penghubung bagi setiap individu, baik perorangan maupun kelompok. Oleh sebab itu maka diperlukan alat komunikasi untuk mempermudah atau pun memperlancar terjadinya komunikasi pada sebuah organisasi. Sama halnya dengan UPTD Pendapatan Singosari Dinas Pendapatan Pengelolaan Keuangan dan Aset Kabupaten Malang.

Media atau alat komunikasi yang digunakan oleh UPTD Pendapatan Singosari Dinas Pendapatan Pengelolaan Keuangan dan Aset Kabupaten Malang masih menggunakan media komunikasi yang lama seperti HP (Hand Phone) dan telephon rumah/kantor. Media tersebut dapat dibilang sudah tidak relevan dengan perkembangan teknologi saat ini, dimana semua akses informasi dapat di akses dengan cepat dengan menggunakan internet, *smart phone* dan fitur-fitur yang ada di dalamnya. Media komunikasi yang ada di UPTD Pendapatan Kecamatan Singosari Dinas Pendapatan Pengelolaan Keuangan dan Aset kabupaten Malang masih terpaku pada media lama yang jika dibandingkan dengan teknologi yang ada saat ini sudah sangat tertinggal. Dengan pekerjaan harian yang lebih banyak berada di lapangan seharusnya UPTD Pendapatan Singosari bisa memanfaatkan teknologi-teknologi baru yang akan mempermudah pekerjaan mereka di lapangan. Dengan penggunaan teknologi yang lama tersebut pegawai masih sering kali bolak-balik ke kantor dan lapangan untuk bertanya mengenai permasalahan-permasalahan yang mereka alami atau keluhkan saat bertugas.

Penggunaan media lama tersebut akan memperlambat dan tidak efektif untuk para pegawai dalam tugasnya untuk memungut pajak. Begitu juga komunikasi antara pimpinan dan pegawai meskipun sebagian pegawai sudah menggunakan fitur-fitur dan teknologi yang baru, maka percuma jika pimpinan UPTD Pendapatan Singosari tidak menggunakan teknologi atau aplikasi-aplikasi tersebut. Jika kita lihat dengan seksama penggunaan internet dan fitur-fitur di dalamnya sangat membantu untuk mempermudah tugas mereka dalam melaksanakan kegiatan kerja harian. Contoh paling sederhana adalah untuk mengirim laporan

kepada pimpinan atau pegawai yang lain dengan menggunakan fasilitas internet dan fitur didalamnya kita bisa mengirim laporan tanpa harus kembali lagi ke kantor atau bertemu dengan pimpinan. Dengan demikian akan efektif dan efisien pekerjaan para pegawai apabila tidak harus bolak balik ke kantor. Dengan penggunaan fitur-fitur tersebut kita juga bisa mengetahui lokasi para pegawai dimana mereka berada sehingga pengawasan akan lebih mudah dilakukan.



BAB V

PENUTUP

A. Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan dapat dikatakan bahwa komunikasi kepemimpinan di UPTD Singosari Dinas Pendapatan Pengelolaan Keuangan dan Asset Kabupaten Malang belum berjalan dengan cukup baik. Melihat proses komunikasi yang terjadi disana, komunikasi antara pimpinan pada pegawai atau pun sebaliknya dari pegawai kepada pimpinan berjalan sesuai dengan mekanisme yang ada. Akan tetapi ada beberapa hal yang masih perlu diperbaiki seperti intensitas komunikasi antara pimpinan dan pegawai, serta kemudahan akses berkomunikasi yang masih kurang. Berhubungan dengan kinerja pegawai, sumber daya manusia (SDM) yang masih rendah menjadi masalah utama, juga masalah efektivitas pegawai dalam melaksanakan tugas. Maka dari itu peningkatan sumber daya manusia perlu dilakukan untuk menunjang sistem kerja yang telah ditetapkan pada sebuah instansi pemerintahan.

Hambatan yang terjadi di UPTD Singosari Dinas Pendapatan Pengelolaan Keuangan dan Asset Kabupaten Malang adalah Sumber Daya Manusia (SDM) yang masih rendah. Hanya sebagian kecil dari seluruh pegawai yang merupakan sarjana. Hambatan lain yang terjadi adalah jarak dan media komunikasi, dimana pegawai sebagian besar bekerja dilapangan atau diluar kantor. Dengan demikian proses komunikasi antara pimpinan dan pegawai sering mengalami hambatan.

B. Saran

Berikut saran yang peneliti ajukan untuk UPTD Singosari Dinas Pendapatan Pengelolaan Keuangan dan Asset Kabupaten Malang:

- 1) Untuk mengintensifkan komunikasi antara pimpinan dan pegawai selain menggunakan buku komunikasi untuk mengevaluai kinerja pegawai, akan lebih efektif apabila evaluasi tersebut dilaksanakan setiap hari sebelum pulang kerja dengan cara berkomunikasi secara langsung dan tatap muka.
- 2) Untuk meningkatkan Sumber Daya Manusia, Sebaiknya UPTD Singosari menyekolahkan kembali pegawai mereka seperti mengirim mereka untuk melakukan diklat yang akan menambah pengetahuan dan keterampilan pegawai nantinya.
- 3) Media komunikasi antara pimpinan dan pegawai perlu di tingkatkan lebih baik lagi dengan memanfaatkan teknologi yang ada saat ini yang lebih modern dengan menggunkan internet, smart phone, dan aplikasi-aplikasi lain yang bisaq digunakan untuk berkomunikasi, seperti media sosial.

DAFTAR PUSTAKA

- Adya, B. Atep. 2003. *Dasar-dasar Pelayanan Prima*. Jakarta. PT Gramedia Pustaka
- Agus M. Hardjana. (2003). *Komunikasi intrapersonal & Komunikasi Interpersonal*. Yogyakarta: Penerbit Kanisius
- Arikunto, Suharsimi. 2010. *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktik*. Jakarta: Rineka Cipta
- AW, Suranto, 2005, *Komunikasi Perkantoran; Prinsip Komunikasi untuk Meningkatkan Kinerja Perkantoran*, Cetakan I. Depok, Yogyakarta:Media Wacana
- Cangara, H. Hafied. 2008. *Pengantar Ilmu Komunikasi*. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.
- Djaelani Aunu Rofiq. 2013. *Teknik Pengumpulan Data Dalam Penelitian Kualitatif*. *Jurnal Majalah Ilmiah Pawitatan*. Vol: 20, No:1 Maret 2013
- Effendy, Onong Uchyana, 2004. *Ilmu Komunikasi Teori dan Praktek*, Bandung: Remaja Rosdakarya,
- Faules, R. Wayne Pace Don F. 2010. *Komunikasi Organisasi*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.
- Gomes, Faustino Cardoso, 2003, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Penerbit Andi, Yogyakarta
- Handoko, T.Hani. 2001, *Manajemen personalia dan sumber daya manusi*, Yogyakarta: BPFE Yogyakarta
- Kartono, Kartini. 1994. *Pemimpin dan Kepemimpinan*. PT. Raja Grafindo Persada, Jakarta

- Koentjaraningrat. 1993. *Metode-metode Penelitian Masyarakat*. PT. Gramedia Pustaka Utama. Jakarta
- Mangkunegara, Anwar Prabu . 2002. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Remaja Rosdakarya. Bandung
- Moleong , J. Lexy. 2010. *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Edisi Revisi. Bandung: PT.Remaja Rosdakarya
- Muhammad, Arni, 2007. *Komunikasi Organisasi*. Bumi Aksara, Jakarta.
- Mulyana, Deddy. 2005. *Ilmu Komunikasi Suatu Pengantar*. Bandung : Remaja Rosdakarya
- Nawawi, Hadari. 2003. *Kepemimpinan Mengefektifkan Organisasi*. Yogyakarta: Gajah Mada University Press.
- Pace, R Wayne & Faules, Don. 2005. *Komunikasi Organisasi*, PT. Remaja Rosdakarya, Bandung
- Patilima, H. (2005). *Metode Penelitian Kualitatif*. Bandung: Alfabeta
- Prawirosentono, Suryadi. 1999. *Kebijakan Kinerja Karyawan*. Yogyakarta: BPFE.
- Purwanto, Djoko. 2010. *Komunikasi Bisnis*. Jakarta: Erlangga
- Rivai V, Mulyadi D. *Kepemimpinan dan perilaku organisasi*. Jakarta: Rajawali pers; 2011
- Robbins, Stephen P. 2006. *Perilaku Organisasi*, Jakarta: Prehalindo
- Siagian, Sondang P. 2001. *Manajemen Personalia*. Cetakan ketiga. Jakarta: Bumi Aksara
- _____. 2003. *Teori & Praktek Kepemimpinan*, Rineka Cipta, Jakarta.
- Sofhia, Putri. 2014. *Budaya Organisasi Pemerintahan vs Budaya Organisasi Perusahaan*

Swasta. [online](http://www.kompasiana.com/putrisofhiakh/budaya-organisasi-pemerintahan-vs-budaya-organisasi-perusahaan-swasta_54f95e97a3331178178b4b79 diakses 15 Maret 2016)

Sendjaja, S. Djuarsa. 1999. *Teori Komunikasi*. Universitas Terbuka. Jakarta.

Setiawan Agus Bahar, Muhith Abd .2013. *Transformational Leadership* (Ilustrasi di Bidang Pendidikan Organisasi Pendidikan). Jakarta : Rajawali Pers

Sulistyo-Basuki. 2006. *Metode Penelitian*. Jakarta: Wedatama Widya Sastra dan Fakultas Ilmu Pengetahuan Budaya Universitas Indonesia

Thoha, Miftah. 1983. *Perilaku Organisasi*, Rajawali, Jakarta.

_____. 2001. *Perilaku Organisasi : Konsep dasar dan aplikasinya*. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.

Veithzal, Rivai, 2008. *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan*. PT.Raja Grafindo Persada: Jakarta.

Veithzal, Rivai dan Mulyadi, Deddy. 2009. *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi*. Jakarta : PT Rajagrafindo Persada.

Wahjosumidjo. 1994. *Kepemimpinan dan Motivasi*. Jakarta: Ghalia Indonesia

_____. 2002. *Kepemimpinan Kepala Sekolah Tinjauan Teoritik dan Permasalahannya*. Jakarta: Rajawali Pers

Widjaja, H.A.W. 2006. *Administraasi Kepegawaian*. Rajawali, Jakarta

Wood, Julia T. 2013 *Komunikasi Interpersonal dalam interaksi Keseharian*, Jakarta: Salemba Humanika

<http://megapolitan.kompas.com/read/2015/09/15/12475061/Ahok.Belum.Setahun.Memimpin.Saya.Sudah.Pecat.120.PNS>