

# **KOMUNIKASI ORGANISASI DAN SEMANGAT KERJA PEGAWAI (STUDI PADA BAGIAN UMUM SUB.BAGIAN PERLENGKAPAN SEKRETARIAT DAERAH KABUPATEN BULELENG)**

Oleh : Putu Oka Ariasa dan I Nyoman Suprpta

## **Abstraksi**

Semangat kerja pegawai salah satunya ditentukan oleh adanya komunikasi yang baik diantara sesama pegawai maupun dengan pimpinan. Dengan komunikasi yang baik antara sesama pegawai atau antara pegawai dengan pimpinan diharapkan akan meningkatkan semangat kerja pegawai yang bersangkutan.

Sehubungan dengan hal tersebut, beberapa pokok permasalahan yang muncul dalam penelitian ini adalah : 1) bagaimanakah komunikasi organisasi yang terjadi di Bagian Umum Sub.Bagian Perlengkapan Sekretariat Daerah Kabupaten Buleleng ? ; 2) bagaimanakah semangat kerja pegawai di Bagian Umum Sub.Bagian perlengkapan Sekretariat Daerah Kabupaten Buleleng ? ; 3) apakah faktor-faktor pendukung dan penghambat komunikasi organisasi di Bagian Umum Sub.Bagian perlengkapan Sekretariat Daerah Kabupaten Buleleng ?

Berdasarkan hasil penelitian ditemukan fakta bahwa komunikasi organisasi di Bagian umum Sub.bagian Perlengkapan Setda.kabupaten Buleleng berupa komunikasi vertikal, komunikasi horisontal, dan komunikasi diagonal. Komunikasi berfungsi sebagai kendali, motivasi, pengungkapan emosional, dan informasi. Selanjutnya efek komunikasi berupa efek kognitif, efek afektif, dan efek konatif.

Semangat kerja pegawai di Bagian Umum sub.bagian Perlengkapan Setda.Kabupaten Buleleng dapat dilihat dari : hubungan yang harmonis antara atasan dan bawahan, suasana dan iklim kerja yang bersahabat, rasa kemanfaatan bagi terciptanya tujuan organisasi, tingkat kepuasan ekonomi dan kepuasan-kepuasan materi lainnya, dan adanya ketenangan jiwa dan jaminan kepastian.. Faktor-faktor yang mendukung komunikasi adalah penguasaan bahasa, sarana komunikasi, kemampuan berpikir pelaku komunikasi, dan lingkungan yang baik. Sedangkan faktor penghambat komunikasi terdiri dari hambatan dari pengirim pesan, hambatan dalam penyandian/symbol, hambatan media komunikasi, hambatan dalam bahasa sandi, hambatan dari penerima pesan, dan hambatan psikologis dan sosial.

Kata kunci : komunikasi, semangat kerja, pegawai.

## **1. Pendahuluan**

Dalam Suatu Instansi komunikasi berperan sangat penting. Pentingnya komunikasi dalam suatu organisasi di mana dalam melakukan pekerjaan diperlukan komunikasi efektif di antara seluruh bagian organisasi agar tidak salah dalam pelaksanaannya, sehingga tujuan dari suatu pekerjaan dapat terwujud. Terjadinya kesalahan dalam penyampaian komunikasi dapat menimbulkan

kesalahan penerimaan dan jika terjadi kesalahan dalam menerima suatu komunikasi dapat menimbulkan kesalahan atau kegagalan pencapaian sasaran atau tujuan dari suatu penugasan, hal ini dapat mempengaruhi semangat kerja pegawai secara individu maupun organisasi, (Soejono:2016).

Suatu pesan tentang pekerjaan dalam organisasi formal yang akan disebarluaskan sudah seharusnya berjalan mengikuti alur struktur organisasi dari pimpinan sampai kepada para bawahannya ataupun sebaliknya. Pemilihan jenis komunikasi penting dipahami oleh masing-masing bagian dalam suatu organisasi, seperti komunikasi antar sesama bagian dalam organisasi formal ( komunikasi horisontal ), komunikasi antara atasan dan bawahan ( komunikasi vertikal), komunikasi verbal maupun komunikasi non verbal, (Marhaeni,2017 : 116). Kesalahan dalam memilih jenis komunikasi sering membawa kesalahan dalam hasil dari suatu penugasan. Suatu contoh komunikasi yang dilakukan antara bagian anggaran dengan bagian keuangan terhadap penyusunan anggaran kegiatan. Sering ditemukan komunikasi antar bagian dilakukan secara verbal tanpa disertai komunikasi non verbal sehingga pada saat terjadi permasalahan akan sulit ditemukan bagian yang seharusnya bertanggung jawab. Dan begitu pula terhadap komunikasi yang dilakukan sehari - hari yang bersifat informal seperti perencanaan karya wisata tetapi mempergunakan komunikasi yang bersifat non verbal sehingga mengakibatkan kekakuan dalam organisasi.

Komunikasi merupakan sarana memadukan aktifitas-aktifitas yang terorganisasi, juga merupakan sarana untuk memodifikasi perilaku, mempengaruhi perubahan, memproduksi informasi, dan sarana untuk mencapai tujuan. Komunikasi yang dapat diterima oleh bawahannya, membuat karyawan tidak *miss communication* dalam mengerjakan pekerjaannya sehingga karyawan akan segera berinteraksi untuk memulai aktifitas-aktifitas yang terorganisasi ( Marhaeni,2017 : 45 ). Komunikasi yang terjalin dengan baik antara pimpinan dengan staf serta antara para staf dapat berdampak pada meningkatnya semangat kerja pegawai pada suatu instansi.

Semangat kerja adalah kondisi seseorang yang menunjang dirinya untuk melakukan pekerjaan lebih cepat dan lebih baik. Unsur penting dari semangat kerja adalah adanya keinginan untuk mencapai tujuan dari sebuah kelompok

tertentu. Semangat kerja merupakan gambaran sikap pribadi individu maupun kelompok terhadap pekerjaan yang dilakukan dalam meraih tujuan. Karena sikap merupakan kesediaan untuk bertindak yang berarti masih berbentuk kesiapan atau kecenderungan dan tidak terlihat oleh orang lain, maka semangat kerja lebih bersifat individual.

Semangat kerja juga merupakan cermin dari kondisi pegawai dan lingkungan kerjanya. Jika semangat kerja meningkat maka organisasi akan memperoleh keuntungan seperti rendahnya tingkat absensi, kecilnya perpindahan pegawai, pekerjaan lebih cepat diselesaikan dan sebagainya. Menurut Dessler (2016 : 89 ), semangat kerja dapat diukur melalui presensi pegawai di tempat kerja, tanggungjawab terhadap pekerjaan, disiplin kerja, kejasama dengan pimpinan atau teman sejawat dalam organisasi serta tingkat produktivitas kerja.

Berdasarkan observasi awal terhadap semangat kerja pegawai di Bagian Umum Sub Bagianerlengkapan Sekretariat Daerah Kabupaten Buleleng, dapat diketahui bahwa kehadiran pegawai di tempat kerja tepat waktu baru bisa berjalan baik jika ada ancaman berupa sanksi dari pimpinan. Begitu juga mereka sebagian besar bersedia melaksanakan pekerjaan tambahan atau lembur kalau ditunggui oleh pimpinannya dan mendapatkan honor.

Hal-hal lain seperti tanggung jawab terhadap pekerjaan, sesuai hasil observasi, sudah cukup baik tetapi perlu ditingkatkan lagi demi tercapainya produktivitas kerja yang maksimal sesuai dengan yang diharapkan. Kejasama antara pegawai dengan pimpinan dan teman sejawat belum berjalan maksimal, karena masih adanya dikotomi antara pegawai yang berstatus Aparatur Sipil Negara ( ASN ) dengan pegawai non-ASN. Hal ini tentu berdampak pada semangat kerja pegawai, khususnya pegawai yang non ASN, karena dari segi penghasilan mereka memang lebih kecil dibandingkan dengan pegawai yang berstatus ASN. Tetapi mereka sering diberikan pekerjaan yang lebih banyak. Disinilah perlunya ada komunikasi yang baik diantara semua pegawai di bawah koordinasi pimpinan untuk meniadakan dikotomi tersebut.

Seperti telah disebutkan di atas bahwa semangat kerja pegawai bisa tumbuh dengan baik salah satunya terjadi karena adanya komunikasi yang tumbuh dengan baik dalam organisasi, dalam hal ini komunikasi yang harmonis antara

pimpinan dan seluruh pegawai. Pimpinan harus mampu menciptakan kondisi dan komunikasi yang baik dalam organisasi yang dipimpinnya yakni antara dirinya dengan seluruh pegawai serta antara sesama pegawai.

Permasalahan yang sering muncul terkait komunikasi yang terjadi dalam melaksanakan suatu pekerjaan di Bagian Umum Sekretariat Daerah Kabupaten Buleleng, yakni ketika suatu saat Sub.Bagian Perlengkapan mendapatkan tugas atau pekerjaan untuk menyiapkan suatu tempat acara yang akan dihadiri oleh pejabat Pemerintah Kabupaten Buleleng. Karena kurangnya komunikasi antara pimpinan dengan pegawai yang ditugaskan untuk menyeting atau mendekorasi tempat acara tersebut, menyebabkan tempat yang sudah selesai diseting kemudian ketika pimpinan datang tidak sesuai dengan keinginannya. Akhirnya setingan tempat tersebut harus ditata ulang. Hal tersebut tentunya bisa menurunkan semangat kerja pegawai, karena sudah susah-susah bekerja tetapi tidak berkenan dihati pimpinan dan harus ditata ulang. Tentunya ini membutuhkan tambahan waktu dan tenaga.

Berdasarkan latar belakang di atas, maka dapat dirumuskan beberapa permasalahan sebagai berikut :

1. Bagaimanakah komunikasi organisasi yang terjadi di Bagian Umum Sub.Bagian Perlengkapan Sekretariat Daerah Kabupaten Buleleng?
2. Bagaimanakah Semangat Kerja Pegawai di Bagian Umum Sub.Bagian Perlengkapan Sekretariat Daerah Kabupaten Buleleng ?
2. Apakah faktor - faktor pendukung dan penghambat komunikasi organisasi di Bagian Umum Sub. Bagian Perlengkapan Sekretariat Daerah Kabupaten Buleleng?

## **2. Metode Penelitian**

Jenis penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah penelitian kualitatif. Menurut Bungin (2016 : 32), penelitian kualitatif adalah penelitian yang menghasilkan data deskriptif mengenai kata-kata lisan maupun tertulis dan tingkah laku yang dapat diamati dari orang-orang yang diteliti. Sedangkan menurut Trianto (2018 : 179) penelitian kualitatif adalah penelitian yang percaya bahwa kebenaran adalah dinamis dan dapat ditemukan hanya melalui penelaahan terhadap orang-orang melalui interaksinya dengan situasi sosial mereka.

Yang menjadi informan dalam penelitian ini adalah , Kepala Bagian Umum, PPTK Sub.Bagian Perlengkapan, para Kasubag dan pegawai di Bagian Umum Sub.Bagian Perlengkapan Sekretariat Daerah Kabupaten Buleleng. Informan tersebut ditentukan secara *purposive* dengan mempertimbangkan pengetahuan mereka yang memahami tentang masalah dan mereka yang berada di dalam lingkungan tersebut yang dipandang mampu memberikan informasi yang akurat tentang masalah tersebut.

Hal pertama yang di lakukan sebelum memulai seluruh tahapan penelitian kualitatif adalah menetapkan *research question* atau fokus penelitian ( Hendarso,2017 : 170). Menurut Moleong (2009), fokus penelitian kualitatif berkaitan erat dengan rumusan masalah, masalah penelitian dijadikan acuan dalam menentukan fokus penelitian, sehingga fokus penelitian dapat berkembang atau berubah sesuai dengan pola pikir yang bersifat ‘*emercial induktif*’ (kenyataan dan induktif) segalanya ditentukan dari data yang sebenarnya diperoleh dilapangan. Adapun yang menjadi fokus dalam penelitian ini adalah :

1. Komunikasi Organisasi di Bagian Umum Sub.Bagian Perlengkapan Sekretariat Daerah Kabupaten Buleleng yang meliputi: a) bentuk komunikasi; b) fungsi komunikasi; dan c) efek komunikasi.
2. Semangat Kerja Pegawai di Bagian Umum Sub.Bagian Perlengkapan Sekretariat Daerah Kabupaten Buleleng, yang meliputi : a)hubungan yang harmonis antara atasan dan bawahan; b)suasana dan iklim kerja yang bersahabat; c)rasa kemanfaatan bagi terciptanya tujuan organisasi; d)tingkat kepuasan ekonomi dan kepuasan-kepuasan materi lainnya; dan e)adanya ketenangan jiwa dan jaminan kepastian
3. Faktor – faktor pendukung dan penghambat komunikasi organisasi di Bagian Umum Sub.Bagian Perlengkapan Sekretariat Daerah Kabupaten Buleleng adalah:
  - a. Faktor yang mendukung komunikasi seperti: 1). Penguasaan Bahasa, 2). Sarana Komunikasi, 3). Kemampuan berfikir (kecerdasan) pelaku komunikasi, 4). Lingkungan yang baik.
  - b. Faktor yang menghambat komunikasi misalnya: 1) Hambatan dari pengirim pesan, 2). Hambatan dalam penyandian/symbol, 3).

Hambatan Media komunikasi, 4). Hambatan dalam bahasa sandi, 5). Hambatan dari penerima pesan, 6). Hambatan psikologis dan sosial.

Penelitian ini mengambil lokasi di Bagian Umum Sub.Bagian Perlengkapan Sekretariat Daerah Kabupaten Buleleng yang berada di Jalan Pahlawan Singaraja dengan tujuan untuk mengetahui komunikasi organisasi dan semangat kerja pegawai. Alasan pemilihan lokasi penelitian ini adalah karena lokasinya mudah dijangkau karena berada di pusat kota. Juga karena data-data yang diperlukan sebagai bahan penelitian cukup tersedia. Selanjutnya proses pengumpulan datanya dilakukan dengan teknik observasi atau pengamatan terhadap subjek dan objek penelitian, wawancara dengan para informan, serta dengan memanfaatkan dokumen-dokumen yang berkaitan dengan masalah penelitian. Sedangkan analisis datanya dilakukan dengan analisis data kualitatif, dimana analisis data dilakukan sepanjang penelitian dengan menggunakan empat tahapan analisis data seperti yang dikemukakan oleh Milles dan Huberman ( Sugiyono, 2015 ), yakni pengumpulan data, reduksi data, penyajian data, dan simpulan/verifikasi.

### **3. Hasil Penelitian dan Pembahasan**

#### **3.1 Komunikasi Organisasi di Bagian Umum Sub.Bagian Perlengkapan Sekretariat Daerah Kabupaten Buleleng**

Komunikasi merupakan suatu proses sosial yang sangat mendasar dan vital dalam kehidupan manusia. Dikatakan mendasar karena setiap masyarakat manusia, baik yang primitif maupun yang modern, berkeinginan mempertahankan suatu persetujuan mengenai berbagai aturan sosial melalui komunikasi. Dikatakan vital karena setiap individu memiliki kemampuan untuk berkomunikasi dengan individu-individu lainnya sehingga meningkatkan kesempatan individu itu untuk tetap hidup. Setiap saat semua orang selalu berbicara tentang komunikasi. Kata komunikasi sangat dikenal, tetapi banyak di antara kita yang kurang mengerti makna dari komunikasi walaupun kita selalu memperbincangkannya dan melakukannya. Kata komunikasi atau *communication* dalam bahasa Inggris berasal dari bahasa latin *communis* yang berarti “sama”, *communico*, *communicatio*, atau *communicare* yang berarti “membuat sama” (*to make common*). Istilah pertama

(*communis*) adalah istilah yang paling sering sebagai asal usul komunikasi, yang merupakan akar dari kata-kata latin lainnya yang mirip. Komunikasi menyarankan bahwa suatu pikiran, suatu makna, atau suatu pesan dianut secara sama.

### **3.1.1 Bentuk Komunikasi**

#### **1. Komunikasi Vertikal**

Untuk menjalin kerjasama yang baik antara Kepala Bagian sebagai pimpinan dengan para Ka.Sub Bag. serta seluruh staf pegawai yang ada, maka Kepala Bagian selalu menjalin komunikasi dengan bawahannya tersebut. Komunikasi yang dilakukan oleh Kepala Bagian dengan para Ka.Sub Bag atau PPTK ( Pejabat Pelaksana Teknis Kegiatan ) maupun antara Ka.Sub Bag atau PPTK dengan seluruh pegawai yang menjadi bawahannya, lebih banyak berupa petunjuk, instruksi, pengarahan atau informasi penjelasan serta usulan atau masukan dari bawahan kepada pimpinan.

Berdasarkan hal-hal yang disampaikan oleh para informan , serta didukung dengan hasil observasi di lokasi penelitian, dapat diketahui bahwa komunikasi yang dilaksanakan oleh Kepala Bagian Umum Setda Kabupaten Buleleng beserta para Kepala Sub Bagian atau PPTK dengan semua pegawai yang ada yakni komunikasi dari atas ke bawah dan dari bawah ke atas. Dalam komunikasi tersebut pimpinan dalam hal ini Kepala Bagian atau para Kepala Sub Bagian atau PPTK memberikan instruksi, petunjuk, pengarahan, informasi dan yang lainnya kepada para pegawai sebagai bawahannya serta para bawahan memberikan masukan atau usulan kepada pimpinan. Komunikasi seperti itu oleh Effendy ( 2015) disebut dengan komunikasi vertikal ( *vertical communication* ), yakni komunikasi dari atas ke bawah ( *up word communication* ). Sesuai pula dengan yang disampaikan oleh Robbins ( 2014 ), bahwa komunikasi vertikal adalah komunikasi dari atas ke bawah dan dari bawah ke atas atau komunikasi dari pimpinan ke bawahan dan dari bawahan ke pimpinan secara timbal balik.

#### **2. Komunikasi Horizontal**

Di samping komunikasi antara atasan dengan bawahan dalam hal ini komunikasi antara Kepala Bagian dengan para Kepala Sub Bagian atau PPTK dan dengan seluruh pegawai, juga sering terjadi komunikasi sesama Kepala Sub

Bagian/PPTK atau antara sesama pegawai. Komunikasi tersebut bisa dalam bentuk kerjasama ketika melaksanakan tugas-tugas, maupun komunikasi dalam bentuk obrolan-obrolan disela-sela mereka menjalankan aktivitasnya sebagai pegawai pemerintah.

Berdasarkan pernyataan-pernyataan yang disampaikan oleh para informan yang merupakan pegawai di Bagian Umum Sub.Bagian Perlengkapan Setda Kabupaten Buleleng, dapat dipahami bahwa komunikasi antara individu-individu yakni sesama pegawai di Bagian Umum Sub.Bagian Perlengkapan Setda Kabupaten Buleleng tersebut terjadi dalam konteks status yang sama yakni sesama pegawai. Komunikasi tersebut oleh Effendy ( 2015) disebut komunikasi horizontal ( *horizontal communication* ), yakni komunikasi yang terjadi antara individu-individu dengan pegawai yang mempunyai status atau peringkat yang sama dalam struktur organisasi. Dan menurut Robbins (2014 ) disebut juga sebagai komunikasi horisontal yaitu komunikasi secara mendatar, misalnya komunikasi antara karyawan dengan karyawan dan berlangsung tidak formal yang berlainan dengan komunikasi secara vertikal yang terjadi secara formal.

### **3. Komunikasi Diagonal**

Selain komunikasi antar sesama pegawai dalam satu bagian, juga sering terjadi komunikasi antara pegawai di bagian yang satu dengan di bagian yang lain. Misalnya antara pegawai di Bagian Umum Sub.Bagian Perlengkapan Setda Kabupaten Buleleng dengan pegawai di Bagian lain Setda Kabupaten Buleleng.

Berdasarkan pernyataan-pernyataan yang disampaikan oleh para informan , dapat diketahui bahwa untuk dapat melaksanakan tugas dengan baik, para pegawai di Bagian Perencanaan dan Keuangan Setda kabupaten Buleleng selalu berkomunikasi dengan pegawai di bagian lain dan juga dengan Sekretaris Daerah Kabupaten Buleleng. Komunikasi semacam itu oleh Effendy ( 2015 ) disebut dengan Komunikasi Diagonal yang sering juga dinamakan komunikasi silang yaitu seseorang dengan orang lain yang satu dengan yang lainnya berbeda dalam kedudukan dan bagian.



### **3.1.2 Fungsi Komunikasi**

#### **1. Kendali**

Salah satu fungsi komunikasi adalah sebagai sarana untuk mengendalikan perilaku pegawai supaya mau mengikuti dan mematuhi semua aturan yang telah ditetapkan. Berdasarkan hasil wawancara dengan para informan, dapat diketahui bahwa arahan pimpinan atau aturan yang telah ditetapkan merupakan sarana komunikasi yang bertindak untuk mengendalikan perilaku pegawai untuk selalu patuh kepada pimpinan dan aturan yang berlaku. Ini sesuai dengan yang disampaikan oleh Robbins ( 2014 ) bahwa salah satu fungsi komunikasi adalah sebagai kendali yang bertindak untuk mengendalikan perilaku anggota dalam berbagai cara, setiap organisasi mempunyai wewenang dan garis panduan formal yang harus dipatuhi oleh karyawan.

#### **2. Motivasi**

Secara umum motivasi bertujuan untuk mendorong atau merangsang seseorang atau kelompok agar orang atau kelompok tersebut lebih bergairah dalam mengerjakan pekerjaan. Sehubungan dengan fungsi komunikasi sebagai motivasi bagi pegawai di Bagian Umum Sub.Bagian Perlengkapan Setda Kabupaten Buleleng.

Berdasarkan hal-hal yang disampaikan oleh Kepala Bagian Umum Setda Kabupaten Buleleng dan setelah dikonfirmasi kepada salah seorang pegawai, dapat diketahui bahwa komunikasi dijadikan fungsi untuk membantu memotivasi pegawai agar mereka mengerti apa yang harus mereka kerjakan, bagaimana mereka bekerja dengan sebaik-baiknya dengan selalu berusaha memperbaiki dan meningkatkan kinerja agar sesuai dengan standar yang telah ditetapkan. Ini sesuai dengan yang dikatakan oleh Robbins ( 2014 ) bahwa fungsi komunikasi adalah sebagai motivasi yakni komunikasi membantu perkembangan motivasi dengan menjelaskan kepada para karyawan apa yang harus dilakukan bagaimana mereka bekerja baik dan apa yang dapat dikerjakan untuk memperbaiki kinerja jika itu di bawah standar.

#### **3. Pengungkapan Emosional**

Pada umumnya orang memasuki sebuah kelompok, karena percaya bahwa dengan bersama-sama dengan orang lain, kebutuhannya akan bisa terpenuhi jika

dibandingkan dengan diusahakan sendiri. Dalam kelompok orang bisa berinteraksi dengan anggota kelompok yang lain walaupun hanya sekedar untuk menumpahkan rasa kecewa terhadap lingkungan sekitarnya ataupun rasa puas yang dialaminya. Seperti yang dialami oleh pegawai di Bagian Umum Sub.Bagian Perlengkapan Setda Kabupaten Buleleng, dimana mereka selalu berinteraksi dengan sesama pegawai sebagai bentuk komunikasi untuk menyalurkan rasa kecewa dan rasa puas mereka.

Berdasarkan pernyataan yang disampaikan oleh dua orang informan yang merupakan pegawai di Bagian Umum Sub.Bagian Perlengkapan Setda Kabupaten Buleleng, dapat diketahui bahwa para pegawai di Bagian Umum Sub.Bagian Perlengkapan Setda Kabupaten Buleleng menjadikan kelompok kerja mereka sebagai sarana untuk melakukan berinteraksi sosial dan juga sebagai tempat untuk berkomunikasi dengan sesama pegawai sekaligus untuk mencurahkan kekecewaan mereka terhadap lingkungan tempatnya bekerja, dan juga sebagai ungkapan rasa puas mereka terhadap apa yang telah diperolehnya dari tempatnya bekerja. Ini sesuai dengan fungsi komunikasi sebagai pengungkapan emosional dimana bagi banyak karyawan kelompok kerja mereka merupakan sumber utama untuk interaksi sosial, komunikasi yang terjadi di dalam kelompok itu merupakan mekanisme fundamental dengan mana anggota-anggota menunjukkan kekecewaan dan rasa puas mereka ( Robbins, 2014 )

#### **4. Informasi**

Komunikasi juga berfungsi sebagai bahan informasi bagi semua pegawai untuk mengetahui segala hal yang berkaitan dengan tugas-tugasnya atau berkaitan dengan hal-hal lainnya. Seorang pegawai harus memiliki informasi yang jelas dan benar supaya mereka bisa mengambil keputusan yang tepat dan benar.

Berdasarkan pernyataan yang disampaikan oleh para informan, dapat diketahui bahwa fungsi komunikasi sebagai informasi yakni komunikasi memberikan informasi yang diperlukan oleh pegawai untuk mengambil keputusan. Ini sesuai dengan yang disampaikan oleh Robbins ( 2014 ), bahwa fungsi komunikasi sebagai informasi adalah komunikasi memberikan informasi yang diperlukan individu dan kelompok untuk mengambil keputusan dengan meneruskan data guna mengenai dan menilai pilihan-pilihan alternatif.

### **3.1.3 Efek Komunikasi**

Komunikasi yang efektif adalah komunikasi yang menimbulkan efek tertentu sesuai dengan tujuan yang ingin dicapai. Efek adalah tanggapan, respon atau reaksi dari komunikan ketika ia atau mereka menerima pesan dari komunikator. Jadi efek adalah akibat dari proses komunikasi. Efek komunikasi diklasifikasikan menjadi : efek kognitif, efek afektif, dan efek konatif.

#### **1. Efek Kognitif**

Seseorang atau kelompok orang ketika menerima pesan dari orang lain maka akan memberikan tanggapan, respon atau reaksi terhadap pesan yang diberikan tersebut. Begitu pula halnya pegawai di Bagian Umum Sub.Bagian Perlengkapan Setda Kabupaten Buleleng, ketika menerima pesan atau informasi dari pimpinan atau pegawai lainnya tentunya akan berefek terhadap pegawai tersebut.

Berdasarkan hal-hal yang disampaikan oleh dua orang pegawai yang menjadi informan, dapat diketahui bahwa komunikasi menjadi penting karena berdampak pada pengetahuan yang dimiliki oleh pegawai tersebut. Mereka jadi tahu tentang berbagai hal dengan seringnya berkomunikasi dengan teman-teman sesama pegawai terlebih dengan pegawai yang lebih senior. Hal ini sesuai dengan yang disampaikan oleh Effendy ( 2015) bahwa salah satu efek komunikasi adalah efek kognitif yaitu efek yang berkaitan dengan pikiran, nalar atau rasio. Misalnya komunikasi yang menyebabkan orang yang semula tidak tahu menjadi tahu, yang semula tidak mengerti menjadi mengerti, atau yang semula tidak sadar menjadi sadar.

#### **2. Efek Afektif**

Efek lain dari komunikasi yang dilakukan oleh pegawai di Bagian Umum Sub.Bagian Perlengkapan Setda Kabupaten Buleleng adalah efek afektif yaitu efek yang berhubungan dengan perasaan.

Berdasarkan pernyataan yang disampaikan oleh para informan, didukung dengan hasil pengamatan secara langsung di lokasi penelitian yakni di Bagian Umum Sub.Bagian Perlengkapan Setda Kabupaten Buleleng, dapat diketahui bahwa komunikasi yang dilakukan kadang berefek pada perasaan seseorang. Kadang orang menjadi sedih, kadang orang menjadi senang dan gembira. Hal ini

sesuai dengan efek komunikasi yang disampaikan oleh Effendy ( 2015 ) bahwa efek komunikasi salah satunya adalah efek afektif yaitu efek yang berhubungan dengan perasaan. Misalnya, komunikasi menyebabkan orang yang semula merasa tidak senang menjadi senang, yang semula sedih menjadi gembira, atau yang semula merasa takut atau malu menjadi berani.

### **3. Efek Konatif**

Efek terakhir dari komunikasi yang dilakukan oleh pegawai di Bagian Umum Sub.Bagian Perlengkapan Setda Kabupaten Buleleng adalah efek konatif yaitu efek yang menimbulkan niatan untuk berperilaku tertentu, dalam arti kata melakukan suatu tindakan atau kegiatan yang bersifat fisik atau jasmaniah. Efek komunikasi seperti ini dialami oleh seorang pegawai di Bagian Perencanaan dan Keuangan, yang bernama Gusti Ngurah Tasurba, yang ketika diwawancarai pada intinya mengatakan bahwa dari seringnya berkomunikasi dengan teman-temannya yang mengerti tentang kesehatan, dia yang pada awalnya adalah perokok berat akhirnya berhenti merokok. Karena teman-temannya banyak yang menyarankan untuk berhenti merokok karena sudah sering sakit batuk akibat banyak merokok. Komunikasi dengan teman-temannya tersebut ternyata merubah perilakunya.

Berdasarkan beberapa pernyataan yang disampaikan oleh para informan, dapat diketahui bahwa komunikasi yang dilakukan para pegawai di Bagian Perencanaan dan Keuangan, ada yang berefek pada adanya perubahan perilaku tertentu. Hal ini oleh Effendy ( 2015 ) disebut dengan efek konatif dalam komunikasi, yaitu efek yang menimbulkan niatan untuk berperilaku tertentu, dalam arti kata melakukan suatu tindakan atau kegiatan yang bersifat fisik atau jasmaniah.

### **3.2 Semangat Kerja Pegawai di Bagian Umum Sub.Bagian Perlengkapan Sekretariat Daerah Kabupaten Buleleng**

Semangat kerja adalah kondisi seseorang yang menunjang dirinya untuk melakukan pekerjaan lebih cepat dan lebih baik ( Nitisemito, 2014 : 56 ). Unsur penting dari semangat kerja adalah adanya keinginan untuk mencapai tujuan dari sebuah kelompok tertentu. Semangat kerja merupakan gambaran sikap pribadi individu maupun kelompok terhadap pekerjaan yang dilakukan dalam meraih tujuan.

Semangat kerja juga merupakan cermin dari kondisi pegawai dan lingkungan kerjanya. Jika semangat kerja meningkat maka organisasi akan memperoleh keuntungan seperti rendahnya tingkat absensi, kecilnya perpindahan pegawai, pekerjaan lebih cepat diselesaikan dan sebagainya.

Semangat kerja pegawai bisa tumbuh dengan baik salah satunya terjadi karena adanya komunikasi yang harmonis antara sesama pegawai. Komunikasi yang harmonis dengan lebih mengedepankan komunikasi persuasif antara sesama pegawai secara tatap muka dalam situasi kerja dan dalam organisasi kekeayaan dengan tujuan untuk menggugah kegairahan dan semangat kerja dengan nuansa kerjasama yang produktif dengan perasaan bahagia dan puas hati, yang oleh Effendy ( 2015 : 50 ) disebut dengan Human Relations.

Sehubungan dengan hal tersebut, para pimpinan dan seluruh staf di Bagian Umum Sub.Bagian Perlengkapan Setda Kabupaten Buleleng selalu berusaha menjaga hubungan yang harmonis antara pimpinan dan seluruh pegawai yang ada. Ini semua dilakukan agar terciptanya semangat kerja pegawai yang tentunya akan dapat menunjang kinerja pegawai dalam melaksanakan tugas dan kewajiban yang dibebankan kepadanya.

Berdasarkan hasil wawancara dengan para informan, didukung oleh hasil pengamatan yang dilakukan terhadap aktivitas seluruh pegawai di Bagian Umum Sub.Bagian Perlengkapan Setda Kabupaten Buleleng, dapat dipahami bahwa menjaga hubungan yang harmonis diantara seluruh pegawai, merupakan salah satu cara yang dilakukan untuk meningkatkan semangat kerja pegawai. Hal ini sesuai dengan yang disampaikan oleh Tohardi ( 2018 ) bahwa salah satu faktor yang dapat mempengaruhi semangat kerja pegawai adalah hubungan yang harmonis antara atasan dan bawahan, terutama antara pimpinan kerja yang sehari-hari berhubungan dan berhadapan dengan para pegawai.

Berikutnya, faktor yang dapat mempengaruhi semangat kerja pegawai adalah adanya suasana dan iklim kerja yang kondusif dan bersahabat. Dalam hal ini semangat kerja pegawai di Bagian Umum Sub.Bagian Perlengkapan Setda Kabupaten Buleleng tumbuh dengan baik jika terciptanya suasana dan iklim kerja yang dapat mendukung pegawai tersebut untuk meningkatkan semangat kerjanya.

Berdasarkan hal-hal yang disampaikan oleh para informan, didukung dengan observasi secara langsung di lokasi penelitian, dapat dipahami bahwa suasana dan iklim kerja yang baik dan bersahabat dapat menjadi faktor yang mempengaruhi semangat kerja pegawai. Seperti yang disampaikan oleh Tohardi (2018), bahwa salah satu faktor yang dapat mempengaruhi semangat kerja adalah terdapat suasana dan iklim kerja yang bersahabat dengan anggota-anggota lain organisasi, apalagi dengan mereka yang sehari-hari banyak berhubungan dengan pekerjaan.

Suasana dan iklim kerja yang baik juga tercipta karena adanya komunikasi berupa tegur sapa, dialog dan perbincangan yang intens diantara sesama pegawai, agar tidak terjadi apa yang disebut “miss komunikasi”.

Selanjutnya faktor yang juga dapat mempengaruhi semangat kerja adalah rasa kemanfaatan bagi tercapainya tujuan organisasi yang merupakan tujuan bersama yang harus diwujudkan bersama-sama. Dalam hal ini seluruh pegawai di Bagian Umum Sub.Bagian Perlengkapan Setda Kabupaten Buleleng haruslah merasakan betul manfaat dari kerja yang dilakukannya khususnya bagi tercapainya tujuan organisasi yang telah ditetapkan dalam visi dan misi Pemerintah Kabupaten Buleleng. Dan semua itu hanya bisa dicapai bila dilakukan secara bersama-sama.

Berdasarkan pernyataan-pernyataan yang didapat melalui wawancara dengan beberapa oranginforman, dapat diketahui bahwa semangat kerja pegawai di Bagian Umum Sub.Bagian Pelengkapan Setda Kabupaten Buleleng bisa dipengaruhi oleh adanya keinginan untuk mewujudkan tujuan organisasi oleh semua pegawai yang ada. Hal ini sesuai dengan yang disampaikan oleh Tohardi (2018), bahwa semangat kerja pegawai dapat dipengaruhi oleh rasa kemanfaatan bagi terciptanya tujuan organisasi yang merupakan tujuan bersama mereka yang harus diwujudkan bersama-sama. Upaya pencapaian tujuan organisasi haruslah mengedepankan hubungan yang selalu harmonis melalui komunikasi yang baik antara pimpinan dan bawahan. Dalam hal ini kepuasan antara kedua pihak yakni pimpinan dan bawahan harus menjadi prioritas utama.

Faktor lain yang juga dapat mempengaruhi semangat kerja adalah adanya tingkat kepuasan ekonomi dan kepuasan-kepuasan materi lainnya. Dalam hal ini

semangat kerja pegawai bisa tumbuh dan meningkat apabila mereka merasakan adanya keadilan dalam pemberian imbalan atau upah/gaji yang mereka dapatkan yang sesuai dengan apa yang telah mereka kerjakan.

Berdasarkan pernyataan-pernyataan yang disampaikan oleh para informan yang diperoleh melalui wawancara, serta didukung oleh hasil pengamatan terhadap situasi kerja di Bagian Umum Sub.Bagian Perlengkapan Setda Kabupaten Buleleng, dapat diketahui bahwa adanya pemberian imbalan yang dirasa adil dapat meningkatkan semangat kerja pegawai. Hal ini sesuai dengan yang disampaikan oleh Tohardi ( 2018 ), bahwa faktor yang dapat mempengaruhi semangat kerja adalah adanya tingkat kepuasan ekonomi dan kepuasan-kepuasan materi lainnya yang memadai, sehingga imbalan yang dirasakan akan adil terhadap jerih payah yang telah diberikan terhadap organisasi.

Hal terakhir yang bisa mempengaruhi semangat kerja pegawai adalah adanya ketenangan jiwa dan kepastian serta perlindungan dari segala hal yang bisa membahayakan diri pribadi dan karirnya sebagai pegawai.

Berdasarkan hal-hal yang disampaikan oleh para informan, dapat dipahami bahwa ketenangan jiwa, jaminan kepastian terhadap karir kepegawaian seseorang dapat mempengaruhi semangat kerja pegawai tersebut. Hal ini sesuai dengan yang dikemukakan oleh Tohardi ( 2018 ) bahwa adanya ketenangan jiwa, jaminan kepastian serta perlindungan terhadap segala hal yang dapat membahayakan diri pribadi dan karir pekerjaan dalam perusahaan atau organisasi dapat mempengaruhi semangat kerja. Seorang pegawai akan merasa tenang jiwanya dalam bekerja jika mendapatkan jaminan akan keberlangsungan karirnya sebagai pegawai. Hal tersebut tentunya berdampak pada semangat kerja pegawai tersebut.

### **3.3 Faktor – faktor Pendukung dan Penghambat Komunikasi Organisasi di Bagian Umum Sub.Bagian Perlengkapan Sekretariat Daerah Kabupaten Buleleng.**

#### **3.3.1 Faktor yang mendukung Komunikasi**

Di dalam berinteraksi di kalangan pegawai harus mempergunakan komunikasi sebagai alat untuk mengirim pesan. Dalam pengiriman pesan dibutuhkan komunikasi yang baik, dalam hal ini ada beberapa pendukung

komunikasi dalam menumbuhkan prestasi kerja pegawai pada Bagian Umum Sub.Bagian Perlengkapan Setda Kabupaten Buleleng.

Berdasarkan semua informasi yang diperoleh dapat digambarkan faktor pendukung dari komunikasi yang terjadi pada Bagian Umum Sub.Bagian Perlengkapan Sekretariat Daerah Kabupaten Buleleng didukung oleh faktor penggunaan bahasa yang dipilih, sarana yang dimiliki cukup mumpuni dan terbilang sangat bagus karena sudah mengikuti perkembangan jaman, kemampuan pegawai yang dimiliki Bagian Umum Sub.Bagian Perlengkapan Setda Kabupaten Buleleng terbilang cukup baik karena rata-rata pegawai sudah lulusan SMA serta Sarjana, dan yang terakhir lingkungan kantor Bagian umum Sekretariat Daerah Kabupaten Buleleng terbilang sudah sangat baik. Hal tersebut senada dengan Marhaeni, (2017) bahwa ada beberapa faktor pendukung komunikasi yaitu sebagai berikut :

1. Penguasaan bahasa, kita ketahui bersama bahwa bahasa merupakan sarana dasar komunikasi.
2. Sarana komunikasi, sarana yang dimaksud di sini adalah suatu alat penunjang dalam berkomunikasi baik secara verbal maupun non verbal.
3. Kemampuan berpikir (kecerdasan) pelaku komunikasi baik komunikator maupun *audience* sangat mempengaruhi kelancaran komunikasi
4. Lingkungan yang baik juga menjadi salah satu faktor penunjang dalam berkomunikasi.

### **3.3.2 Faktor yang menghambat komunikasi**

Komunikasi dikatakan berhasil apabila apa yang dikomunikasikan dimengerti atau dengan kata lain komunikasi dikatakan efektif apabila penerima menafsirkan serta melakukan sesuatu sesuai dengan yang diinginkan oleh pengirim. namun tidaklah mudah untuk menciptakan suatu komunikasi yang efektif tersebut, karena adanya hambatan - hambatan dalam berkomunikasi. Salah satunya adalah hambatan dari pengirim pesan.

Berdasarkan hasil wawancara dengan dua orang informan didukung oleh hasil pengamatan di lokasi penelitian, dapat dipahami bahwa kondisi perasaan dan emosional dari pengirim pesan bisa menjadi hambatan dalam komunikasi. Hal ini sesuai dengan yang disampaikan oleh Marhaeni ( 2017 ), yang mengatakan ada



beberapa hambatan komunikasi, salah satunya adalah hambatan dari pengirim pesan, misalnya pesan yang akan disampaikan belum jelas bagi dirinya atau pengirim pesan, hal ini dipengaruhi oleh perasaan atau emosional sehingga mempengaruhi motivasi, yaitu mendorong seseorang untuk bertindak sesuai keinginan, kebutuhan, atau kepentingan.

Hal berikutnya yang menjadi faktor penghambat dalam komunikasi pegawai di Bagian Umum Sub.Bagian Perlengkapan Setda Kabupaten Buleleng adalah hambatan dalam penyandian / simbol. Berdasarkan pernyataan yang disampaikan oleh para informan, dapat dipahami bahwa hambatan komunikasi bisa terjadi karena bahasa atau simbol yang dipergunakan tidak jelas atau ada perbedaan antara si pengirim pesan dan penerima pesan karena bahasa atau simbol yang dipergunakan tidak sama makna atau terlalu sulit. Hal ini sesuai dengan yang disampaikan oleh Marhaeni ( 2017 ), bahwa hambatan komunikasi bisa terjadi karena adanya hambatan dalam penyandian/simbol, dimana ini terjadi karena bahasa yang dipergunakan tidak jelas sehingga mempunyai arti lebih dari satu, simbol yang dipergunakan antara si pengirim dan si penerima tidak sama atau simbol yang dipergunakan terlalu sulit. Padahal seperti yang disampaikan oleh Effendy ( 2015 ) bahwa orang-orang yang terlibat dalam komunikasi harus terdapat kesamaan makna.

Media komunikasi juga bisa menjadi faktor penghambat bagi pegawai di Bagian Umum Sub.bagian Perlengkapan Setda Kabupaten Buleleng dalam berkomunikasi untuk menjalin kerjasama guna meningkatkan prestasi kerjanya. Media adalah sarana untuk menyalurkan pesan-pesan yang disampaikan oleh komunikator kepada komunikan ( Effendy, 2015 ).

Berdasarkan hasil wawancara dengan dua orang informan, ditambah dengan beberapa kali pengalaman peneliti secara pribadi, dapat diketahui bahwa secanggih apapun teknologi media komunikasi yang kita gunakan untuk mengirim pesan kepada teman, tetap saja terkadang terjadi gangguan yang menyebabkan terhambatnya pengiriman pesan kita kepada teman tersebut. Hal ini sesuai yang disampaikan Marhaeni ( 2017 ) bahwa salah satu hambatan dalam komunikasi adalah hambatan media yakni hambatan yang terjadi dalam penggunaan media komunikasi.

Selanjutnya yang bisa juga menjadi hambatan komunikasi yang biasa terjadi pada pegawai di Bagian Umum Sub.Bagian Perlengkapan Setda Kabupaten Buleleng adalah adanya kekeliruan dalam menafsirkan bahasa sandi yang dikirim oleh pemberi pesan kepada si penerima pesan. Hambatan ini tentunya berakibat pada tidak tersampainya dengan baik pesan yang dikirim oleh pemberi pesan.

Berdasarkan apa yang disampaikan lewat hasil wawancara dengan para informan, dapat dipahami bahwa penggunaan sandi tertentu dalam berkomunikasi memang bisa membuat proses komunikasi berjalan secara efektif dan efisien. Tetapi ketika terjadi kesalahan dalam menafsirkan sandi yang kita kirimkan kepada penerima pesan, maka akan terjadi hambatan dalam komunikasi ( Marhaeni, 2017 )

Hambatan komunikasi dalam suatu instansi juga bisa terjadi karena kurangnya perhatian dari penerima pesan saat dia menerima atau mendengar pesan yang disampaikan oleh temannya. Beberapa hal yang menjadi penyebab kurang perhatiannya dari penerima pesan yang menyebabkan komunikasi menjadi terhambat.

Berdasarkan hasil wawancara dengan para informan, didukung dengan hasil observasi secara langsung di lapangan, dapat diketahui bahwa hambatan komunikasi bisa datang dari si penerima pesan. Hal ini sesuai dengan yang disampaikan oleh Marhaeni ( 2017 ) bahwa hambatan komunikasi bisa dari penerima pesan, misalnya kurangnya perhatian pada saat menerima/mendengar pesan, sikap prasangka keliru dan tidak mencari informasi lanjut.

Hal terakhir yang bisa menjadi hambatan dalam komunikasi pada pegawai di Bagian Umum Sub.Bagian Perlengkapan Setda Kabupaten Buleleng adalah hambatan psikologis dan sosial. Salah satunya karena pemberi dan penerima pesan masih trauma karena habis tertimpa musibah.

Berdasarkan hal-hal yang disampaikan lewat hasil wawancara dengan informan, dapat dipahami bahwa hambatan psikologis dan sosial seperti masih trauma dengan peristiwa musibah yang pernah dialami oleh seseorang dapat mengganggu komunikasi ( Marhaeni,2017 ). Hambatan atau gangguan komunikasi ini tentu berdampak pada kinerja pegawai bersangkutan yang

nantinya dapat mengganggu semangat kerjanya. Dengan demikian dapat diketahui bahwa faktor yang menjadi penghambat komunikasi yang berpengaruh pada semangat kerja pegawai adalah : hambatan dari pengirim pesan, hambatan dalam penyandian/symbol, hambatan media komunikasi, hambatan dalam bahasa sandi, hambatan dari penerima pesan, dan hambatan psikologis dan sosial.

#### **4. Penutup**

##### **4.1 Simpulan**

Berdasarkan hal-hal yang diuraikan dalam hasil penelitian dan pembahasan tersebut di atas, dapat disimpulkan beberapa hal sebagai berikut :

1. Komunikasi antar sesama pegawai di Bagian Umum Sub.Bagian Perlengkapan Setda Kabupaten Buleleng memiliki peran dalam meningkatkan semangat kerja pegawai. Dalam kaitan tersebut yang dilihat adalah terdapatnya beberapa bentuk komunikasi seperti komunikasi vertikal, komunikasi horisontal, dan komunikasi diagonal. Komunikasi juga berfungsi sebagai kendali, motivasi, pengungkapan emosional, dan informasi. Sedangkan efek komunikasi berupa efek kognitif, efek afektif, dan efek konatif.
2. Semangat kerja pegawai di Bagian Umum Sub.Bagian Perlengkapan Setda Kabupaten Buleleng dapat dilihat dari adanya : hubungan yang harmonis antara atasan dan bawahan, suasana dan iklim kerja yang bersahabat, adanya rasa kemanfaatan bagi tercapainya tujuan organisasi, adanya tingkat kepuasan ekonomi, dan adanya ketenangan jiwa dan jaminan kepastian bagi pegawai dalam bekerja. Dengan situasi seperti tersebut, pegawai di Bagian Umum Sub.Bagian Perlengkapan Setda Kabupaten Buleleng sudah cukup mampu untuk menunjukkan kinerjanya secara optimal dan memberikan pelayanan kepada masyarakat.
3. Faktor pendukung komunikasi pegawai di Bagian Umum Sub.Bagian Perlengkapan Setda Kabupaten Buleleng berupa penguasaan bahasa yang baik diantara sesama pegawai, sarana komunikasi yang tersedia, kemampuan berfikir atau kecerdasan dari para pegawai, serta lingkungan kantor yang baik. Sedangkan faktor yang menghambat komunikasi adalah : hambatan dari pengirim pesan, hambatan dalam penyandian/symbol, hambatan dari media

komunikasi, hambatan dalam penggunaan bahasa sandi, hambatan dari penerima pesan, serta hambatan psikologis dan sosial.

#### **4.2 Saran-saran**

Selanjutnya ada beberapa hal yang bisa disarankan oleh peneliti disini, sebagai berikut :

1. Komunikasi antar pegawai yang ada di Bagian umum Sub.Bagian perlengkapan Setda Kabupaten Buleleng yang selama ini sudah berjalan dengan baik supaya dipertahankan dan ditingkatkan demi meningkatnya prestasi kerja pegawai. Karena komunikasi adalah alat utama dalam bekerjasama dengan sesama pegawai. Tanpa komunikasi mustahil kerjasama itu bisa terlaksana dengan baik.
2. Semangat Kerja pegawai di Bagian Umum Sub.Bagian Perlengkapan Setda Kabupaten Buleleng yang selama ini sudah terlihat nyata dan berdampak pada kinerja pegawai hendaknya selalu dipertahankan. Diantara pegawai dan pimpinan juga harus selalu saling memotivasi supaya semangat kerja pegawai tersebut tetap terjaga.
3. Hal-hal yang menjadi faktor pendukung dalam komunikasi harus tetap terjaga dengan baik, sehingga komunikasi dan kerjasama antara seluruh pegawai pada Bagian Umum Sub.Bagian Perlengkapan Setda Kabupaten Buleleng dapat berperan dalam meningkatkan prestasi kerja pegawai. Sedangkan faktor-faktor penghambatnya sebisa mungkin ditekan dan dikurangi supaya tidak mengganggu proses komunikasi diantara seluruh pegawai.

#### **Daftar Pustaka**

- Bungin, Burhan, 2016, *Analisis Data Penelitian Kualitatif : Pemahaman Filosofis ke Arah Penguasaan Model Aplikasi*, Raja Grafindo Perkasa : Jakarta
- Dessler, Gary. 2016. *Manajemen Personalia Teknik dan Konsep Modern*, Erlangga: Jakarta
- Effendy, 2015. *Ilmu Komunikasi (Teori & Praktek)*. PT. Remaja Rosdakarya : Bandung
- Hendarso, Emy Susanti, 2017, *Metode Kualitatif*, Kencana Prenada Media Group: Jakarta

- Marhaeni, Fajar. 2017. *Ilmu Komunikasi : Teori & Praktek*. Graha Ilmu: Yogyakarta.
- Moleong, Lexy J. 2009. *Metode Penelitian Kualitatif*. Remaja Karya : Bandung
- Nitisemito, Alex. 2014. *Manajemen Personalia, Edisi 10*. Ghalia Indonesia: Jakarta
- Robbins, Stephen P. 2014. *Teori Organisasi, Struktur, Desain dan Aplikasi*, Arcan : Bandung
- Soejono. 2016. *Analisis Kepemimpinan*. Angkasa : Bandung
- Sugiyono. 2015. *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D*. CV. Alfabeta. Bandung.
- Tohardi, Ahmad, 2018. *Pemahaman Praktis Manajemen Sumber Daya Manusia*, Mandar Maju : Bandung.
- Trianto, 2018, *Pengantar Penelitian Pendidikan bagi Pengembangan Profesi Pendidik dan Tenaga Kependidikan*, Kencana : Jakarta