

**PELAKSANAAN KOMUNIKASI INTERN DI KANTOR  
PERUSAHAAN DAERAH AIR MINUM  
(PDAM) TIRTAMARTA KOTA YOGYAKARTA**

**SKRIPSI**

Diajukan kepada Fakultas Ekonomi  
Universitas Negeri Yogyakarta  
untuk memenuhi sebagian persyaratan  
guna memperoleh Gelar Sarjana Pendidikan



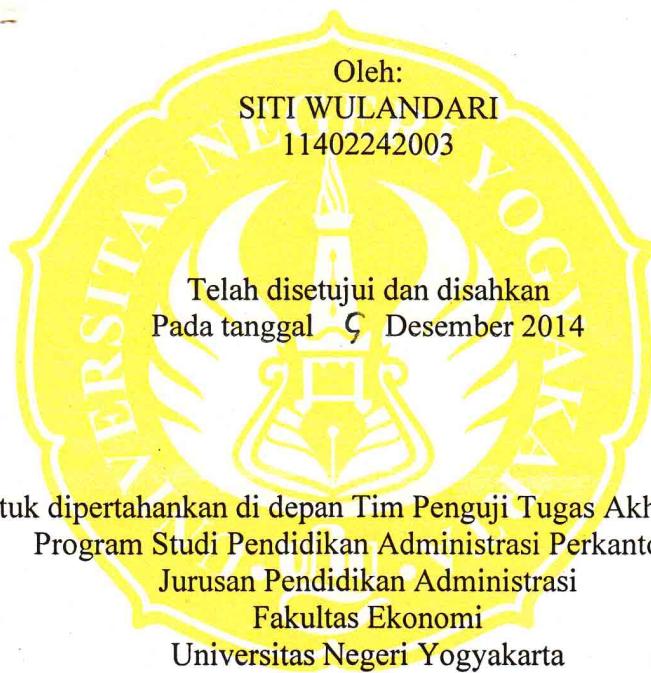
Disusun Oleh:  
SITI WULANDARI  
NIM. 11402242003

**PROGRAM STUDI PENDIDIKAN ADMINISTRASI PERKANTORAN  
JURUSAN PENDIDIKAN ADMINISTRASI  
FAKULTAS EKONOMI  
UNIVERSITAS NEGERI YOGYAKARTA  
2015**

PERSETEJUAN

PELAKSANAAN KOMUNIKASI INTERN DI KANTOR  
PERUSAHAAN DAERAH AIR MINUM  
(PDAM) TIRTAMARTA KOTA YOGYAKARTA

SKRIPSI



Untuk dipertahankan di depan Tim Penguji Tugas Akhir Skripsi  
Program Studi Pendidikan Administrasi Perkantoran  
Jurusan Pendidikan Administrasi  
Fakultas Ekonomi  
Universitas Negeri Yogyakarta

Disetujui,  
Dosen Pembimbing

Prof. Dr. Muhyadi  
NIP. 19530130 197903 1 002

**LEMBAR PENGESAHAN**  
**TUGAS AKHIR**  
**PELAKSANAAN KOMUNIKASI INTERN DI KANTOR**  
**PERUSAHAAN DAERAH AIR MINUM**  
**(PDAM) TIRTAMARTA KOTA YOGYAKARTA**

SITI WULANDARI / NIM : 11402242003

Telah dipertahankan di depan Tim Penguji Tugas Akhir Skripsi  
Program Studi Pendidikan Administrasi Perkantoran  
Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Yogyakarta  
Pada tanggal 16 Januari 2015 dan dinyatakan telah memenuhi syarat  
guna memperoleh gelar Sarjana Pendidikan

Nama	Jabatan	Tanda Tangan	Tanggal
Sutirman, M. Pd	Ketua Penguji		22 - 01 - 2015
Prof. Dr. Muhyadi	Sekretaris		22 - 01 - 2015
Joko Kumoro, M. Si	Penguji Utama		20 - 01 - 2015

Yogyakarta, 22 Januari 2015  
Fakultas Ekonomi  
Universitas Negeri Yogyakarta  
Dekan,



Drs. Sugiharsono, M. Si

NIP. 19550328 198303 1 002

## **PERNYATAAN KEASLIAN SKRIPSI**

Yang bertanda tangan di bawah ini, saya:

Nama : Siti Wulandari  
NIM : 11402242003  
Prodi : Pendidikan Administrasi Perkantoran  
Fakultas : Fakultas Ekonomi  
Judul Penelitian : PELAKSANAAN KOMUNIKASI INTERN DI  
KANTOR PERUSAHAAN DAERAH AIR MINUM  
(PDAM) TIRTAMARTA KOTA YOGYAKARTA

Dengan ini saya menyatakan bahwa karya ilmiah ini merupakan hasil karya saya sendiri dan sepanjang pengetahuan saya tidak terdapat karya atau pendapat yang ditulis diterbitkan orang lain, kecuali sebagai acuan atau kutipan dengan mengikuti tata penulisan karya ilmiah yang telah lazim.

Demikian, pernyataan ini saya buat dalam keadaan sadar dan tidak dipaksakan.

Yogyakarta, 12 Oktober 2014  
Yang menyatakan,



Siti Wulandari

NIM. 11402242003

## **MOTTO**

*Sesungguhnya bersama kesulitan ada kemudahan, maka apabila kamu telah selesai (dari sesuatu urusan), tetaplah bekerja keras (untuk urusan yang lain), dan hanya kepada Tuhan-mulah hendaknya kamu berharap.*

*(Qs. Asy-Syarh: 6-8)*

*Barang siapa yang menempuh suatu jalan untuk menuntut ilmu, niscaya Allah akan memudahkan baginya jalan menuju surga*

*(H. R. Muslim)*

*Kesalahan di masa lalu merupakan cambuk untuk segera membenahi diri dengan sebaik mungkin, agar hari ini dan hari berikutnya tidak terulang kembali pada kesalahan yang sama*

*(penulis)*

## PERSEMBAHAN

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

Terima kasih ya ALLAH,  
Engkau limpahkan kesabaran, ketabahan, dan kemudahan bagiku untuk menjalani  
rangkaian kehidupan ini dan Kau jadikan siang dan malam sebagai pintu  
pembelajaran buat ku

*Kupersembahkan karyaku ini teruntuk:*

*Sapak, Terima kasih untuk pengorbananmu yang ikhlas, dan tak harap  
balas dariku anakmu.*

*Ibu, Terima Kasih engkau telah ajarkan aku memahami cinta yang ikhlas,  
bagaimana pengorbanan itu ada dengan atau tanpa air mata. Ibu yang amat  
sangat menenangkan, dari tiap do'a dan cintanya.*

*Almamater Ku (Universitas Negeri Yogyakarta)*

**PELAKSANAAN KOMUNIKASI INTERN DI KANTOR  
PERUSAHAAN DAERAH AIR MINUM  
(PDAM) TIRTAMARTA KOTA YOGYAKARTA**

**Oleh :**  
**SITI WULANDARI**  
**11402242003**

**ABSTRAK**

Komunikasi intern merupakan salah satu unsur penting dalam sosialisasi di lingkungan keluarga, masyarakat maupun lingkungan kerja. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui 1) pelaksanaan komunikasi intern di kantor PDAM Tirtamarta Kota Yogyakarta. 2) faktor yang menghambat komunikasi intern di kantor PDAM Tirtamarta Kota Yogyakarta.

Penelitian ini merupakan penelitian deskriptif dengan pendekatan kualitatif dan kuantitatif. Penelitian ini dilaksanakan di Kantor PDAM Tirtamarta Kota Yogyakarta. Teknik pengumpulan data yang digunakan adalah observasi, dokumentasi, dan wawancara. Instrumen penelitian yang digunakan adalah pedoman observasi, pedoman wawancara dan dokumentasi. Penelitian ini menggunakan teknik analisis deskripsi yang terdiri atas reduksi data, penyajian data dan penarikan kesimpulan. Teknik keabsahan data menggunakan teknik triangulasi.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa 1) komunikasi intern yang terjadi di kantor PDAM Tirtamarta Kota Yogyakarta secara keseluruhan sudah baik, meskipun masih ada hal-hal yang perlu dibenahi agar komunikasi semakin lancar. 2) Media komunikasi intern yang digunakan oleh kantor PDAM Tirtamarta Kota Yogyakarta meliputi media tertulis berupa; buku pedoman, memo surat, presensi, laporan dan papan tulis. Media lisan berupa; telepon rapat kerja dan rapat pimpinan. 3) Iklim komunikasi yang terjadi cukup mendukung pelaksanaan komunikasi intern di kantor PDAM Tirtamarta Kota Yogyakarta yaitu dengan adanya penerapan nilai-nilai dan prinsip-prinsip kantor serta penerapan sistem kekeluargaan di kantor yang mendukung terciptanya iklim komunikasi yang sehat. 4) Hambatan-hambatan pelaksanaan komunikasi intern di kantor PDAM Tirtamarta Kota Yogyakarta berupa; adanya hambatan psikologis antara atasan dengan bawahan, Pola aliran informasi pada komunikasi intern masih belum sepenuhnya dipahami oleh sebagian pegawai, kesibukan pimpinan yang mengakibatkan kurangnya waktu untuk berinteraksi, adanya pegawai yang memiliki sifat pendiam, sehingga sulit untuk melakukan komunikasi.

**Kata Kunci: Komunikasi Intern, Kantor PDAM**

## **KATA PENGANTAR**

Puji dan syukur kehadirat Allah SWT, atas segala rahmat dan hidayah-Nya sehingga dapat terselesaikan Tugas Akhir Skripsi (TAS) dengan judul: “PELAKSANAAN KOMUNIKASI INTERN DI KANTOR PERUSAHAAN DAERAH AIR MINUM (PDAM) TIRTAMARTA KOTA YOGYAKARTA”.

Tugas Akhir Skripsi (TAS) ini disusun untuk memperoleh gelar Sarjana Pendidikan di Program Studi Pendidikan Administrasi Perkantoran Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Yogyakarta. Skripsi ini tidak akan terselesaikan dengan baik tanpa peran serta dari berbagai pihak baik secara moral maupun material. Oleh karena itu, pada kesempatan ini diucapkan terima kasih kepada:

1. Bapak Prof. Dr. Rochmat Wahab, M.Pd, M.A, Rektor Universitas Negeri Yogyakarta yang telah memberikan kesempatan untuk menyelesaikan skripsi ini.
2. Bapak Dr. Sugiharsono, M.Si., Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Yogyakarta atas izin yang diberikan untuk menyelesaikan skripsi.
3. Bapak Joko Kumoro, M.Si, Ketua Program Studi Pendidikan Administrasi Perkantoran Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Yogyakarta sekaligus Penguji Utama yang telah memberikan masukan yang berarti mengenai skripsi ini.
4. Bapak Prof. Dr. Muhyadi, Dosen pembimbing yang dengan penuh kesabaran dan ketelitian dalam memberikan bimbingan, arahan dan motivasi dalam penyusunan skripsi ini.

5. Bapak Tri Widodo Direktur Utama PDAM Tirtamarta Yogyakarta, yang telah memberikan ijin penelitian sehingga dapat dilaksanakan penelitian di Kantor PDAM Tirtamarta Kota Yogyakarta.
6. Bapak Majiya Kepala Bagian Umum PDAM Tirtamarta Kota Yogyakarta, yang telah bersedia membantu sehingga penelitian ini dapat berjalan lancar.
7. Bapak Bambang Riyanto Kepala Bagian Langganan dan Ibu Dwi Rini Saptiwi Koordinator Pembinaan Pegawai PDAM Tirtamarta Kota Yogyakarta, yang telah membantu dan bersedia membimbing selama penelitian, sehingga penelitian ini dapat berjalan lancar.
8. Kedua orang tua yang dengan tulus senantiasa tak henti-hentinya mendoakan serta memberi dukungan baik moral maupun material sehingga dapat melewati semua hambatan dalam penyusunan skripsi ini.
9. Teman-teman seperjuangan dan pihak yang tidak dapat disebutkan satu per satu yang telah membantu dalam penyusunan skripsi ini.

Semoga Allah SWT membalas kebaikan dan ketulusan semua pihak yang telah membantu menyelesaikan skripsi ini dengan melimpahkan rahmat dan karunia-Nya. Penyusunan tugas akhir skripsi (TAS) ini masih banyak kekurangan, maka saran dan kritik yang membangun dari pembaca sangat diharapkan. Semoga karya ini dapat memberikan manfaat dan kebaikan bagi banyak pihak, serta bernilai ibadah di hadapan Allah SWT. Amin.

Yogyakarta, 12 Oktober 2014



Siti Wulandari

## DAFTAR ISI

<b>ABSTRAK .....</b>	vii
<b>KATA PENGANTAR.....</b>	viii
<b>DAFTAR ISI.....</b>	ix
<b>DAFTAR GAMBAR.....</b>	xii
<b>DAFTAR TABEL.....</b>	xiii
<b>DAFTAR LAMPIRAN .....</b>	xiv
<b>BAB I PENDAHULUAN .....</b>	1
A. Latar Belakang Masalah .....	1
B. Identifikasi Masalah.....	9
C. Pembatasan Masalah.....	9
D. Rumusan Masalah.....	10
E. Tujuan Penelitian .....	10
F. Manfaat Penelitian.....	10
<b>BAB II KAJIAN TEORI .....</b>	12
A. Deskripsi Teori.....	12
1. Komunikasi.....	12
a. Definisi Komunikasi.....	12
b. Komponen Komunikasi .....	14
c. Tujuan Komunikasi .....	16
d. Hakikat Komunikasi.....	18
e. Proses Komunikasi .....	19
f. Hambatan Komunikasi .....	21
g. Pengkajian Tujuan Pesan Komunikasi.....	23
h. Peranan Komunikator dalam Komunikasi .....	24
i. Penggunaan Media Komunikasi .....	25
2. Komunikasi Intern .....	27
a. Definisi Komunikasi Intern .....	27
b. Pola Komunikasi Intern.....	28
c. Media Komunikasi Intern.....	38
c. Faktor-faktor Pendukung Keberhasilan Komunikasi Intern .....	39
d. Faktor-faktor Penghambat Komunikasi Intern .....	46
B. Penelitian yang Relevan.....	50
C. Kerangka Pikir .....	53
D. Pertanyaan Penelitian.....	55
<b>BAB III METODE PENELITIAN .....</b>	56
A. Desain Penelitian.....	56
B. Tempat dan Waktu Penelitian .....	56

C. Subjek Penelitian.....	57
D. Definisi Operasional.....	57
E. Teknik Pengumpulan Data.....	58
F. Instrumen Penelitian.....	60
G. Teknik Analisis Data.....	62
H. Teknik Keabsahan Data .....	64
<b>BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN.....</b>	66
A. Hasil Penelitian .....	66
1. Gambaran Umum Tempat Penelitian.....	66
a. Sejarah berdirinya PDAM Tirtamarta Yogyakarta .....	66
b. Visi dan Misi PDAM Tirtamarta Yogyakarta .....	70
c. Tugas, Pokok, dan Fungsi PDAM Tirtamarta Yogyakarta	70
d. Struktur Organisasi PDAM Tirtamarta Yogyakarta .....	72
e. Pembagian Tugas Kerja PDAM Tirtamarta Yogyakarta	76
f. Jumlah Pegawai PDAM Tirtamarta Yogyakarta .....	106
2. Deskripsi Data Penelitian.....	108
a. Pelaksanaan Komunikasi Intern di Lingkungan PDAM Tirtamarta Yogyakarta.....	109
b. Media Komunikasi Intern di Lingkungan PDAM Tirtamarta Yogyakarta .....	140
c. Iklim Komunikasi Intern di Lingkungan PDAM Tirtamarta Yogyakarta .....	145
d. Faktor Penghambat Komunikasi Intern di Lingkungan PDAM Tirtamarta Yogyakarta.....	151
B. Pembahasan .....	155
C. Keterbatasan Penelitian.....	166
<b>BAB V KESIMPULAN DAN SARAN .....</b>	167
A. Kesimpulan .....	167
B. Saran .....	169
<b>DAFTAR PUSTAKA .....</b>	170
<b>LAMPIRAN .....</b>	172

## **DAFTAR GAMBAR**

Gambar	Halaman
1. Model Komunikasi.....	20
2. Alur Kerangka Pikir .....	54
3. Bagan Struktur Organisasi PDAM Tirtamarta Yogyakarta .....	73
4. Pola Komunikasi Vertikal ke bawah.....	120
5. Pola Komunikasi Vertikal ke atas .....	127
6. Pola Komunikasi Horisontal .....	133
7. Pola Komunikasi Diagonal .....	138

## **DAFTAR TABEL**

Tabel	Halaman
1. Data Jumlah Pegawai .....	106
2. Hasil Wawancara terkait Pelaksanaan Komunikasi Intern .....	114
3. Hasil Wawancara terkait Komunikasi Vertikal ke Bawah.....	121
4. Hasil Wawancara terkait Komunikasi Vertikal ke Atas .....	127
5. Hasil Wawancara terkait Komunikasi Horisontal.....	134
6. Hasil Wawancara terkait Komunikasi Diagonal .....	139

## **DAFTAR LAMPIRAN**

Lampiran	Halaman
1. Pedoman Observasi .....	173
2. Pedoman Wawancara.....	173
3. Pedoman Dokumentasi .....	173
4. Hasil Observasi .....	174
5. Transkip Hasil Wawancara .....	174
6. Hasil Dokumentasi.....	175
7. Surat Ijin Penelitian.....	176

## **BAB I**

### **PENDAHULUAN**

#### **A. Latar Belakang Masalah**

Era globalisasi yang sedang berlangsung saat ini dan juga pada masa-masa mendatang telah membuat banyak pihak melakukan penyesuaian diri, termasuk juga di dalam organisasi. Pada hakikatnya manusia diciptakan sebagai makhluk individu dan makhluk sosial. Manusia sebagai makhluk sosial memandang interaksi dengan lingkungannya sebagai suatu kebutuhan. Selama hidupnya manusia selalu membutuhkan bantuan orang lain karena pada dasarnya manusia tidak akan mampu untuk hidup sendirian.

Organisasi merupakan tempat atau wadah kegiatan serta sarana pemenuhan kebutuhan individu maupun kelompok yang saling bekerjasama untuk mencapai tujuan tertentu. Organisasi terdiri dari bagian-bagian yang berbeda fungsi maupun kegiatannya tetapi merupakan suatu kesatuan. Masing-masing bagian mempunyai tugas, wewenang, dan tanggung jawab yang berbeda-beda, namun saling ada ketergantungan dan keterikatan antara yang satu dengan yang lainnya. Organisasi dalam memenuhi kebutuhannya juga melakukan interaksi dengan lingkungan.

Lingkungan mempunyai peranan dalam berdirinya sebuah organisasi. Lingkungan memiliki karakteristik yang dinamis atau terus menerus mengalami perubahan. Perubahan lingkungan sering terjadi dengan cepat dan banyak yang akan dihadapi oleh organisasi. Perubahan tersebut merupakan tantangan tersendiri bagi suatu organisasi dan secara otomatis lingkungan

menuntut organisasi untuk memiliki sifat dinamis. Oleh karena itu, sebuah organisasi yang ingin dapat terus bertahan tentu saja mau tidak mau harus senantiasa berusaha untuk menyesuaikan diri atau berhadapan dengan lingkungan yang akan selalu berubah tersebut.

Sementara itu, dalam rangka beradaptasi dan pembaharuan sebuah organisasi harus bersifat fleksibel dan dapat menerima secara terus-menerus pembaharuan untuk menghadapi hambatan yang berasal dari perubahan lingkungan. Hambatan perubahan lingkungan dapat dilewati dengan tersedianya informasi yang cukup, bahan mentah dari lingkungan dapat diproses dan dimanfaatkan. Fungsi dari informasi itu sendiri sebagai bahan pertimbangan dalam mengambil langkah yang strategis untuk bertahan serta mencapai tujuan dari organisasi secara efektif dan efisien. Untuk mendapatkan informasi yang dibutuhkan tersebut maka sebuah organisasi harus melakukan kegiatan komunikasi.

Komunikasi intern atau komunikasi yang berlangsung di dalam suatu organisasi pada hakikatnya untuk menjalin hubungan baik dikalangan publik intern, diantara berbagai subsistem, sehingga memungkinkan tercapainya sinergi kerja. Suatu organisasi baik dalam satu bagian maupun antar bagian terdapat hubungan-hubungan yang harus dijaga demi tercapainya tujuan dari organisasi.

Komunikasi merupakan hal penting dalam kehidupan manusia terutama hubungan manusia dengan suatu organisasi. Hal tersebut dapat dilihat dengan adanya komunikasi yang baik, suatu organisasi dapat berjalan

dengan lancar sehingga mampu menunjang tercapainya tujuan organisasi. Komunikasi digunakan sebagai alat penghubung antara satuan-satuan kerja yang berbeda fungsi maupun tingkatannya sehingga tercapai keselarasan dalam menjalankan kegiatan-kegiatan organisasi. Sehingga tanpa adanya komunikasi, tidak mungkin suatu organisasi dapat menjalankan aktivitas dalam rangka mencapai tujuan yang telah ditentukan.

Berdasarkan pernyataan tersebut jelas bahwa proses komunikasi merupakan kegiatan yang sangat penting dan mutlak diperlukan dalam organisasi untuk mencapai tujuan organisasi. Komunikasi sangat diperlukan oleh atasan maupun bawahan untuk melaksanakan tugas dan fungsinya dalam organisasi. Komunikasi yang dilakukan oleh atasan untuk melaksanakan tugas manajerialnya, yakni untuk melancarkan arus komunikasi dalam menggerakkan bawahan melalui pemberian pengarahan ataupun perintah. Sedangkan komunikasi yang dilakukan oleh bawahan untuk memastikan atau memberikan laporan-laporan tentang hasil yang telah dilaksanakan sesuai dengan perintah atasan. Komunikasi juga digunakan sebagai sarana untuk menyampaikan ide, gagasan, kritik, saran dan mengenai kondisi organisasi yang disampaikan oleh bawahan kepada atasan. Hal ini menunjukkan bahwa antara atasan dan bawahan merupakan satu kesatuan dan harus terjalin komunikasi yang harmonis untuk dapat melaksanakan fungsi masing-masing guna mencapai tujuan organisasi.

Kantor perusahaan daerah air minum (PDAM) Tirtamarta Kota Yogyakarta yang beralamat di Jl. W. Monginsidi No. 3 Yogyakarta,

merupakan salah satu Badan Usaha Milik Daerah (BUMD) yang menyediakan layanan kepada masyarakat khususnya dalam penyaluran air bersih. Kantor PDAM mempunyai tugas melaksanakan tugas pokok dan fungsi perusahaan daerah air minum dalam wilayah Kota Yogyakarta berdasarkan Peraturan Walikota Yogyakarta Nomor 162 Tahun 1987 tentang susunan organisasi dan tata kerja perusahaan daerah air minum Tirtamarta Yogyakarta.

Pencapaian visi dan misi PDAM Tirtamarta Kota Yogyakarta harus dilakukan seoptimal mungkin agar kelancaran pelayanan dapat terjamin. Oleh karena itu, antar satu bagian dengan bagian yang lain harus dapat melaksanakan kerjasama yang baik. Kerjasama tersebut dapat terwujud melalui koordinasi, yang tentunya koordinasi tersebut dapat dilaksanakan dengan komunikasi. Komunikasi yang terjadi antara pegawai dalam satu bagian dengan pegawai di bagian lain sehubungan dengan pelaksanaan pekerjaan untuk mencapai tujuan instansi disebut juga dengan komunikasi internal.

Komunikasi merupakan kebutuhan utama untuk melancarkan program-program pelayanan secara efektif. Keberhasilan dalam pelaksanaan tugas dan fungsi bergantung pada komunikasi yang dilaksanakan oleh seluruh orang-orang yang tergabung dalam lingkungan organisasi tersebut, baik komunikasi antar pimpinan, pimpinan dengan bawahan maupun antar pegawai. Namun pada kenyataanya komunikasi intern yang dilakukan dalam lingkungan kantor masih kurang optimal. Berdasarkan observasi yang telah dilakukan masih

terlihat dari adanya tugas para pegawai yang tertunda akibat dari arus komunikasi yang kurang lancar.

Pelaksanaan komunikasi intern yang terjadi sangat penting dalam menunjang kelancaran kegiatan, fungsi maupun tugas-tugas kantor dalam mencapai tujuan. Namun dalam hal ini sering tidak disadari oleh sebagian pegawai di kantor perusahaan daerah air minum (PDAM) Tirtamarta Kota Yogyakarta, mereka hanya menganggap bahwa komunikasi yang terjadi merupakan rutinitas maupun kebiasaan dalam bekerja. Pegawai kurang memahami bahwa pelaksanaan komunikasi yang berlangsung setiap hari mempunyai tujuan tertentu dalam setiap organisasi. Ketidak pahaman terkait dengan tujuan tersebut menyebabkan kurangnya kesadaran dari pegawai untuk melakukan komunikasi secara intensif. Kesadaran pegawai tentang pentingnya komunikasi kepada pimpinan juga belum optimal. Hal ini terlihat dengan kurang optimalnya penggunaan kotak saran sebagai media komunikasi dalam menyampaikan ide, gagasan, saran, serta kritik. Kotak saran di kantor perusahaan daerah air minum (PDAM) Tirtamarta Kota Yogyakarta hanya diperuntukkan bagi masyarakat luas dan tidak diperuntukkan bagi pegawai kantor tersebut. Tentunya hal ini dapat mengganggu dalam proses penyampaian ide ataupun keluhan dari pegawai kepada atasan, karena ketika pegawai sungkan atau takut untuk menyampaikan saran ataupun keluhannya secara langsung kepada pimpinan, maka kotak saran merupakan media yang paling tepat untuk digunakan.

Komunikasi intern dapat dilakukan dengan beberapa pola aliran informasi, yaitu komunikasi ke atas, komunikasi ke bawah, komunikasi horizontal maupun komunikasi diagonal. Jika organisasi dapat mengikuti pola aliran komunikasi tersebut serta dilakukan secara teratur akan memperlancar proses komunikasi secara intensif. Kadang-kadang begitu banyaknya pekerjaan yang bersamaan waktunya dan masing-masing pegawai memiliki kesibukan sendiri-sendiri, maka terjadi suatu penumpukan pekerjaan maupun informasi yang akhirnya akan menghambat tercapainya tujuan dari instansi atau organisasi tersebut.

Pelaksanaan komunikasi tidak selamanya berjalan lancar, hal ini tidak lepas dari hambatan-hambatan yang mempengaruhi arus komunikasi. Pada kenyataannya interaksi yang berlangsung antara atasan dengan bawahan di kantor perusahaan daerah air minum (PDAM) Tirtamarta Kota Yogyakarta kurang intensif. Pimpinan kadang-kadang kurang jelas dalam memberikan pengarahan atau perintah mengenai pekerjaan yang harus dilaksanakan oleh bawahannya. Pihak atasan seringkali hanya memberikan perintah tanpa pemberian pengarahan atau keterangan lebih lanjut. Pegawai juga seringkali tidak menanyakan tentang suatu tugas yang kurang jelas yang diberikan atasan karena merasa enggan dan sungkan untuk menanyakan kembali, sehingga menimbulkan persepsi yang berbeda. Hal ini tentu sangat mempengaruhi kinerja pegawai yang juga mempengaruhi kinerja organisasi.

Pihak atasan juga masih kurang optimal dalam memberikan pemahaman terkait dengan kebijakan-kebijakan instansi. Pihak atasan kurang

terbuka terhadap hal-hal yang disampaikan oleh bawahannya, baik berupa saran maupun kritikan. Ini terlihat dari kurangnya tanggapan yang diberikan dari pihak atasan terhadap bawahan yang telah melakukan komunikasi ke atas. Kurangnya tanggapan atau respon dari pihak atasan tersebut menyebabkan timbulnya perasaan kurang dihargai dari pihak bawahan yang melakukan komunikasi ke atas. Hasilnya pesan yang disampaikan tidak sampai kepada sasaran yang dituju atau *feedback* tidak sesuai dengan pesan yang diharapkan.

Kurangnya keterbukaan antara atasan kepada bawahan justru akan memperkuat hambatan psikologis antara atasan dan bawahan. Hal ini mengakibatkan bawahan merasa tidak nyaman dan tidak bebas untuk menyalurkan ide, gagasan, kritik dan saran sehubungan dengan pekerjaan. Contohnya ide maupun saran terkadang tidak ditanggapi secara serius. Bahkan bawahan sering merasa sungkan untuk meminta penjelasan lebih lanjut kepada atasan mengenai tugas yang diberikan atasan kepadanya. Hal tersebut kemudian menyebabkan kurangnya pemahaman sebagian pegawai terhadap hal-hal yang terkait dengan tugas atau pekerjaannya seperti prosedur kerja dan kebijakan-kebijakan yang ditetapkan oleh instansi. Para pegawai seringkali mengartikan segala sesuatu yang mereka belum paham dengan pemikiran dan pemahamannya sendiri. Hal tersebut kemudian menimbulkan munculnya perbedaan persepsi mengenai suatu hal terkait dengan kebijakan instansi. Hal ini tentu sangat mempengaruhi kinerja pegawai, terutama dalam hal pelayanan.

Kondisi tersebut menyebabkan timbulnya iklim komunikasi yang kurang sehat. Kurangnya keterbukaan atasan kepada bawahan merupakan salah satu penyebab timbulnya iklim komunikasi yang kurang sehat. Semangat dan motivasi kerja para pegawai menjadi berkurang, ditandai dengan waktu yang tidak tepat dalam menyelesaikan pekerjaan. Oleh karena itu, hal ini sangat membutuhkan perhatian untuk kemudian dicari jalan keluar yang terbaik, khususnya mengenai pelaksanaan komunikasi intern antar pegawai maupun dengan pimpinan lebih ditingkatkan, media yang digunakan dalam pelaksanaan komunikasi, faktor penghambat maupun upaya yang dilakukan dalam mengatasi hambatan tersebut. Sehingga untuk selanjutnya perusahaan daerah air minum (PDAM) Tirtamarta Kota Yogyakarta dapat memberikan pelayanan yang optimal kepada masyarakat pengguna.

Berdasarkan uraian di atas tersebut, maka pada penelitian ini sangat tertarik untuk melakukan penelitian lebih lanjut mengenai komunikasi yang berlaku di instansi tersebut dengan judul “PELAKSANAAN KOMUNIKASI INTERN DI KANTOR PERUSAHAAN DAERAH AIR MINUM (PDAM) TIRTAMARTA KOTA YOGYAKARTA”.

## **B. Identifikasi Masalah**

Berdasarkan latar belakang masalah yang sudah dikemukakan di atas, permasalahan yang terjadi dalam pelaksanaan komunikasi intern dapat diidentifikasi sebagai berikut :

1. Kurang pahamnya beberapa pegawai terhadap tugas atau pekerjaan yang diberikan oleh atasan.
2. Adanya perbedaan persepsi mengenai suatu tugas atau informasi antara pegawai yang satu dengan pegawai yang lainnya.
3. Atasan atau pimpinan tidak memahami sepenuhnya tingkat pemahaman pegawai terhadap tugas atau pekerjaan yang disampaikan.
4. Kurangnya kedekatan dan keterbukaan antara atasan dan bawahan sehingga menghambat intensitas komunikasi.
5. Pelaksanaan komunikasi intern di kantor perusahaan daerah air minum (PDAM) Tirtamarta Kota Yogyakarta yang kurang lancar.

## **C. Pembatasan Masalah**

Berdasarkan latar belakang masalah dan identifikasi masalah di atas serta mengingat keterbatasan kemampuan biaya, waktu, dan tenaga maka dalam penelitian ini permasalahan yang diteliti fokus pada kurang lancarnya pelaksanaan komunikasi intern di kantor PDAM Tirtamarta Kota Yogyakarta, yang di indikasikan oleh:

1. Waktu yang tersedia kurang mendukung dilaksanakannya komunikasi;
2. Banyaknya tugas yang harus diselesaikan menghambat pelaksanaan komunikasi intern

## **D. Rumusan Masalah**

Rumusan masalah dalam penelitian ini memfokuskan pada bagaimana pelaksanaan komunikasi intern di kantor PDAM Tirtamarta Kota Yogyakarta?

## **E. Tujuan Penelitian**

1. Untuk mengetahui pelaksanaan komunikasi intern di kantor perusahaan daerah air minum (PDAM) Tirtamarta Kota Yogyakarta.
2. Untuk mengetahui faktor yang menghambat komunikasi intern di kantor perusahaan daerah air minum (PDAM) Tirtamarta Kota Yogyakarta.

## **F. Manfaat Penelitian**

Berdasarkan latar belakang, rumusan masalah, dan tujuan penelitian diatas, penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat antara lain :

### 1. Secara Teoritis

Penelitian diharapkan dapat memberikan informasi tentang pelaksanaan komunikasi intern di kantor perusahaan daerah air minum. Selain itu, penelitian ini juga dapat digunakan sebagai literatur dalam pelaksanaan penelitian dimasa yang akan datang.

### 2. Secara Praktis

#### a. Bagi kantor perusahaan daerah air minum (PDAM) Tirtamarta Kota Yogyakarta.

Sebagai bahan informasi bagi pegawai atau pimpinan untuk mengembangkan komunikasi intern guna mencapai tugas dan fungsi lembaga atau organisasi.

b. Bagi Peneliti

Salah satu syarat untuk mendapatkan gelar sarjana di Universitas Negeri Yogyakarta dan memperoleh pengalaman penelitian sehingga dapat memperkaya wawasan.

c. Bagi Universitas Negeri Yogyakarta

Penelitian ini dapat memberikan sumbangan berupa tambahan pustaka yang bermanfaat bagi Universitas Negeri Yogyakarta.

## **BAB II**

### **KAJIAN TEORI**

#### **A. Deskripsi Teori**

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

###### **a. Definisi Komunikasi**

Komunikasi merupakan aktivitas dasar manusia, dimana dunia sosial sebagai suatu pola hubungan dan makna simbolik yang ditopang lewat suatu proses tindakan dan interaksi manusia. Dalam proses berkomunikasi manusia dapat saling berhubungan satu sama lain baik dalam kehidupan sehari-hari di rumah tangga, di tempat kerja, di pasar, dalam masyarakat atau di mana saja manusia berada. Tidak ada manusia yang tidak akan terlibat dalam komunikasi.

Pentingnya komunikasi bagi manusia tidaklah dapat dipungkiri begitu juga halnya bagi suatu organisasi. Pelaksanaan komunikasi yang baik pada suatu organisasi tentu akan mencapai keberhasilan dan memperlancar kegiatan yang ada didalamnya dan begitu pula sebaliknya, kurang atau tidak adanya komunikasi organisasi maka kegiatan yang ada dapat macet atau berantakan.

Komunikasi yang efektif sangat penting dalam sebuah organisasi. Oleh karena itu, seorang pimpinan organisasi atau komunikator dalam organisasi perlu memahami dan menyempurnakan kemampuan organisasi mereka.

Istilah komunikasi dalam bahasa Inggris *Communication* berasal dari bahasa latin, yaitu *Communicatio* dan bersumber dari kata

*communis* yang berarti “sama”. Sama berarti sama makna (Onong Uchjana Effendy, 2005: 9). Menurut Kamus Besar Bahasa Indonesia (2007: 585), komunikasi merupakan pengiriman dan penerimaan pesan atau berita antara dua orang atau lebih sehingga pesan yang dimaksud dapat dipahami.

Suranto AW (2005: 16) mendefinisikan bahwa: “Komunikasi merupakan suatu proses pengiriman pesan atau simbol-simbol yang mengandung arti dari seorang komunikator kepada komunikan dengan tujuan tertentu”. Sedangkan menurut Carl I. Hovland yang dikutip oleh Deddy Mulyana (2007: 68): “Komunikasi adalah proses yang memungkinkan seseorang (komunikator) menyampaikan rangsangan (biasanya lambang-lambang verbal) untuk mengubah perilaku orang lain.”

Berdasarkan definisi tentang komunikasi di atas dapat disimpulkan bahwa komunikasi adalah proses penyampaian informasi dari satu pihak kepada pihak lain hingga tercapai kesamaan makna diantara keduanya. Jadi jika antara komunikator dan komunikan tidak tercapai kesamaan makna atau jika terjadi perbedaan persepsi diantara keduanya, maka belum dapat dikatakan mereka telah berkomunikasi dengan sempurna. Di samping terjadi kesamaan makna, dalam komunikasi juga ada keinginan komunikator untuk mempengaruhi komunikan, sehingga komunikan mengikuti dan menyetujui apa yang disampaikan komunikator.

## b. Komponen Komunikasi

Sebagaimana telah dijelaskan dari pengertian komunikasi di atas bahwa komunikasi memiliki beberapa komponen penting. Suranto AW (2005: 17) menjelaskan beberapa komponen penting komunikasi yaitu:

- 1) Komunikator atau pengirim pesan  
Komunikator ialah individu atau orang yang mengirim pesan. Pesan tersebut diproses melalui pertimbangan dan perencanaan dalam pikiran.
- 2) Pesan atau informasi  
Pesan atau informasi, ada pula yang menyebut sebagai gagasan, ide, simbol, stimulus, maupun *message*, pada hakikatnya merupakan sebuah komponen yang menjadi isi komunikasi.
- 3) Media atau saluran  
Media ialah suatu sarana yang digunakan untuk menyampaikan pesan dari seorang komunikator kepada komunikan.
- 4) Komunikan atau penerima  
Selain disebut sebagai komunikan atau penerima, ada sebutan lain yang cukup sering dipakai, misalnya *receiver*, *audience*, sasaran. Komunikan adalah pihak penerima pesan. Sebenarnya, tugas seorang komunikan tidak hanya menerima pesan, melainkan juga menganalisis dan menafsirkan.
- 5) Umpulan atau *feedback*  
Umpulan atau *feedback* sering pula disebut respon. Disebut demikian karena komponen ini merupakan respon atau tanggapan dari seorang komunikan setelah mendapatkan pesan.
- 6) Gangguan atau *noise*  
Gangguan komunikasi sering terjadi, baik gangguan yang bersifat teknis maupun sistematis.

Sedangkan menurut Widjaja (2002: 11) komponen komunikasi meliputi enam komponen yakni:

1) **Sumber (*source*)**

Sumber adalah dasar yang digunakan di dalam penyampaian pesan yang digunakan dalam rangka memperkuat pesan itu sendiri. Sumber dapat berupa orang, lembaga, buku dan sejenisnya.

2) **Komunikator**

Komunikator dapat berupa individu yang sedang berbicara, menulis, kelompok orang, organisasi komunikasi seperti surat kabar, radio, televisi, film dan sebagainya.

3) **Pesan**

Pesan adalah keseluruhan daripada apa yang disampaikan oleh komunikator.

4) **Saluran**

Saluran komunikasi selalu menyampaikan pesan yang dapat diterima melalui panca indera atau media.

5) **Komunikan**

Komunikan atau penerima pesan dapat digolongkan dalam 3 jenis yakni pesonal (orang seorang), kelompok dan massa.

6) ***Effect* (hasil)**

Effect adalah hasil akhir dari suatu komunikasi yakni sikap dan tingkah laku orang, sesuai atau tidak sesuai dengan yang kita inginkan.

Komponen-komponen komunikasi tersebut saling berkaitan.

Namun pada proses komunikasi ke enam hal tersebut tidak selalu muncul sekaligus. Jadi komponen yang paling pokok ada tiga hal yaitu, komunikator, komunikan, dan pesan. Artinya, apabila ketiga komponen tersebut sudah ada, maka sebuah komunikasi dapat berlangsung.

### c. Tujuan Komunikasi

Tujuan disebut juga sebagai dasar atau patokan dalam meraih sesuatu yang diinginkan. Manusia hidup pasti mempunyai tujuan yang dapat terwujud apa saja. Tujuan tersebut berupa cita-cita, hasrat, harapan dan lainnya. Tujuan merupakan sebuah pedoman dasar dalam setiap kegiatan manusia yang dilakukan. Jika manusia tidak memiliki tujuan yang pasti, maka keinginan manusia tidak akan tercapai. Oleh karena itu, betapa pentingnya sebuah tujuan tersebut. Sama halnya dalam komunikasi. Setiap kegiatan komunikasi yang dilakukan pasti mempunyai tujuan, Widjaja (2002: 10) menyatakan komunikasi mempunyai beberapa tujuan, antara lain:

- 1) Supaya yang kita sampaikan dapat dimengerti, sebagai komunikator kita harus menjelaskan kepada komunikan dengan sebaik-baiknya dan tuntas, sehingga mereka dapat mengikuti apa yang kita maksudkan.
- 2) Memahami orang lain. Kita sebagai pimpinan dari suatu lembaga harus mengetahui benar aspirasi masyarakat tentang apa yang diinginkannya.
- 3) Supaya gagasan kita dapat diterima oleh orang lain. Kita harus berusaha agar gagasan kita dapat diterima oleh orang lain dengan pendekatan yang persuasif bukan memaksakan kehendak.
- 4) Menggerakkan orang lain untuk melakukan sesuatu.

Berdasarkan pendapat tersebut dapat diketahui bahwa komunikasi bertujuan untuk mengadakan perubahan sikap dari komunikator maupun komunikan. Dengan adanya komunikasi, pendapat bisa berubah dengan berbagai pertimbangan, *argument-argument* baru bermunculan yang dapat memberikan gagasan-gagasan yang baik serta perubahan perilaku dari komunikan dan komunikator

ke arah yang lebih baik dapat dicapai. Komunikasi tersebut dapat pula membuat perubahan pada lingkungan sosial. Komunikasi akan menimbulkan transfer informasi tersebut diperoleh keterangan-keterangan yang berharga untuk menyusun rencana yang akan dibuat.

Untuk mewujudkan tujuan komunikasi tersebut perlu didukung dengan kemampuan berkomunikasi dari setiap personil lembaga yang bersangkutan. Ada beberapa indikator kelancaran untuk mewujudkan tujuan komunikasi yang dikemukakan oleh Suranto AW (2005: 105) sebagai berikut :

- 1) Pemahaman, ialah kemampuan memahami pesan secara cermat sebagaimana dimaksudkan oleh komunikator.
- 2) Kesenangan, yakni apabila proses komunikasi itu selain berhasil menyampaikan informasi, juga dapat berlangsung dalam suasana yang menyenangkan ke dua belah pihak.
- 3) Pengaruh pada sikap, apabila seorang komunikator setelah menerima pesan kemudian sikapnya berubah sesuai dengan makna pesan itu.
- 4) Hubungan yang makin baik, bahwa dalam proses komunikasi yang efektif secara tidak sengaja meningkatkan kadar hubungan interpersonal.
- 5) Tindakan, kedua belah pihak yang berkomunikasi melakukan tindakan sesuai dengan pesan yang dikomunikasikan.

Jadi dari uraian di atas dapat disimpulkan bahwa teknik berkomunikasi itu harus memperhatikan lima indikator tersebut agar terwujud komunikasi yang efektif.

#### d. Hakikat Komunikasi

Komunikasi dikatakan sebagai suatu proses, karena komunikasi adalah kegiatan dinamis yang berlangsung secara berkesinambungan. Disamping itu, komunikasi juga menunjukkan suasana aktif, diawali dari seorang komunikator menciptakan dan menyampaikan pesan, menerima umpan balik, dan begitu seterusnya yang pada hakikatnya menggambarkan suatu proses yang senantiasa berkesinambungan. Menurut Suranto AW (2005: 23) menyatakan bahwa hakikat makna dari suatu proses komunikasi adalah sebagai berikut :

##### 1) Komunikasi adalah suatu proses

Dikatakan komunikasi adalah suatu proses, karena komunikasi adalah kegiatan dinamis yang berlangsung secara berkesinambungan. Disamping itu, komunikasi juga menunjukkan suasana aktif, diawali dari seorang komunikator menciptakan dan menyampaikan pesan, menerima umpan balik, dan begitu seterusnya yang pada hakikatnya menggambarkan suatu proses yang senantiasa berkesinambungan.

##### 2) Komunikasi adalah sistem interaksi

Dari proses komunikasi dapat diidentifikasi adanya unsur atau komponen yang terlibat di dalamnya, mulai dari komunikator, pesan, sampai komunikan. Setiap komponen memiliki tugas atau karakter yang berbeda, namun saling

mendukung terjadinya sebuah proses transaksi yang dinamakan komunikasi. Dari proses komunikasi tersebut, yang ditransaksikan adalah pesan atau informasi.

3) Komunikasi hendak meraih tujuan tertentu

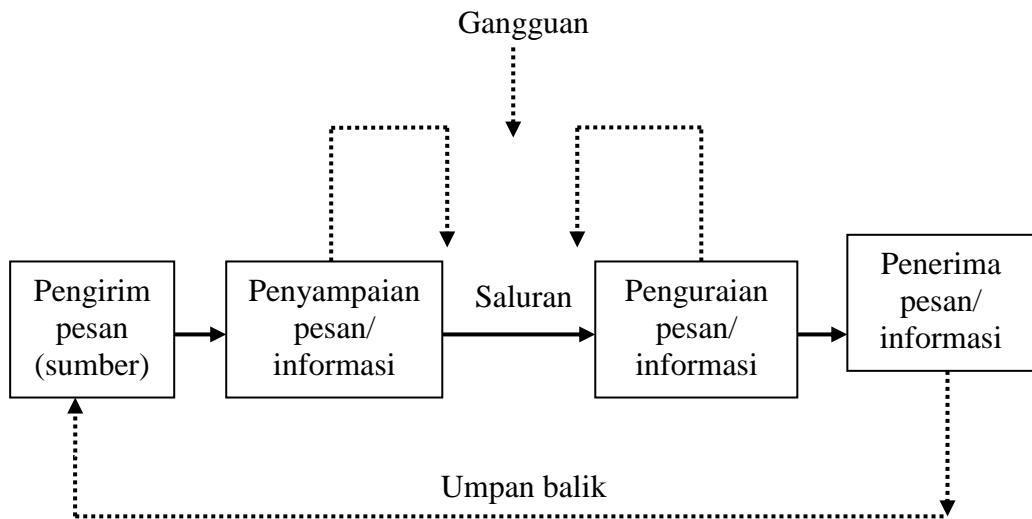
Setiap proses komunikasi pastilah terkait dengan adanya tujuan tertentu. Seseorang berkomunikasi, tentu saja mempunyai tujuan tertentu yang ingin dicapai. Mulai dari tujuan yang sifatnya sambil lalu dan sekedar iseng, sampai kepada tujuan yang hendak dicapai secara terencana seperti tujuan untuk menyampaikan informasi, menambah pengetahuan, bahkan mungkin bertujuan untuk merubah sikap dan perilaku.

Berdasarkan uraian di atas, dapat diketahui bahwa hakikat makna dari suatu proses komunikasi adalah sebagai suatu proses, sistem informasi dan suatu proses untuk mencapai tujuan tertentu. Jadi, dalam suatu komunikasi itu menggambarkan proses mengolah informasi yang berkesinambungan agar komunikasi itu meraih tujuan tertentu.

e. Proses Komunikasi

Komunikasi terjadi karena suatu proses yang berupa rangkaian kejadian. Proses adalah tahap-tahap atau langkah-langkah yang dilalui dalam melakukan komunikasi untuk mencapai suatu tujuan. Mengungkapkan ide yang terbentuk dalam pikiran dapat menggunakan

kata-kata dalam ucapan atau dapat pula dengan tulisan. Proses komunikasi tersebut dapat digambarkan dalam bagan sebagai berikut:



Gambar 1.  
Model Komunikasi Shannon dan Weaver  
(Deddy Mulyana, 2007: 149)

Keterangan :

Garis ..... : koordinasi  
Garis \_\_\_\_\_ : komando

Onong U. Effendy (2005: 18) menyatakan bahwa proses komunikasi tersebut dapat disarikan sebagai berikut :

- 1) Sumber (*source*)  
sumber atau pengirim berita memainkan langkah pertama dalam proses komunikasi.
- 2) Pengubahan berita ke dalam sandi/ kode (*encoding*)  
Langkah kedua ini - *encoding the message* - mengubah berita ke dalam berbagai bentuk simbol-simbol verbal atau non-verbal yang mampu memindahkan pengertian, seperti kata-kata percakapan atau tulisan, angka, gerakan, ataupun kegiatan.
- 3) Pengiriman berita (*transmitting the message*)  
Mencerminkan pilihan komunikator terhadap media atau saluran distribusi.
- 4) Penerima berita  
Penerimaan berita oleh pihak penerima melalui kelima panca indera mereka.

- 5) Pengertian atau menerjemahkan kembali ke berita (*decoding*)  
Hal ini menyangkut pengertian simbol-simbol oleh penerima. Proses ini dipengaruhi oleh latar belakang kebudayaan, pendidikan, lingkungan, praduga dan gangguan sekitarnya.
- 6) Umpulan balik (*feedback*)  
Setelah berita diterima dan diterjemahkan penerima mungkin menyampaikan berita balasan yang ditujukan kepada pengirim mula-mula atau orang lain.  
Berdasarkan proses komunikasi di atas maka setiap tahapan proses komunikasi mempunyai peranannya masing-masing sehingga suatu pesan yang disampaikan oleh komunikator dapat tersampaikan dengan baik kepada komunikan. Jadi komunikator harus tahu khalayak mana yang dijadikan sasaran dan tanggapan apa yang diinginkan. Komunikator harus terampil dalam menyandikan pesan dengan memperhitungkan bagaimana komunikan sasaran biasanya mengawasi sandi pesan. Seorang komunikator harus mengirimkan pesan melalui media yang efisien dalam mencapai khalayak sasaran. Agar komunikasi efektif proses penyandian oleh komunikator harus bertautan dengan proses penyandian oleh komunikan.

#### f. Hambatan Komunikasi

Meskipun proses komunikasi sudah dirancang secara matang, belum tentu tujuan komunikasi tercapai secara efektif. Suranto AW (2005: 112) mengidentifikasi faktor-faktor yang menjadi penghambat komunikasi sebagai berikut:

##### 1) Hambatan sosiologis

Secara sosiologis semua personil yang ada berasal dari berbagai golongan dan lapisan yang menimbulkan perbedaan status, ideologi, agama, status ekonomi yang kesemuanya dapat menjadi hambatan bagi kelancaran informasi.

- 2) Hambatan psikologis  
Yakni hambatan berkomunikasi yang disebabkan oleh situasi psikologis yang tidak mendukung.
- 3) Hambatan semantis  
Ialah hambatan komunikasi yang disebabkan oleh latar belakang bahasa yang berbeda.
- 4) Hambatan mekanis  
Hal ini sering terjadi pada proses komunikasi yang menggunakan media, misalnya saja gangguan saat berkomunikasi dengan menggunakan pesawat telepon.
- 5) Hambatan ekologis  
Hal ini disebabkan oleh gangguan yang terjadi di lingkungan ketika proses komunikasi sedang berlangsung. Misalnya saja hujan deras, lalulintas yang bising.

Widjaja (2002: 16) menyatakan bahwa hambatan-hambatan komunikasi antara lain :

- 1) Hambatan bahasa  
Pesan akan disalah artikan sehingga tidak mencapai apa yang diinginkan, jika bahasa yang kita gunakan tidak dipahami oleh komunikasi termasuk dalam pengertian ini ialah penggunaan istilah-istilah yang mungkin dapat diartikan berbeda.
- 2) Hambatan teknis  
Pesan dapat tidak utuh diterima komunikasi karena gangguan teknis misalnya suara tak sampai karena pengeras suara rusak, kebisingan lalu lintas dan sebagainya. Gangguan teknis ini sering terjadi pada komunikasi yang menggunakan media.
- 3) Hambatan bola salju  
Pesan menjadi membesar sampai jauh, yakni pesan ditanggapi sesuai dengan selera komunikasi-komunikator, akibatnya semakin jauh menyimpang dari pesan semula, hal ini timbul karena :
  - a) Daya mampu manusia menerima dan menghayati pesan terbatas.
  - b) Pengaruh kepribadian dari yang bersangkutan.

Hambatan-hambatan dapat terjadi dalam suatu proses komunikasi. Hambatan tersebut dapat terjadi pada semua unsur komunikasi yaitu komunikator, pesan, media dan komunikasi.

#### g. Pengkajian Tujuan Pesan Komunikasi

Pesan komunikasi (*message*) mempunyai tujuan tertentu. Hal ini menentukan teknik yang harus diambil, apakah teknik informasi, teknik persuasi, atau teknik instruksi. Akan tetapi, teknik apapun yang diambil, terlebih dahulu harus diketahui pesan komunikasi itu. Menurut Onong Uchjana Effendy (2005: 37) :

Pesan komunikasi terdiri atas isi pesan dan lambang. Isi pesan komunikasi bisa satu, tetapi lambang yang dipergunakan bisa bermacam-macam. Lambang yang bisa dipergunakan untuk menyampaikan isi komunikasi adalah bahasa, gambar, warna, bentuk dan sebagainya.

Sedangkan pesan komunikasi menurut Deddy Mulyana (2007: 70) merupakan “Seperangkat simbol verbal dan atau nonverbal yang mewakili perasaan, nilai dan gagasan.”

Dalam kehidupan sehari-hari banyak isi pesan komunikasi yang disampaikan kepada komunikan dengan menggunakan gabungan lambang, seperti pesan komunikasi melalui surat kabar, film atau televisi. Lambang yang paling banyak digunakan dalam komunikasi ialah bahasa karena hanya bahasalah yang dapat mengungkapkan pikiran dan perasaan, fakta, dan opini, hal yang kongkret dan yang abstrak, pengalaman yang sudah lalu dan kegiatan yang akan datang, dan sebagainya. Oleh karena itu, dalam komunikasi, bahasa memegang peranan yang sangat penting. Tanpa penguasaan bahasa, hasil pemikiran yang bagaimanapun baiknya tidak akan dapat dikomunikasikan kepada orang lain secara tepat.

#### h. Peranan Komunikator dalam Komunikasi

Pada umumnya sebuah komunikasi dikontrol oleh komunikator. Komunikasi dinilai berhasil apabila pihak penerima pesan dapat memahami pesan yang dikirimkan atau disampaikan oleh komunikator. Onong U. Effendy (2005: 38) menyatakan bahwa faktor penting yang ada pada diri komunikator, yaitu:

1) Daya tarik sumber

Seorang komunikator akan berhasil dalam komunikasi, akan mampu mengubah sikap opini dan perilaku komunikan melalui mekanisme daya tarik jika pihak komunikan merasa bahwa komunikator ikut serta denganya sehingga komunikan bersedia taat pada isi pesan yang dilancarkan oleh komunikator.

2) Kredibilitas sumber

Faktor kedua yang bisa menyebabkan komunikasi berhasil ialah kepercayaan komunikan pada komunikator. Kepercayaan komunikan pada komunikator. Kepercayaan ini banyak bersangkutan dengan profesi atau keahlian yang dimiliki seorang komunikator. Seorang dokter yang akan mendapat kepercayaan jika ia menerangkan soal kesehatan dan sebagainya.

Berdasarkan faktor-faktor menurut pendapat Onong tersebut, seorang komunikator harus bersikap empatik dalam menghadapi komunikan yaitu kemampuan seseorang untuk memproyeksikan dirinya kepada peranan orang lain. Dengan kata lain, dapat merasakan apa yang dirasakan oleh orang lain. Seorang komunikator harus bersikap empatik ketika ia berkomunikasi dengan komunikan yang sedang sebuk, marah, binging, sedih, kecewa, dan sebagainya.

Menurut Widjaja (2002: 12) gaya komunikator dapat dibedakan ke dalam 4 model, yaitu:

- 1) Komunikator yang membangun, ciri-cirinya:
  - a) Mau mendengarkan pendapat orang lain dan dia tidak pernah menganggap dirinya benar.
  - b) Ingin bekerjasama dan memperbincangkan sesuatu persoalan dengan sesamanya sehingga timbul saling pengertian.
- 2) Komunikator yang mengendalikan, ciri-cirinya:
  - a) Pendapatnya itu merupakan hal yang paling baik sehingga ia tidak mau mendengarkan pandangan orang lain intern maupun ekstern.
  - b) Ia menginginkan komunikasi satu arah saja tidak akan menerima dari arah lain.
- 3) Komunikator yang melepaskan diri, ciri-cirinya:
  - a) Ia lebih banyak menerima dari lawannya berkomunikasi
  - b) Kadang-kadang rasa rendah dirinya timbul sehingga ketidakmampuannya keluar
- 4) Komunikator yang menarik diri, ciri-cirinya:
  - a) Ia selalu bersifat pesimis sehingga menurutnya keadaan tidak dapat diperbaiki lagi
  - b) Ia lebih suka melihat keadaan seadanya, dan kalau mungkin berusaha menghindari keadaan tambah buruk.

Berdasarkan ciri-ciri beberapa gaya komunikator dengan melihat hal di atas kita dapat menentukan pada bagian mana kita berada. Sekiranya kita berusaha menggunakan gaya komunikator yang membangun, karena dengan gaya komunikator seperti ini kita dapat lebih belajar banyak dari orang lain.

#### i. Penggunaan Media Komunikasi

Pelaksanaan komunikasi tentunya tidak terlepas dari adanya suatu media. Menurut Suranto AW (2005: 121), media komunikasi ialah semua sarana yang dipergunakan untuk memproduksi, mereproduksi, mendistribusikan atau menyebarkan, dan

menyampaikan informasi. Media komunikasi sangat diperlukan dalam operasional kerja suatu kantor.

Pada saat menggunakan media komunikasi, pimpinan dan karyawan organisasi dengan mudah melakukan interaksi dengan siapapun baik dengan anggota lain dalam organisasi maupun dengan orang lain di luar organisasi. Apalagi jika media yang digunakan berbasis komputer, maka akan lebih memudahkan lagi di dalam kelancaran proses penerimaan serta pengiriman informasi.

Media komunikasi dilihat dari bentuknya, Suranto AW (2005: 122) menyatakan bahwa media komunikasi dapat dikelompokkan menjadi empat yaitu:

- 1) Media cetak, ialah segala barang cetak yang dipergunakan surat kabar, leaflet, brosur, buletin dan sebagainya.
- 2) Media visual, atau media pandang, artinya untuk menerima pesan yang disampaikannya digunakan indera penglihatan. Misalnya film, televisi, lukisan, foto, pameran, dll.
- 3) Media audio, untuk menerima pesan yang disampaikan digunakan indera pendengaran seperti radio, telepon, tape, recorder, dsb.
- 4) Media audio-visual, ialah media komunikasi yang dapat dilihat sekaligus didengar, jadi untuk dapat mengakses informasi yang disampaikan, digunakan indera penglihatan dan pendengaran sekaligus, termasuk jenis ini adalah televisi dan film.

Penggunaan media komunikasi baik media cetak, media visual, media audio maupun media audio-visual dapat mempermudah penyampaian pesan dan mengatasi hambatan komunikasi.

## 2. Komunikasi Intern

### a. Definisi Komunikasi Intern

Salah satu tantangan besar di dalam komunikasi adalah bagaimana menyampaikan informasi atau mengkomunikasikan gagasan keseluruhan elemen organisasi dan bagaimana memperoleh informasi balik (*feedback*) dari seluruh bagian organisasi tersebut. Komunikasi intern (*internal*) termasuk klasifikasi komunikasi berdasar ruang lingkupnya. Komunikasi intern adalah komunikasi yang terjadi hanya di kantor dan hanya melibatkan orang-orang yang menjadi bagian intern dalam suatu organisasi.

Lawrence D. Breman yang dikutip oleh Onong Uchjana Effendy (2005: 122) mendefinisikan komunikasi intern sebagai berikut:

*Interchange of ideas among the administrators and its particular strucrure (organazation) and interchange of ideas horizontally and vertically within the firm which gets work done (operation and management).* Pertukaran gagasan di antara para administrator dan karyawan dalam suatu perusahaan atau jawatan yang menyebabkan terwujudnya perusahaan atau jawatan tersebut lengkap dengan strukturnya yang khas (organisasi) dan pertukaran gagasan secara horizontal dan vertikal di dalam perusahaan atau jawatan yang menyebabkan pekerjaan berlangsung (operasi dan manajemen).

Definisi komunikasi intern menurut Suranto AW (2005: 47) komunikasi intern adalah “Proses komunikasi yang terjadi di suatu kantor dan hanya melibatkan orang-orang yang menjadi bagian internal suatu organisasi perkantoran (publik internal)”.

Berdasarkan definisi komunikasi intern di atas maka dapat ditarik kesimpulan bahwa komunikasi intern adalah komunikasi yang terjadi di dalam suatu organisasi yang dilakukan oleh orang-orang yang terdapat dalam organisasi tersebut yang dilakukan antara atasan (pimpinan) dengan bawahan (pegawai) baik secara vertikal maupun horizontal. Komunikasi intern ini dapat digolongkan menjadi beberapa macam, yakni komunikasi dari atas ke bawah, komunikasi dari bawah ke atas, komunikasi sesama atasan, komunikasi sesama bawahan (pegawai) maupun komunikasi silang (antara atasan dengan bawahan yang tidak satu bagian).

#### b. Pola Komunikasi Intern

Upaya untuk mencapai keefektifan dalam pola komunikasi dan informasi pada ruang lingkup sebuah organisasi perlu dibutuhkan keahlian dalam memahami bentuk-bentuk komunikasi, dari terbentuknya pola komunikasi yang efektif maka komunikasi yang diterima oleh komunikan akan sesuai dengan apa yang disampaikan oleh si komunikator.

Menurut Onong Ochjana Effendy (2005: 123-125) komunikasi internal dibagi menjadi tiga, yaitu:

##### 1) Komunikasi Vertikal

Komunikasi vertikal, yakni komunikasi dari atas ke bawah (*downward communication*) dan dari bawah ke atas (*upward communication*), adalah komunikasi dari pimpinan kepada bawahan dan dari bawahan kepada pimpinan secara timbal-balik (*two-way traffic communication*). Dalam komunikasi vertikal, pimpinan memberikan instruksi-instruksi, petunjuk-petunjuk, informasi-informasi,

penjelasan-penjelasan, dan lain-lain kepada bawahannya. Dalam pada itu, bawahan memberikan laporan-laporan, saran-saran, pengaduan-pengaduan, dan sebagainya kepada pimpinan.

2) Komunikasi Horisontal

Komunikasi horisontal ialah komunikasi secara mendatar, antara anggota staf dengan anggota staf, karyawan sesama karyawan, dan sebagainya. Berbeda dengan komunikasi vertikal yang sifatnya lebih formal, komunikasi horisontal sering kali berlangsung tidak formal.

3) Komunikasi Diagonal

Komunikasi diagonal atau disebut juga komunikasi silang (*cross communication*) adalah komunikasi antara pimpinan seksi dengan pegawai seksi lain.

Menurut The Liang Gie (1999: 66-67), komunikasi intern dibagi menjadi dua macam, yaitu:

1) Hubungan tegak (vertikal)

Yaitu proses penyampaian warta dari pihak pimpinan kepada para pegawai (vertikal ke bawah), maupun dari pihak bawahan kepada pimpinan (vertikal ke atas).

2) Hubungan datar (horisontal)

Yaitu hubungan di antara para pejabat atau satuan pada tingkat jenjang organisasi yang kurang sederajat.

Komunikasi intern mempunyai peranan penting dalam rangka kelancaran aktivitas kantor. Menurut Wursanto (2008: 29-31) hal ini dapat terlihat pada hal-hal sebagai berikut:

- 1) Menimbulkan rasa kesetiakawanan dan loyalitas antara bawahan dengan atasan, bawahan dengan bawahan, atasan dengan atasan dan pegawai dengan kantor atau instansi yang bersangkutan.
- 2) Menimbulkan kegairahan kerja para pegawai.
- 3) Menimbulkan moral dan disiplin para pegawai.
- 4) Pimpinan dapat mengetahui keadaan bidang yang menjadi tugasnya, sehingga akan berlangsung pengendalian operasional yang efisien.
- 5) Pegawai dapat mengetahui kebijakan, peraturan, dan ketentuan yang telah ditetapkan oleh pimpinan.
- 6) Pegawai dapat memperoleh informasi atau keterangan-keterangan yang dibutuhkan dengan cepat.

- 7) Menimbulkan rasa tanggung jawab terhadap semua pegawai.
- 8) Menimbulkan adanya saling pengertian diantara para pegawai dan saling menghargai dalam melaksanakan tugasnya masing-masing.
- 9) Meningkatkan semangat korps di kalangan para pegawai.
- 10) Komunikasi merupakan suatu cara untuk menjelaskan persepsi-persepsi atau penglihatan-penglihatan dan hal-hal yang diharapkan dari satu tanggung jawab.
- 11) Komunikasi pekerjaan kantor, baik formal maupun informal, selain merupakan benteng terhadap desas-desus intern, juga merupakan pemisah yang melindungi pegawai dari gangguan-gangguan yang mungkin timbul akibat berita-berita yang berhubungan dengan pekerjaan yang datangnya dari luar.
- 12) Komunikasi penting bagi keputusan, maksudnya suatu keputusan tidak mempunyai nilai jika tidak dikonfirmasikan.

Komunikasi intern di kantor dapat dilakukan dengan berbagai bentuk, yaitu:

1) Komunikasi ke atas

Komunikasi ke atas adalah komunikasi yang dilakukan oleh bawahan yang ditujukan kepada atasan. Komunikasi ini bertujuan untuk memperoleh informasi dan keterangan mengenai kegiatan maupun pelaksanaan tugas atau pekerjaan tugas atau pekerjaan para pegawai.

Dalam rangka kelancaran kegiatan organisasi, komunikasi ke atas sangat diperlukan. Menurut Pace (Arni Muhammad 2007: 117), fungsi dari komunikasi ke atas adalah sebagai berikut:

- a) Pimpinan dapat mengetahui kapan bawahannya siap untuk diberi informasi dan bagaimana sebaiknya pimpinan menerima apa yang disampaikan bawahan.
- b) Arus komunikasi ke atas memberikan informasi yang berharga bagi pembuat keputusan.
- c) Memperkuat apersepsi dan loyalitas karyawan terhadap organisasi dengan jalan memberikan kesempatan untuk

- bertanya, mengajukan ide dan saran tentang jalannya tugas.
- d) Mendorong desas-desus muncul, sehingga diketahui pimpinan.
  - e) Pimpinan mengetahui apakah bawahan menangkap arti seperti yang ia maksudkan.
  - f) Membantu dan memperkuat keterlibatan mereka dalam tugas-tugasnya.

Bentuk informasi yang disampaikan bawahan kepada atasan digolongkan menjadi:

- a) Laporan

Laporan merupakan pemberian informasi dari bawahan kepada atasan (pimpinan) supaya pelaksanaan tugas atau pekerjaan dapat berjalan secara teratur.

- b) Keluhan, pendapat, kritik dan saran

Setiap pegawai dalam suatu perusahaan tentu mendambakan suasana kerja yang kondusif. Hal ini dapat dilihat dengan adanya hubungan kerja yang baik di dalam kantor. Maka untuk mendapatkan hal seperti itu pegawai diberikan kesempatan untuk mengajukan pendapat, keluhan, kritik dan saran kepada pimpinan. Peryataan itu bisa berupa rasa puas atau tidak puas, senang atau tidak senang, serta nyaman atau tidak nyaman.

Namun dalam penyampaiannya tetap memperhatikan tata cara dan sopan santun terhadap pimpinan. Komunikasi ke atas pada dasarnya merupakan umpan balik bagi pimpinan atau menginformasikan kepada pimpinan, mengenai apa yang perlu

direvisi atau kebijaksanaan mana yang perlu disempurnakan untuk kemudian dialirkan kembali kepada bawahan.

## 2) Komunikasi ke bawah

Komunikasi ke bawah adalah komunikasi yang mengalir dari pimpinan kepada bawahan yang dimaksudkan agar para bawahan mengetahui apa yang harus dikerjakan, bagaimana pelaksanaannya, bagaiman metode kerjanya dan apa tujuannya. Menurut Suhardiman Yuwono (1980: 7), “Pimpinan harus memberikan keterangan-keterangan dan ide-ide yang diperlukan dalam pelaksanaan tugas-tugas bawahannya”.

Adapun bentuk-bentuk komunikasi ke bawah adalah sebagai berikut:

### a) Petunjuk

Petunjuk merupakan pernyataan dari pimpinan yang ditujukan kepada bawahan untuk memberikan tuntunan kepada bawahan (pegawai) dalam melaksanakan tugas dan pekerjaannya. Petunjuk ini menjadi pegangan bagi pegawai dalam melaksanakan tugas atau pekerjaannya.

Menurut Suhardiman Yuwono (1980: 9) ada dua macam petunjuk, yakni:

- (1) Petunjuk organisasi, meliputi:
  - (a) Tujuan organisasi,
  - (b) Kedudukan dalam organisasi,
  - (c) Jenis-jenis kegiatan organisasi,
  - (d) Pembagian kerja,

- (e) Batasan-batasan wewenang dan luasnya tanggung jawab yang berlaku,
- (f) Hubungan-hubungan kerja, baik yang bersifat hierarkis, koordinatif, fungsional maupun direktif.
- (2) Petunjuk tata kerja, meliputi:
  - (a) Petunjuk-petunjuk mengenai prosedur kerja,
  - (b) Petunjuk-petunjuk mengenai metode kerja,
  - (c) Petunjuk-petunjuk mengenai tata tertib dalam melaksanakan pekerjaan-pekerjaan lainnya.
- b) Keterangan umum

Keterangan-keterangan umum yang diberikan adalah yang dapat mempercepat pelaksanaan tugas para pegawai. Yaitu pimpinan mengintensifkan pengetahuan-pengetahuan umum yang berhubungan atau sesuai dengan bidang-bidang (bagian-bagian) yang ada di kantor. Dengan diberikannya keterangan-keterangan tersebut diharapkan akan menambah keterampilan pegawai dalam pelaksanaan tugas-tugasnya. Jadi menurut Suhardiman Yuwono (1980: 10) “Pimpinan berfungsi sebagai pusat hidup dan aktivitas yang positif dalam organisasi yang dipimpinnya”.

- c) Perintah

Perintah merupakan penegasan dari pimpinan kepada bawahan tentang hal yang harus dijalankan atau yang harus dikerjakan dan dapat pula bersifat suatu larangan. Suhardiman Yuwono (1980: 11) menyatakan bahwa:

Perintah diberikan jika ada perkembangan atau pembaharuan petunjuk-petunjuk serta keterangan-keterangan umum, sedangkan untuk tugas-tugas yang dilaksanakan secara rutin sebaiknya pegawai tidak perlu menunggu perintah dari pimpinan.

Jika dilihat dari cara penyampaiannya, menurut Wursanto (2008: 51) perintah dibagi menjadi dua, yaitu:

- (1) Perintah secara lisan, digunakan dalam hal:
  - (a) Yang sifatnya sederhana,
  - (b) Yang sifatnya rutin dan mudah diingat,
  - (c) Yang bersifat mendesak,
  - (d) Yang sifatnya sangat rahasia,
  - (e) Pelaksanaanya memerlukan waktu yang relatif singkat.
- (2) Perintah secara tertulis, digunakan dalam hal:
  - (a) Masalah yang sangat Kompleks sehingga sukar diingat,
  - (b) Tidak dilaksanakan pada saat perintah itu datang, memerlukan tenggang waktu agar tidak mudah lupa,
  - (c) Untuk memenuhi persyaratan yuridis formal,
  - (d) Perintah itu datangnya melalui prosedur hierarki dalam struktur organisasi.

Menurut Suhardiman Yuwono (1980: 11) susunan dalam organisasi (struktur organisasi) perintah dibagi menjadi:

- (1) Perintah inti, berisi alasan-alasan pokok yang harus diperhatikan dalam pelaksanaan suatu tugas,
- (2) Perintah pelaksanaan, dirumuskan secara terperinci, sehingga tinggal melaksanakan saja.

Agar para pegawai dapat melaksanakan perintah dengan baik dan sesuai yang diinginkan pimpinan, maka perintah harus jelas, tegas dan diberikan pada waktu yang tepat.

d) Teguran

Wursanto (2008: 51) mengidentifikasi teguran yang dilakukan oleh pemimpin terhadap para pegawai disampaikan apabila:

- (1) Perintah tidak dilaksanakan
- (2) Pekerjaan tidak selesai pada waktunya
- (3) Menyimpang dari prosedur yang ditentukan

(4) Terjadi banyak kesalahan dalam pekerjaannya.

Suhardiman Yuwono (1980: 51) menjelaskan bahwa ketika seorang pemimpin memberikan teguran sebaiknya memperhatikan langkah-langkah sebagai berikut:

- (1) Terlebih dahulu melihat pelaksanaan pekerjaan secara obyektif,
- (2) Setelah jelas bahwa melaksanakan kesalahan baru diberi teguran,
- (3) Menunjukkan hal-hal yang harus dilakukan pegawai yang bersangkutan sehingga terhindar dari kesalahan yang lebih besar atau terjadinya pengulangan kesalahan.

Pimpinan saat memberikan teguran kepada bawahan hendaknya dilakukan dalam suasana akrab dan penuh persahabatan, sehingga bawahan atau pegawai yang ditegur tidak tersinggung atau merasa dijatuhkan, bahkan mereka akan berterima kasih dan mau menyadari bahwa itu dilakukan demi kebaikannya juga.

e) Pujian

Pujian diberikan kepada pegawai apabila pegawai itu mencapai keberhasilan yang luar biasa. Selain itu pujian menjadi evaluasi terhadap perintah yang telah diberikan oleh pimpinan dan merupakan penghargaan pimpinan kepada bawahan atas keberhasilannya dalam melaksanakan tugas. Menurut Suhardiman Yuwono (1980: 15-16) menjelaskan bahwa pimpinan ketika akan memberikan pujian sebaiknya memperhatikan hal-hal sebagai berikut:

- (1) Sesuai dengan ketentuan-ketentuan yang sudah digariskan dan sudah diberitahukan sebagai prestasi kerja yang normal.
- (2) Mengamati dengan seksama hasil-hasil pelaksanaan pekerjaan bawahan apabila dilakukan dengan kewajaran dan keinsyafan atau karena ingin mendapat pujian.
- (3) Memberikan pujian dengan memilih pujian yang dapat memberikan stimulasi.

Menurut Wursanto (2008: 52) pujian biasanya diberikan dalam bentuk:

- (1) Ucapan selamat atas keberhasilan yang dicapai,
- (2) Ucapan terima kasih atas bantuannya,
- (3) Menepuk punggung,
- (4) Pemberian hadiah atau penghargaan.

### 3) Komunikasi Horisontal

Setiap perusahaan melakukan komunikasi agar semua bagian yang ada di dalamnya dapat berfungsi. Cara pendekatan yang dilakukan oleh satu perusahaan berbeda dengan perusahaan lain. Menurut Wursanto (2008: 52) bahwa komunikasi horisontal disebut juga komunikasi ke samping atau komunikasi mendatar, yang berarti “Komunikasi antar pegawai yang mempunyai kedudukan yang setingkat atau sama”. Menurut Onong Ochjana Effendy (2005: 124), komunikasi horisontal “Komunikasi secara mendatar antara anggota staf dengan anggota staf, karyawan sama

karyawan dan sebagainya”. Komunikasi horisontal biasanya berupa pemberian informasi, keterangan antar pimpinan satu unit organisasi yang berhubungan dengan pelaksanaan kebijaksanaan pimpinan.

#### 4) Komunikasi Diagonal

Pola Komunikasi diagonal menurut Wursanto (2008: 53) “merupakan komunikasi yang berlangsung antara pegawai pada tingkat kedudukan yang berbeda pada tugas atau fungsi yang berbeda dan tidak mempunyai wewenang langsung terhadap pihak yang lain”. Menurut Onong Ochjana Effendy (2005: 125) komunikasi diagonal adalah “Komunikasi antar pimpinan seksi dengan pegawai seksi lain”. Komunikasi diagonal biasanya bertanggung jawab secara tidak formal, sehingga seringkali menimbulkan masalah karena biasanya mengenai keluhan-keluhan pegawai terhadap pimpinannya, tetapi tidak berani atau tidak bisa disampaikan langsung. Hal seperti ini bisa menjadikan kesalah pahaman antara pimpinan seksi yang satu dengan pimpinan seksi yang lain.

### c. Media Komunikasi Intern

Sejak adanya perkembangan zaman seperti ini, suatu organisasi dituntut untuk mempunyai media komunikasi yang didukung dengan kecanggihan teknologi. Keberhasilan media komunikasi yang canggih ikut mendukung dan menentukan kelancaran serta keberhasilan komunikasi internal di suatu kantor. Pengertian media komunikasi menurut Suranto AW (2000: 46) yaitu “Semua sarana yang dibutuhkan untuk memproduksi, mereproduksi, mendistribusikan atau menyebarkan dan menyampaikan informasi”.

Beberapa media komunikasi intern yang digunakan disebuah kantor antara lain:

- 1) Telepon
- 2) Surat dan memo,
- 3) Papan pengumuman,
- 4) Slide,
- 5) Rapat atau pertemuan

Menurut Suranto AW (2005: 126-129) rapat atau pertemuan yang diadakan oleh suatu kantor bermacam-macam, yaitu:

- 1) Sarasehan, yaitu percakapan yang bertujuan untuk berbagi pikiran dalam rangka membahas suatu permasalahan di kantor yang dilakukan secara sederhana dan dalam suasana santai, tidak terlalu formal.
- 2) Rapat umum, yaitu rapat yang diadakan secara periodik untuk menyampaikan laporan kegiatan dari pihak manajemen puncak

yang melibatkan semua pegawai di kantor tanpa memandang pangkat, posisi dan jabatan,

- 3) *Breafing*, yaitu pertemuan yang diadakan oleh pimpinan kantor yang bertujuan memberikan penjelasan, instruksi maupun petunjuk detail tentang suatu tugas kepada para pegawai.
- 4) *Hearing*, yaitu pertemuan untuk mengumpulkan pendapat mengenai masalah yang sedang dalam proses pemecahan.
- 5) Santiaji, yaitu pertemuan yang bertujuan untuk menjabarkan dan memperdalam bidang tugas pegawai, baik teori maupun praktik,
- 6) Konferensi, yaitu pertemuan yang bertujuan untuk membicarakan masalah-masalah organisasi kantor, tidak hanya program kerja dan evaluasi kerja, tetapi juga membahas tentang masalah-masalah kecil yang dikeluarkan oleh pegawai.
- 7) Rapat kerja, yaitu pertemuan yang membahas masalah-masalah yang telah dan akan dihadapi untuk kemudian menetapkan langkah-langkah yang harus ditempuh dalam mengatasi berbagai permasalahan tersebut.

d. Faktor-faktor Pendukung Keberhasilan Komunikasi Intern

Keberhasilan komunikasi di suatu kantor tentu tergantung pada faktor-faktor pendukungnya. Oleh karena itu, semua orang yang tergabung dalam kantor tersebut, baik pimpinan atau bawahan harus memperhatikan faktor-faktor pendukung keberhasilan komunikasi intern di kantor. Faktor-

faktor pendukung komunikasi intern akan sangat bermanfaat bagi keefektifan pelaksanaan komunikasi intern di kantor. Supaya terjalin komunikasi yang baik dan efektif, maka setiap pihak harus sadar dalam hal pemanfaatan faktor-faktor pendukung keberhasilan komunikasi di kantor.

Faktor-faktor yang mendukung keberhasilan komunikasi dibedakan menjadi 2 macam, yaitu:

1) Pemilihan jenis informasi atau data yang disampaikan

Pada sebuah kantor, data merupakan bahan informasi yang sangat penting bagi terlaksananya kegiatan-kegiatan kantor terutama bagi pimpinan dalam mengambil keputusan. Melihat pentingnya data pada suatu kantor, Wursanto (2008: 67) menjelaskan bahwa data yang akan disampaikan harus memenuhi syarat-syarat sebagai berikut:

- a) Kegunaan data, berarti data yang disampaikan harus sesuai dengan yang diberlakukan.
- b) Kebenaran data, keobjektifan data.
- c) Ketepatan data (*up to date*).

2) Teknik penyampaian informasi

Pelaksanaan komunikasi di dalam kantor agar berlangsung secara efektif dan dapat mencapai hasil yang diharapkan, maka dalam penyampaian data perlu memperhatikan kondisi dan keadaan pihak-pihak yang terkait dalam pelaksanaan komunikasi di kantor, terutama teknik penyampaian datanya.

Menurut Wursanto (2008:68) ada beberapa faktor yang perlu diperhatikan dalam penyampaian informasi yaitu:

- a) Kejelasan,
- b) Konsekuensi dan keseimbangan,
- c) Kemampuan dan pelaksanaan,
- d) Keseragaman dalam istilah, pengertian dan kode yang digunakan,
- e) Kelancaran distribusi dengan menetapkan saluran-saluran yang akan dilalui dalam proses komunikasi.

Selain kedua faktor di atas, hal lain yang mendukung keberhasilan pelaksanaan komunikasi intern di kantor adalah iklim komunikasi. Menurut Arni Muhammad (2007: 82), Iklim komunikasi adalah “Kualitas yang relatif abadi dari lingkungan internal organisasi yang dialami oleh anggota-anggotanya, mempengaruhi tingkah laku mereka serta dapat diuraikan dalam istilah nilai-nilai suatu karakteristik tertentu dari lingkungan”.

Menurut Poole (Deddy Mulyana ,2007: 148) “Iklim komunikasi penting karena mengaitkan konteks organisasi dengan konsep-konsep, perasaan-perasaan, dan harapan-harapan anggota organisasi dan membantu menjelaskan perilaku anggota organisasi”. Jadi dapat diasumsikan bahwa iklim komunikasi berkembang dari interaksi antara sifat-sifat suatu organisasi dengan persepsi individu atas sifat-sifat itu. Para anggota organisasi memeriksa eksistensi kepercayaan, dukungan, keterbukaan, penyuluhan, perhatian dan keterusterangan. Iklim komunikasi mempunyai peranan penting dalam mendorong anggota organisasi untuk melaksanakan aktivitas-aktivitas mereka dalam organisasi. Iklim

organisasinya yang positif tentu akan mendukung komitmen anggota organisasi begitu juga sebaliknya.

Menurut Letwin dan Stringers (Arni Muhammad, 2007: 83), ada lima dimensi iklim organisasi yang dapat mendukung keberhasilan pelaksanaan komunikasi intern di dalam kantor, yaitu:

- 1) Rasa tanggung jawab,
- 2) Standar atau harapan tentang kualitas pekerjaan,
- 3) Ganjaran atau *reward*,
- 4) Rasa persaudaraan,
- 5) Semangat tim.

Iklim komunikasi yang dapat mendukung keberhasilan pelaksanaan komunikasi intern di kantor dijelaskan oleh Arni Muhammad (2007: 85) adalah Iklim komunikasi yang penuh kesadaran yang mendorong orang-orang di kantor berkomunikasi secara terbuka, rileks dan ramah tamah, sedangkan iklim yang negatif menjadikan anggota tidak berani berkomunikasi secara terbuka dan penuh rasa persaudaraan. Menurut Redding ada lima dimensi penting dari iklim komunikasi yang dapat mendukung keberhasilan komunikasi intern di kantor, sebagaimana yang dikutip oleh Arni Muhammad (2007: 85), yaitu:

- 1) *Supportiveness*, atau bawahan mengamati bahwa hubungan komunikasi mereka dengan atasan membantu mereka membangun dan menjaga perasaan diri berhaga dan penting,
- 2) *Partisipasi membuat keputusan*,
- 3) Kepercayaan dapat dipercaya dan dapat menyimpan rahasia,
- 4) Keterbukaan dan keterusterangan,
- 5) Tujuan kinerja yang tinggi pada tingkat mana tujuan kinerja dikomunikasikan dengan jelas kepada anggota organisasi.

Apabila perihal-perihal di atas dapat diperlakukan dengan baik, maka iklim komunikasi di kantor akan menjadi hangat, penuh

persaudaraan, saling menghargai dan akan mendorong para pegawai juga pimpinan untuk bersemangat di dalam melaksanakan tugas dan pekerjaan. Demikian juga pegawai akan merasa nyaman dan puas dengan suasana kantor yang menyenangkan.

Kepuasan komunikasi di dalam kantor sendiri juga merupakan faktor yang menentukan keberhasilan pelaksanaan komunikasi intern di kantor. Menurut Arni Muhammad (2007: 88) kepuasan yang dimaksud di sini adalah :

Kepuasan yang menunjukkan baiknya informasi yang tersedia memenuhi persyaratan permintaan anggota organisasi akan tuntutan bagi komunikasi, dari siapa datangnya, bagaimana penyebarluasannya, bagaimana penerimaannya, proses dan apa respon orang yang menerimanya.

Kepuasan komunikasi di kantor yang dirasakan para pegawai akan menyebabkan mereka senantiasa menerima dengan senang apa yang disampaikan oleh pimpinan, mempersepsikan informasi yang disampaikan dengan baik sesuai dengan yang diharapkan dan mereka akan memberikan umpan balik atau hasil pelaksanaan tugas mereka tanpa rasa takut atau was-was tehadap kemarahan atau kritik yang mungkin diterima.

Arni Muhammad (2007: 88) mendefinisikan kepuasan komunikasi akan muncul apabila pegawai merasakan hal-hal sebagai berikut:

- 1) Kepuasan dengan pekerjaan,
- 2) Kepuasan dengan ketepatan informasi,
- 3) Kepuasan dengan kemampuan seseorang yang menyarankan kesempurnaan,

- 4) Kemampuan dengan efisiensi bermacam-macam saluran komunikasi yang mencakup melalui nama komunikasi disebarluaskan, peralatan, memo dan lain-lain,
- 5) Kepuasan dengan kualitas media yang digunakan dalam pelaksanaan komunikasi kantor,
- 6) Kepuasan dengan cara komunikasi teman sekerja,
- 7) Kepuasan dengan keterlibatan dalam komunikasi organisasi sebagai satu kesatuan.

Abizar (1988: 189) mendefinisikan hal-hal yang dapat mendukung keberhasilan komunikasi ke atas antara lain adalah “Pimpinan memberikan kesempatan dan mendorong para pegawai untuk berlaku jujur dan terbuka, serta berani mengungkapkan dan memberikan informasi terhadap atasannya”. Pimpinan bersikap terbuka terhadap kritik bawahannya dan menanggapi laporan yang disampaikan bawahannya sebagaimana mestinya. Apabila bawahan mencapai suatu keberhasilan dalam pekerjaannya, pimpinan harus tidak segan memberikan penghargaan yang seimbang dengan prestasinya, dan jika bawahan mengalami suatu kegagalan, atasan tidak menyalahkan bawahan begitu saja, tetapi segera memperbaiki dan mencari sebab kenapa kegagalan itu terjadi, kemudian mencari solusinya.

Arni Muhammad (2007: 119) bahwa hal lain yang mendukung keberhasilan dan keefektifan komunikasi ke atas adalah sebagai berikut:

- 1) Komunikasi disampaikan tepat pada waktunya,
- 2) Komunikasi ke atas yang bersifat positif,
- 3) Komunikasi ke atas akan lebih diterima jika mendukung kebijaksanaan yang baru,
- 4) Komunikasi langsung kepada penerima yang dapat berbuat mengenai hal yang disampaikan,
- 5) Komunikasi yang disampaikan mempunyai daya tarik secara intuitif bagi penerima (pimpinan).

Untuk pelaksanaan komunikasi ke bawah diperlukan keterbukaan antara pimpinan dan para pegawai. Seorang pemimpin perlu menjelaskan semua informasi yang dibutuhkan oleh bawahan, dan jika bawahan merasa kurang jelas, mereka harus diberikan kesempatan untuk menanyakan. Selain itu penyampaian informasi juga harus pada waktu yang tepat, supaya informasi itu dapat diterima bawahan dengan tepat pula. Keterbukaan antara pimpinan dengan bawahan dan ketepatan pemberian informasi akan sangat mendukung keberhasilan komunikasi ke bawah.

Keberhasilan komunikasi ke bawah kuncinya terletak pada pimpinan. Menurut Arni Muhammad (2007: 112) bahwa seorang pemimpin perlu memperhatikan bawahan sebagai berikut:

- 1) Pimpinan sanggup memberikan informasi kepada pegawai saat dibutuhkan, setiap saat pegawai membutuhkan informasi, pimpinan segera dapat memberikan informasi itu,
- 2) Pimpinan selalu membagi informasi yang dibutuhkan oleh pegawai,
- 3) Pengembangan perencanaan komunikasi selalu dilakukan, sehingga pegawai dapat mengetahui informasi yang dapat diharapkannya untuk diproses,
- 4) Pimpinan senantiasa berusaha membentuk kepercayaan diantara pengirim dan menerima pesan.

Namun pada dasarnya keberhasilan pelaksanaan komunikasi intern di kantor adalah jika komunikasi itu dapat berlangsung secara efektif. Kiranya perlu diperhatikan faktor-faktor yang menyebabkan komunikasi menjadi efektif diantaranya adalah yang dikemukakan oleh M. Cultip dan Alen H. Center yang dikutip Wursanto (2008: 69) yang terkenal dengan istilah *The seven C's communication*, yaitu:

- 1) *Credibility* (kepercayaan),
- 2) *Context* (penghubung, perhatian) keberhasilan komunikasi berhubungan erat dengan situasi atau kondisi lingkungan pada saat komunikasi berlangsung,
- 3) *Content* (kepuasan),
- 4) *Clarity* (kejelasan), kejelasan di sini meliputi kejelasan isi berita, tujuan yang hendak dicapai dan kejelasan istilah-istilah yang digunakan,
- 5) *Continuity and Consistency* (keseimbangan dan konsistensi),
- 6) *Capability of audience* (kemampuan pihak penerima berita),
- 7) *Channels of distribution* (saluran pengirim berita),

e. Faktor-faktor Penghambat Komunikasi Intern

Komunikasi yang berlangsung pada sebuah kantor tidak selamanya berlangsung dengan lancar, meskipun telah diusahakan dengan berbagai macam cara dan diatur dengan sebaik-baiknya agar komunikasi bisa berhasil seperti yang diharapkan. Ada banyak faktor yang menghambat kelancaran pelaksanaan komunikasi di kantor. Wursanto (2008: 70) bahwa faktor-faktor yang menghambat komunikasi atau rintangan-rintangan dalam pelaksanaan komunikasi di kantor dibagi menjadi enam, yaitu:

- 1) Rintangan yang bersifat teknis,
- 2) Rintangan perilaku,
- 3) Rintangan bahasa,
- 4) Rintangan struktur (rintangan organisasi),
- 5) Rintangan jarak (geografis),
- 6) Rintangan latar belakang.

Menurut Suhardiman Yuwono (1980: 46-47) gagasan-gagasan yang dapat menghambat pelaksanaan komunikasi yaitu:

- 1) *Distorsi*, yaitu beralihnya dari arti sesungguhnya,
- 2) *Feltring* (penyaringan), yaitu manipulasi dari fakta yang disadari untuk memberikan warna pada kejadian-kejadian dengan cara yang menguntungkan pengirim,
- 3) *Kelebihan beban komunikasi*,
- 4) *Taiming* (ketepatan waktu),
- 5) *Short Circuiting* (melangkahi),

- 6) *Acceptance* (penerimaan),
- 7) *Understanding* (pengertian).

Untuk komunikasi ke atas, ada beberapa hal yang menghambat pelaksanaannya atau yang menyebabkan bawahan merasa kesulitan memberikan informasi kepada atasan. Sharma sebagaimana dikutip oleh Arni Muhammad (2007: 118-119), mendefinisikan bahwa kesulitan bawahan itu disebabkan oleh hal-hal sebagai berikut:

- 1) Kecenderungan bawahan (pegawai) untuk menyembunyikan perasaan dan pikirannya,
- 2) Perasaan bawahan bahwa pimpinan tidak tertarik pada mereka,
- 3) Kurangnya pengetahuan pimpinan terhadap pegawai yang berkomunikasi ke atas,
- 4) Perasaan bawahan bahwa pimpinan tidak dapat menerima dan merespon terhadap apa yang mereka katakan.

Sedangkan menurut Abizar (1988: 187) hal-hal yang dapat menghambat pelaksanaan komunikasi ke bawah adalah :

- 1) Saluran komunikasi ke bawah terlalu dimanfaatkan sehingga terlalu banyak pesan yang mengakibatkan bertumpuknya aturan, pengarahan, dan petunjuk kerja oleh pegawai.
- 2) Pimpinan sering memberikan pengarahan yang kontradiktif dan berbeda, uang membuat bawahan bingung dan cemas.
- 3) Komunikasi ke bawah sering tidak jelas, karena diberikan secara tergesa-gesa atau diungkapkan secara kabur.
- 4) Komunikasi ke bawah sering menimbulkan tanggapan bahwa atasan kurang menghargai bawahan.

Menurut Abizar (1988: 188), dalam pelaksanaan komunikasi horisontal juga mengalami beberapa hambatan dan permasalahan yaitu:

- 1) Pimpinan kurang menyadari bahwa komunikasi horisontal amat berguna dan diberlakukan dalam organisasi, sehingga kurang digalakkan, bahkan kurang diharapkan,
- 2) Pegawai sering terlalu sibuk bekerja dan sangat jarang berkomunikasi dengan pegawai yang lain pada hierarki yang sama, dalam bagian lain dalam organisasi,

- 3) Saluran komunikasi formal untuk komunikasi horisontal jumlahnya tidak mencukupi.

Pelaksanaan komunikasi intern di kantor seringkali terjadi distorsi pesan yang disebabkan oleh ketidaktepatan atau perbedaan arti antara yang dimaksudkan oleh komunikator dengan penafsiran (*interpretasi*) komunikasi. Misalnya pimpinan memberikan suatu instruksi kepada pegawai, mungkin sebelumnya pegawai kurang jelas dalam menerima instruksi itu, tetapi ia tidak menanyakan kepada pimpinan, yang akhirnya ia melaksanakan isntruksi itu sesuai dengan penafsirannya sendiri. Distorsi yang terjadi juga merupakan salah satu hambatan bagi keberhasilan pelaksanaan komunikasi intern di kantor.

Menurut Arni Muhammad (2007: 214) terdapat beberapa hal dari lingkungan yang dapat menimbulkan distorsi dalam komunikasi yaitu:

- 1) Kedudukan atau posisi dalam organisasi (kedudukan di kantor),
- 2) Hierarki dalam kantor,
- 3) Keterbatasan komunikasi,
- 4) Hubungan yang tidak personal yang mengarah pada tekanan-tekanan yang bersifat emosional,
- 5) Sistem aturan dan kebijaksanaan yang kaku,
- 6) Spesialisasi tugas yang mempersempit persepsi seseorang,
- 7) Ketidakpedulian pimpinan,
- 8) Prestise yang menghalangi komunikasi efektif antara orang yang berbeda levelnya,
- 9) Jaringan komunikasi.

Dilihat dari faktor-faktor yang menyebabkan distorsi pesan dalam komunikasi intern di kantor, hendaknya kemungkinan terjadinya distorsi dihindari, karena tidak mungkin untuk dihilangkan sama sekali.

Berikut ini beberapa cara yang dapat digunakan untuk mengurangi

terjadinya distorsi yang dikemukakan oleh Down ( Arni Muhammad, 2007: 220-222), yaitu:

- 1) Menetapkan lebih dari satu salsuran komunikasi
- 2) Menciptakan prosedur untuk mengurangi distorsi
- 3) Pemberian informasi dilakukan oleh pembuat keputusan
- 4) Mengembangkan pembuktian gangguan pesan.

f. Upaya Mengatasi Hambatan Komunikasi Intern

Ada hambatan dalam berkomunikasi tentunya juga ada usaha untuk mengatasi hambatan-hambatan komunikasi tersebut. Suhartin Citrobroto (1982: 10-12) mengemukakan beberapa cara untuk mengatasi hambatan dalam berkomunikasi, sebagai berikut :

- 1) Belajar dan berlatih  
Belajar mengenai teorinya kemudian mempraktikkannya. Belajar dan berlatih untuk menjadi pembicara sekaligus pendengar yang baik.
- 2) Memperdalam hubungan kemanusiaan  
Memperdalam hubungan kemanusiaan, selain itu juga perlu mempelajari etiket. Dalam hal ini yang diperlukan adalah sikap simpatik, muka manis, tidak sombong, rendah hati, dan cukup tegas dalam melakukan sesuatu.
- 3) Menggunakan contoh-contoh konkret cerita-cerita yang dapat diambil hikmahnya.
- 4) Memahami sistem sosial, baik komunikator maupun komunikan harus dapat memahami kondisi sosial lawan bicaranya. Hal ini perlu karena bila pembicara kurang memahami sistem sosial maka pembicaranya tidak tepat, demikian pula pendengar, bila kurang memahami pembicara tidak akan menangkap dengan tepat.
- 5) *Positive thinking*  
Mencoba untuk selalu berpikir positif. Hal ini dimaksudkan untuk menghilangkan prasangka yang sering menjadi penghambat dalam berkomunikasi.
- 6) Jarak fisik, semakin dekat dengan lawan bicara maka akan semakin baik

- 7) Menggunakan bahasa yang mudah dipahami oleh komunikator dan komunikan, pemilihan bahasa yang tepat ini dimaksudkan untuk menghindari gangguan semantic yang menjadi penghambat komunikasi.
- 8) Menggunakan media yang tepat, penggunaan media yang tepat akan memperlancar jalannya komunikasi. Karena komunikasi kurang bermakna jika hanya dengan kata-kata belaka. Pemilihan media tentunya juga disesuaikan dengan tema/topic.
- 9) Agar komunikasi lancar maka indera harus sehat, oleh karena itu perlu pemeriksaan secara teratur dan penjagaan preventif juga sangat penting.
- 10) Komunikator harus menerbitkan pembicara agar komunikasi menjadi tidak berlebihan.
- 11) Komunikasi disarankan menggunakan cara berkomunikasi dua arah agar dapat berhasil dengan baik.

## **B. Penelitian yang Relevan**

1. Penelitian yang dilakukan oleh Wage Tan Songko yang berjudul “Pelaksanaan Komunikasi Intern di Badan Informasi dan Komunikasi Kabupaten Purworejo Tahun 2009”. Menunjukkan beberapa hasil, yaitu:
  - a. Tugas dan tanggungjawab yang diberikan oleh atasan tidak dapat diterima dengan jelas oleh para bawahan karena komunikasi tidak sampai kepada bawahan sesuai dengan apa yang diinginkan karena mengalami perubahan-perubahan. Dalam hal ini pesan disampaikan secara hirarki dari pimpinan terlebih dahulu harus melewati kepala bagian, kemudian kepala seksi baru sampai pada staf. Perjalanan pesan yang panjang ini mengakibatkan pesan telah berubah sehingga penerima (komunikan) pun melaksanakan tugas dan tanggung jawab sesuai dengan pesan terakhir yang diterimanya.

- b. Proses komunikasi tidak dapat berjalan dengan baik karena adanya hambatan. Dalam proses komunikasi terjadi hambatan yang bersifat psikologis yaitu perasaan minder, ewuh pekewuh, takut dan khawatir membuat pimpinan tidak senang, sungkan untuk menyampaikan saran, pendapat dan keluhannya pada atasan
2. Penelitian yang dilakukan oleh Tri Murtini yang berjudul “Pengelolaan Komunikasi Intern di SMK Muhammadiyah 2 Klaten Utara Tahun 2009”. Menunjukkan beberapa hasil, yaitu:
- a. Pengawasan oleh Kepala Sekolah dilakukan secara langsung dan tidak langsung.
  - b. Koordinasi yang dilakukan oleh Kepala Sekolah dengan guru dan karyawan kurang intensif.
  - c. Guru dan karyawan enggan menanyakan kembali instruksi Kepala Sekolah yang belum jelas.
  - d. Belum adanya ketertiban administrasi guru dan karyawan dalam memberikan laporan pekerjaan.
  - e. Komunikasi antar guru dan karyawan kadang terbentur perbedaan persepsi masing-masing.
  - f. Tingginya jam mengajar yang dimiliki oleh beberapa guru, menyebabkan intensitas komunikasi dengan rekan kerja yang lain terbatas.
  - g. Iklim komunikasi di SMK Muhammadiyah 2 Klaten Utara sudah cukup baik.

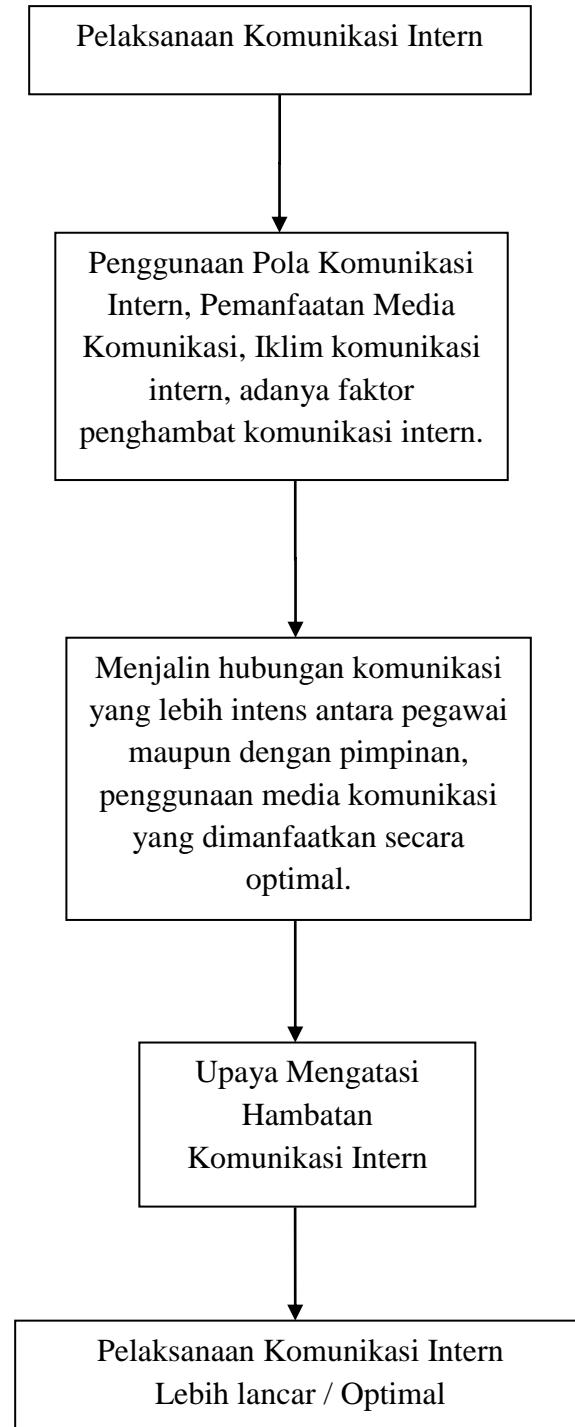
3. Penelitian yang dilakukan oleh Fitri Susilawati yang berjudul “Komunikasi Organisasi dalam Kepemimpinan pada PT Tempo Inti Media Tahun 2010”. Menunjukkan beberapa hasil, yaitu:
  - a. Iklim komunikasi pada PT Tempo Inti Media positif. Ini terlihat dari penjabaran lima dimensi iklim komunikasi organisasi. Meskipun dimensi keterbukaan tidak terlalu kuat karena ada sebagian karyawan yang tidak terbuka dengan atasannya baik ide, saran dan kritik.
  - b. Dalam menyebarkan informasi ke bawahan atasan menggunakan aliran komunikasi campuran yaitu serentak dan berurutan.
4. Pelitian yang dilakukan oleh Dewi Irawati yang berjudul “ Pelaksanaan Komunikasi Koordinatif untuk Meningkatkan Kinerja Guru dan Karyawan di SMK Muhammadiyah Karangmojo Tahun 2013”. Menunjukkan beberapa hasil, yaitu :
  - a. Pelaksanaan komunikasi koordinatif antara kepala sekolah, guru, dan karyawan telah terlaksana secara rutin dan berkesinambungan. Bentuk komunikasi dilaksanakan dengan konsultasi langsung dan rapat koordinasi yang dimanfaatkan dalam rangka memperlancar tugas dan pekerjaan serta visi misi sekolah.
  - b. Faktor pendukung dari pelaksanaan komunikasi koordinatif adalah : iklim komunikasi yang baik antara kepala sekolah, guru dan karyawan, tersedianya media komunikasi, loyalitas dan dedikasi masing-masing individu. Sedangkan faktor penghambat dalam

komunikasi koordinatif adalah : hambatan fasilitas dan hambatan pekerjaan masing-masing guru sehingga sulit menentukan waktu untuk melaksanakan komunikasi koordinatif.

- c. Upaya yang dilakukan dalam mengatasi hambatan komunikasi koordinatif yaitu : adanya upaya yang kontinyu dan berkesinambungan dari kepala sekolah menciptakan suasana yang rileks dan terbuka, kepala sekolah senantiasa memberikan pengarahan kepada guru untuk menanamkan loyalitas yang tinggi.

### **C. Kerangka Pikir**

Kerangka pikir pelaksanaan komunikasi intern dalam penelitian ini terfokus pada lima aspek yaitu dilihat dari pola komunikasi intern, media komunikasi intern, iklim komunikasi intern, faktor penghambat komunikasi intern, dan upaya mengatasi hambatan komunikasi intern. Pada kelima aspek tersebut didapatkan hasil penelitian yang kemudian dilakukan analisis data sehingga diketahui kekuatan dan kelemahan dari pelaksanaan komunikasi intern. Kekuatan dan kelemahan tersebut dipergunakan sebagai bahan acuan penyempurnaan pelaksanaan komunikasi intern. Kerangka pikir pelaksanaan komunikasi intern dapat dijelaskan melalui gambar berikut.



Gambar 2.  
Alur Kerangka Pikir  
Pelaksanaan Komunikasi Intern

**D. Pertanyaan Penelitian**

1. Bagaimana pelaksanaan komunikasi intern di kantor perusahaan daerah air minum (PDAM) Tirtamarta Kota Yogyakarta?
  - a. Komunikasi vertikal ke bawah
  - b. Komunikasi vertikal ke atas
  - c. Komunikasi horisontal
  - d. Komunikasi diagonal
2. Apa saja media komunikasi intern yang digunakan di kantor perusahaan daerah air minum (PDAM) Tirtamarta Kota Yogyakarta?
3. Bagaimana iklim komunikasi intern di kantor perusahaan daerah air minum (PDAM) Tirtamarta Kota Yogyakarta?
4. Apa saja faktor-faktor yang menghambat pelaksanaan komunikasi intern di kantor perusahaan daerah air minum (PDAM) Tirtamarta Kota Yogyakarta?

## **BAB III**

### **METODE PENELITIAN**

#### **A. Desain Penelitian**

Penelitian ini merupakan penelitian deskriptif menggunakan pendekatan kualitatif dan kuantitatif. Pendekatan kualitatif ini bertujuan untuk menggali fakta tentang pelaksanaan komunikasi intern di kantor PDAM Tirtamarta Kota Yogyakarta, kemudian fakta yang diperoleh diuraikan sesuai dengan kenyataan yang ada. Fakta yang ada kemudian dideskripsikan dengan pedoman pada butir-butir pertanyaan dalam wawancara di lapangan. Setelah data terkumpul kemudian disajikan dalam bentuk kata-kata atau kalimat-kalimat yang kemudian ditarik kesimpulan. Selanjutnya dilakukan pendekatan kuantitatif untuk menghitung frekuensi dan persentase ke dalam bentuk tabel.

#### **B. Tempat dan Waktu Penelitian**

##### **1. Tempat Penelitian**

Penelitian ini mengambil tempat di Kantor Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Tirtamarta Kota Yogyakarta yang beralamat di Jl. W. Monginsidi No. 3 Yogyakarta

##### **2. Waktu Penelitian**

Penelitian meliputi tahap persiapan pada bulan Februari 2014. Tahap pelaksanaan sampai tahap pelaporan yaitu pada tanggal 24 April sampai dengan 30 Mei 2014.

### **C. Subjek Penelitian**

Subjek penelitian yang ditunjuk sebagai sumber data adalah orang-orang yang dapat memberikan informasi yang selengkap-lengkapnya mengenai pelaksanaan komunikasi intern di kantor PDAM Tirtamarta Kota Yogyakarta. Pengumpulan data penelitian bergerak dari subjek satu ke subjek berikutnya yang berjumlah enambelas orang, sebagai subjek penelitian dalam penelitian ini adalah Kepala Bagian Umum, Kepala Bagian Langganan, Koordinator Bagian Kepegawaian, tigabelas orang pegawai PDAM Tirtamarta Kota Yogyakarta. Pemilihan subjek tersebut dengan alasan merupakan orang-orang yang berkompeten karena berhubungan langsung dengan obyek penelitian. Tahap pengumpulan data penelitian bergerak dari subjek satu ke subjek berikutnya dan terus mengalir sedemikian rupa sebagaimana bola salju (*snow ball*) dan berhenti pada titik jenuh.

### **D. Definisi Operasional**

Agar mempermudah pemahaman perlu adanya penjelasan yang berkaitan dengan variabel penelitian. Adapun definisi operasional variabel penelitian ini adalah sebagai berikut: Pelaksanaan komunikasi intern yaitu upaya menyampaikan informasi atau mengkomunikasikan gagasan yang hanya melibatkan orang-orang yang menjadi bagian intern dalam suatu organisasi sehingga memperoleh informasi balik (*feedback*) dari seluruh bagian organisasi tersebut.

Pelaksanaan komunikasi intern yang efektif dapat dilihat dari pemahaman, kesenangan, pengaruh pada sikap dan tindakan, dan hubungan yang semakin baik. Indikator dari adanya pelaksanaan komunikasi intern di kantor PDAM Tirtamarta Kota Yogyakarta dapat diketahui dari Pola komunikasi intern, media komunikasi intern, iklim komunikasi, faktor penghambat komunikasi intern, dan upaya dalam mengatasi hambatan komunikasi intern.

## **E. Teknik Pengumpulan Data**

Teknik pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah:

### 1. Observasi

Observasi merupakan kegiatan pengamatan dan pencatatan secara sistematis terhadap gejala yang tampak pada objek penelitian. Fokus observasi (pengamatan) dilakukan terhadap tiga komponen utama yaitu:

#### a. Lokasi

Yaitu tempat di mana interaksi dalam situasi sosial sedang berlangsung, dalam penelitian ini lokasi penelitiannya adalah Kantor PDAM Tirtamarta Kota Yogyakarta.

#### b. Pelaku

Yaitu orang-orang yang sedang memainkan peran tertentu, dalam penelitian ini pelaku adalah direktur utama, kepala bagian dan pegawai.

### c. Aktivitas (kegiatan)

Yaitu kegiatan yang dilakukan oleh aktor dalam situasi sosial yang sedang berlangsung, dalam penelitian ini kegiatannya adalah pelaksanaan komunikasi intern.

## 2. Dokumentasi

Dokumentasi merupakan teknik pengumpulan data yang digunakan untuk memperoleh data mengenai gambaran secara umum mengenai kondisi PDAM Tirtamarta Kota Yogyakarta, sejarah terbentuknya, visi dan misi perusahaan, struktur organisasi PDAM Tirtamarta Kota Yogyakarta, sarana dan prasarana perusahaan serta informasi mengenai jumlah pegawai PDAM Tirtamarta Kota Yogyakarta. Dokumentasi ini digunakan sebagai pendukung dari data atau informasi yang diperoleh melalui observasi dan wawancara.

## 3. Wawancara

Wawancara merupakan teknik pengumpulan data dengan mengadakan kontak langsung secara lisan atau tatap muka dengan subjek penelitian. Wawancara dilakukan dengan teknik wawancara bebas terpimpin, dengan menggunakan pedoman wawancara (*interview guide*), tetapi penyajiannya tidak terikat oleh pedoman yang ada. Metode wawancara dilakukan untuk mendapatkan data tentang pelaksanaan komunikasi intern di lingkungan kantor Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Tirtamarta Kota Yogyakarta. Adapun subjek penelitian yang diwawancarai adalah Kepala Bagian Umum, Kepala Bagian Langganan,

Koordinator Bagian Kepegawaian, tigabelas pegawai PDAM Tirtamarta Kota Yogyakarta. Pengumpulan data pelaksanaan komunikasi intern di lingkungan kantor PDAM Tirtamarta antara lain keterangan-keterangan selama wawancara berlangsung, seperti alur komunikasi intern yang digunakan, penggunaan media komunikasi intern, iklim komunikasi yang terjadi dan faktor penghambat komunikasi intern.

## **F. Instrumen Penelitian**

Instrumen yang digunakan dalam penelitian ini adalah pedoman observasi, pedoman wawancara, dan pedoman dokumentasi yang digunakan untuk mengungkap data tentang komunikasi intern di kantor perusahaan daerah air minum (PDAM) Tirtamarta Kota Yogyakarta.

### 1. Pedoman observasi

Pedoman observasi berisi tentang pedoman penelitian yang dibutuhkan saat melakukan pengamatan mengenai aktivitas sehari-hari yang berlangsung di kantor. Pedoman observasi untuk pelaksanaan komunikasi intern di kantor PDAM Tirtamarta Kota Yogyakarta adalah sebagai berikut:

- a. Pedoman observasi berbentuk tabel dengan memberi tanda *checklist* (✓) di kolom ya atau tidak pada obyek yang akan diamati serta diberi keterangan sesuai dengan keadaan yang ada di kantor.
- b. Obyek yang akan diamati berupa:

- 1) Interaksi yang terjadi antara pimpinan, kepala bagian, dan pegawai baik secara lisan atau tertulis.
  - 2) Media yang digunakan pada pelaksanaan komunikasi intern di kantor PDAM Tirtamarta Kota Yogyakarta.
  - 3) Kinerja pegawai dalam melaksanakan masing-masing tanggungjawabnya (melakukan sosialisasi dan promosi di lapangan sebagai salah satu bentuk komunikasi inten).
  - 4) Susunan program kerja PDAM Tirtamarta Kota Yogyakarta.
  - 5) Mengamati kondisi ruang kerja dan lingkungan sekitar kantor PDAM Tirtamarta Kota Yogyakarta.
2. Pedoman wawancara berisi butir-butir pertanyaan yang diberikan kepada subjek penelitian untuk dijawab sesuai dengan keadaan subjek. Pertanyaan ditujukan kepada pegawai di kantor PDAM Tirtamarta Kota Yogyakarta yang mengetahui secara langsung mengenai pelaksanaan komunikasi intern di kantor PDAM Tirtamarta Kota Yogyakarta. Pedoman wawancaranya adalah sebagai berikut:
- a. Pelaksanaan komunikasi intern di kantor PDAM Tirtamarta Kota Yogyakarta.
  - b. Faktor-faktor penghambat pelaksanaan komunikasi intern di kantor PDAM Tirtamarta Kota Yogyakarta.
  - c. Upaya mengatasi hambatan dalam pelaksanaan komunikasi intern di kantor PDAM Tirtamarta Kota Yogyakarta.

### 3. Pedoman dokumentasi

Pedoman dokumentasi adalah sesuatu yang tertulis dan tercatat yang dipakai sebagai bukti atau keterangan untuk memperoleh data informasi penelitian dari organisasi. Pedoman dokumentasi pada pelaksanaan komunikasi inten di kantor PDAM Tirtamarta Kota Yogyakarta adalah sebagai berikut:

- a. Sejarah berdirinya Kantor PDAM Tirtamarta Kota Yogyakarta
- b. Visi misi Kantor PDAM Tirtamarta Kota Yogyakarta
- c. Struktur organisasi Kantor PDAM Tirtamarta Kota Yogyakarta
- d. Data jumlah pegawai Kantor PDAM Tirtamarta Kota Yogyakarta
- e. Tugas, pokok dan fungsi Kantor PDAM Tirtamarta Kota Yogyakarta
- f. Gambar berupa foto mengenai kondisi lingkungan Kantor PDAM Tirtamarta Kota Yogyakarta

## **G. Teknik Analisis Data**

Teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis deskriptif. Analisis ini berarti bahwa data yang diperoleh dari penelitian disajikan apa adanya kemudian dianalisis secara deskriptif untuk mendapatkan gambaran terhadap fakta yang terjadi. Model analisis yang digunakan ada dua, yaitu analisis data model interaktif dan analisis data deskriptif kuantitatif dengan persentase.

Pada teknik analisis data model interaktif terdiri atas tiga tahapan, yakni sebagai berikut:

### 1. Reduksi Data

Reduksi data yang dilakukan dalam penelitian ini dengan cara merangkum, memilih hal-hal yang pokok dan memfokuskan pada hal-hal yang berkaitan dengan pelaksanaan komunikasi intern di kantor PDAM Tirtamarta Kota Yogyakarta. Data yang telah direduksi akan memberikan gambaran yang lebih jelas dan mempermudah untuk melakukan pengumpulan data selanjutnya apabila diperlukan.

### 2. Penyajian Data

Penyajian data dalam penelitian ini akan dilakukan dengan teks yang bersifat naratif dari catatan lapangan, teks naratif dari catatan lapangan seringkali membingungkan penelitian jika tidak digolong-golongkan sesuai dengan topik masalah. Penyajian data merupakan tahapan untuk memahami apa yang sedang terjadi dan apa yang harus dilakukan selanjutnya, untuk dianalisis dan diambil tindakan yang dianggap perlu.

### 3. Penarikan Kesimpulan

Penarikan kesimpulan dalam penelitian ini akan diperoleh jawaban atas rumusan masalah yang telah ada. Kesimpulan sementara atau awal yang telah didukung dengan bukti-bukti yang valid dan konsisten, maka kesimpulan yang dikemukakan merupakan kesimpulan yang kredibel.

Penggunaan teknik analisis data yang ke dua adalah analisis data deskriptif kuantitatif dengan persentase, dimana pengelolaan data dengan memindahkan jawaban yang terdapat pada hasil wawancara ke dalam tabulasi atau tabel. Sehingga rumus yang digunakan dalam penelitian ini sebagai berikut :

$$P = \frac{f}{N} \times 100\%$$

Keterangan:

P = Persentase

f = Frekuensi (jumlah jawaban subjek)

N = *Number Of Cases* (jumlah subjek)

## **H. Teknik Keabsahan Data**

Teknik keabsahan data yang digunakan adalah teknik triangulasi. Teknik triangulasi yaitu teknik pemeriksaan keabsahan data yang memanfaatkan sesuatu yang lain di luar data itu untuk keperluan pengecekan atau sebagai pembanding terhadap data tersebut. Triangulasi yang digunakan dalam penelitian ini adalah teknik triangulasi sumber. Cara yang dipakai guna melaksanakan teknik triangulasi sumber adalah sebagai berikut:

1. Membandingkan data hasil pengamatan dengan data hasil wawancara
2. Membandingkan data atau informasi yang dikatakan orang di depan umum dengan informasi yang dikatakannya secara pribadi
3. Membandingkan data atau informasi yang dikatakan orang-orang tentang situasi penelitian dengan informasi yang dikatakan sepanjang waktu

4. Membandingkan keadaan dan perspektif seseorang dengan berbagai pendapat dan pandangan orang
5. Membandingkan hasil wawancara dengan isi suatu dokumen yang berkaitan.

Pada penelitian ini teknik triangulasi sumber dilaksanakan dengan membandingkan antara data hasil wawancara pada sumber yang berbeda, yaitu data hasil wawancara pada pimpinan atau kepala bagian, wawancara pada bawahan atau pegawai dan karyawan. Data dikategorikan absah apabila ada kesesuaian data antara data hasil wawancara terhadap subjek penelitian yang satu dengan subjek penelitian yang lain.

## **BAB IV**

### **HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN**

#### **A. Hasil Penelitian**

##### **1. Gambaran Umum PDAM Tirtamarta Kota Yogyakarta**

###### **a. Sejarah Berdirinya PDAM Tirtamarta Kota Yogyakarta**

1) Periode Jaman Belanda tahun 1918-1942

a) Tahun 1918 dibangun sumber air minum yang pertama yaitu sumber Karanggayam dengan debit 20lt/dt.

b) Tahun 1923-1925 dibangun sumber air minum Umbul Lanang di Kali Kuning dengan debit 100lt/dt, kemudian didirikan perusahaan air minum dengan nama *HOOGDRINK WATER LEIDING BEDRUF*.

c) Tahun 1930 sumber Umbul Lanang terkena bencana alam Gunung Merapi meletus.

d) Tahun 1936 sumber Umbul Lanang selesai direhabilitasi, sehingga dapat beroperasi kembali.

e) Tahun 1939-1941 dibangun sumur-sumur besi I dan II dengan debit 55/dt.

2) Periode Jaman Jepang tahun 1942-1945

Perusahaan air minum namanya diganti menjadi TEPAS TIRTO MARTO dengan pimpinan KRT. Ir. Mertonegoro.

3) Periode Jaman Pemerintahan Republik Indonesia Tahun 1945 Sampai Tahun 2014

a) Tahun 1969-1982

(1) Berdasarkan Peraturan Daerah Nomor 6 Tahun 1970 Tepas

Tirto Marto diubah menjadi Perusahaan Jawatan Air Minum Tirtamarta.

(2) Melalui pemerintah pusat dibangun sumber air berupa sumur dangkal di Jongkang dan Karangwuni, sumur gravitasi di Karanggayam serta instalasi pengolahan air di Padasan untuk menggantikan Umbul Lanang yang rusak terkena banjir lahar dingin gunung Merapi.

(3) Berdasarkan Peraturan Daerah Kotamadya Daerah tingkat II Yogyakarta Nomor 3 Tahun 1976 Perusahaan Jawatan Air Minum Tirtamarta diubah menjadi Perusahaan Daerah Air Minum Tirtamarta Yogyakarta.

(4) Melalui Proyek Pelita II, di akhir tahun 1977 dibangun sumber air sumur dalam di Blambangan dan sumur dangkal di Winongo.

(5) Dengan perjanjian penerusan pinjaman tanggal 22 Maret 1978 antara Pemerintah Swiss dengan Pemerintah Indonesia. PDAM Tirtamarta dan Ditjen Cipta Karya Departemen PUTL melalui Proyek Phase I tahap I dibangun beberapa sumber air dan instalasi pengolahan

yaitu sumur dalam di Bedog sebanyak 12 buah, sumur dalam di Karanggayam sebanyak 5 buah, reservoir Bedog berkapasitas 2.500 m<sup>3</sup> dan reservoir Karanggayam berkapasitas 1.000 m<sup>3</sup>, dengan selesainya proyek tersebut maka jumlah air yang diproduksi berjumlah 400lt/dt.

b) Tahun 1982-1986

Sisa pinjaman Pemerintah Indonesia dari Pemerintah Swiss dilanjutkan pembangunannya dengan proyek Phase I tahap 2 berupa sumur dalam Ngaglik sebanyak 8 buah, bak pengumpul Ngaglik 80 m<sup>3</sup>, redrilling sumur dalam Bedog dan Karanggayam sebanyak 9 buah, instalasi aerasi bawah tanah di Ngaglik 1 buah dan Karanggayam 1 buah, sehingga total jumlah air yang diproduksi 530 lt.dt.

c) Tahun 1986-1990

(1) Dari dana pemerintah pusat melalui PPSAB dibangun bangunan penangkap air di Umbul Wadon, pemasangan pipa DM 250 " sepanjang 6. 131 m dari Umbul Wadon sampai BPT Bedoyo.

(2) Tahun 1989 melalui proyek APBD mengembangkan jaringan pipa distribusi sepanjang 2.400m.

d) Tahun 1990-1996

(1) Melalui proyek APBD Pemerintah Daerah Kotamadya Daerah tingkat II Yogyakarta telah mengembangkan

jaringan pipa distribusi sepanjang 94.000m, disamping melakukan rehabilitasi lingkungan Kantor PDAM Tirtamarta.

(2) Instalasi Produksi di Kotagede diserahkan kepada PDAM Tirtamarta dari Departemen Pekerjaan Umum dengan debit air 20lt/dt.

e) Tahun 1996-2001

Dengan menggunakan dana PDAM Tirtamarta telah mampu :

(1) Merehabilitasi gedung PDAM

(2) Pembuatan instalasi pengolahan air pengganti aerasi bawah tanah

(3) Redrilling sumur dalam sebanyak 8 buah dan pembuatan sumur dalam baru sejumlah 8 buah serta pembuatan *tele control* untuk sumur dalam area Bedog, Karanggayam dan Ngaglik

f) Tahun 2002-2014

(1) Tahun 2002 pembuatan instalasi pengolahan air Bedog dengan kapasitas 200lt/dt.

(2) Tahun 2005 pembuatan instalasi pengolahan air Karanggayam dengan Kapasitas 150 lt/dt.

(3) Tahun 2005 pembuatan gedung pertemuan PDAM Tirtamarta

(4) Tahun 2006 tanggap darurat adanya gempa bumi tanggal 27

Mei 2006 di DIY dan Jawa Tengah dengan memberi  
bantuan

(5) Tahun 2007 pembuatan instalasi pengolahan air di Pengok

Gondokusuman dengan kapasitas 40 lt/dt.

**b. Visi dan Misi PDAM Tirtamarta Kota Yogyakarta**

PDAM Tirtamarta Kota Yogyakarta memiliki visi yaitu “Menjadikan PDAM Tirtamarta Yogyakarta yang unggul, profesional dan mandiri”. Untuk menjalankan visi tersebut, PDAM Tirtamarta Kota Yogyakarta memiliki misi yaitu sebagai berikut:

- 1) Meningkatkan kemampuan, keterampilan sumber daya manusia melalui pendidikan dan latihan secara profesional.
- 2) Menyediakan air minum yang bermutu.
- 3) Memberikan pelayanan kepada pelanggan dan calon pelanggan secara profesional,
- 4) Menambah jumlah pelanggan disesuaikan dengan kemampuan produksi air baku.
- 5) Pengelolaan perusahaan secara efektif dan efisien.

**c. Tugas Pokok dan Fungsi PDAM Tirtamarta Kota Yogyakarta**

Perusahaan Daerah Air Minum Tirtamarta Kota Yogyakarta dalam melaksanakan tugasnya dilandasi dengan memberi pelayanan

jasa air minum dan melaksanakan pembangunan daerah serta meningkatkan pendapatan asli daerah untuk kesejahteraan masyarakat.

Adapun tugas pokok dan fungsi perusahaan daerah air minum (PDAM) Tirtamarta Kota Yogyakarta adalah sebagai berikut:

1) Tugas Pokok PDAM Tirtamarta Kota Yogyakarta

Perusahaan daerah mempunyai tugas pokok menyelenggarakan pengelolaan air minum untuk meningkatkan kesejahteraan masyarakat yang mencakup aspek sosial, kesehatan dan pelayanan umum.

2) Fungsi PDAM Tirtamarta Kota Yogyakarta

a) Dalam melakukan tugas pokok, perusahaan daerah mempunyai fungsi-fungsi sebagai berikut :

(1) Pelayanan umum/jasa

(2) Menyelenggarakan pemanfaatan umum

(3) Memupuk pendapatan

b) Dalam melaksanakan fungsi-fungsi tersebut ayat (1)

Perusahaan Daerah menyelenggarakan :

(1) Pembangunan, pengoperasian dan pemeliharaan sumber air, reservoir, pipa transmisi dan distribusi serta instalasi penunjang lainnya dalam rangka penyediaan air minum yang bersih dan sehat.

(2) Penyediaan air minum yang cukup pada tempat-tempat tertentu untuk kepentingan pencegahan kebakaran

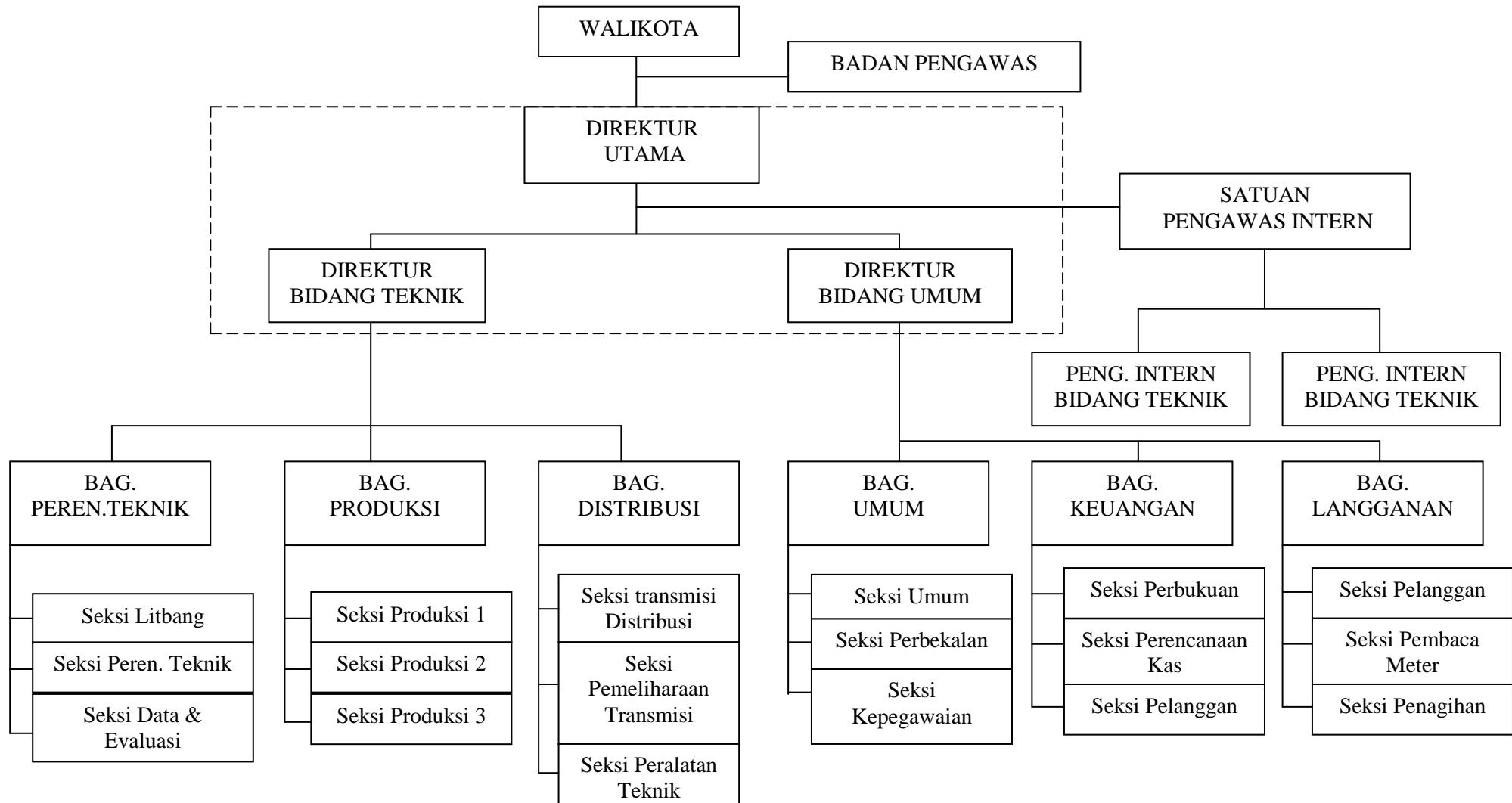
- (3) Peraturan-peraturan yang mengatur pelayanan air minum
- (4) Pengetesan, pemasangan, penyegelan, pembacaan dan pencabutan meter air
- (5) Pengelolaan perusahaan daerah secara efisien dan efektif berdasarkan prinsip-prinsip ekonomi.

**d. Struktur Organisasi PDAM Tirtamarta Kota Yogyakarta**

Susunan atau struktur organisasi PDAM Tirtamarta Kota Yogyakarta, sebagai berikut :

- 1) Kepala Daerah
- 2) Badan Pengawas
- 3) Direksi
- 4) Satuan Pengawasan Intern
- 5) Bagian
- 6) Urusan
- 7) Pelaksana

**STRUKTUR ORGANISASI**  
**PERUSAHAAN DAERAH AIR MINUM TIRTAMARTA**  
**KOTA YOGYAKARTA**



Garis \_\_\_\_\_ : Garis Komando  
 Garis ..... : Garis Koordinasi

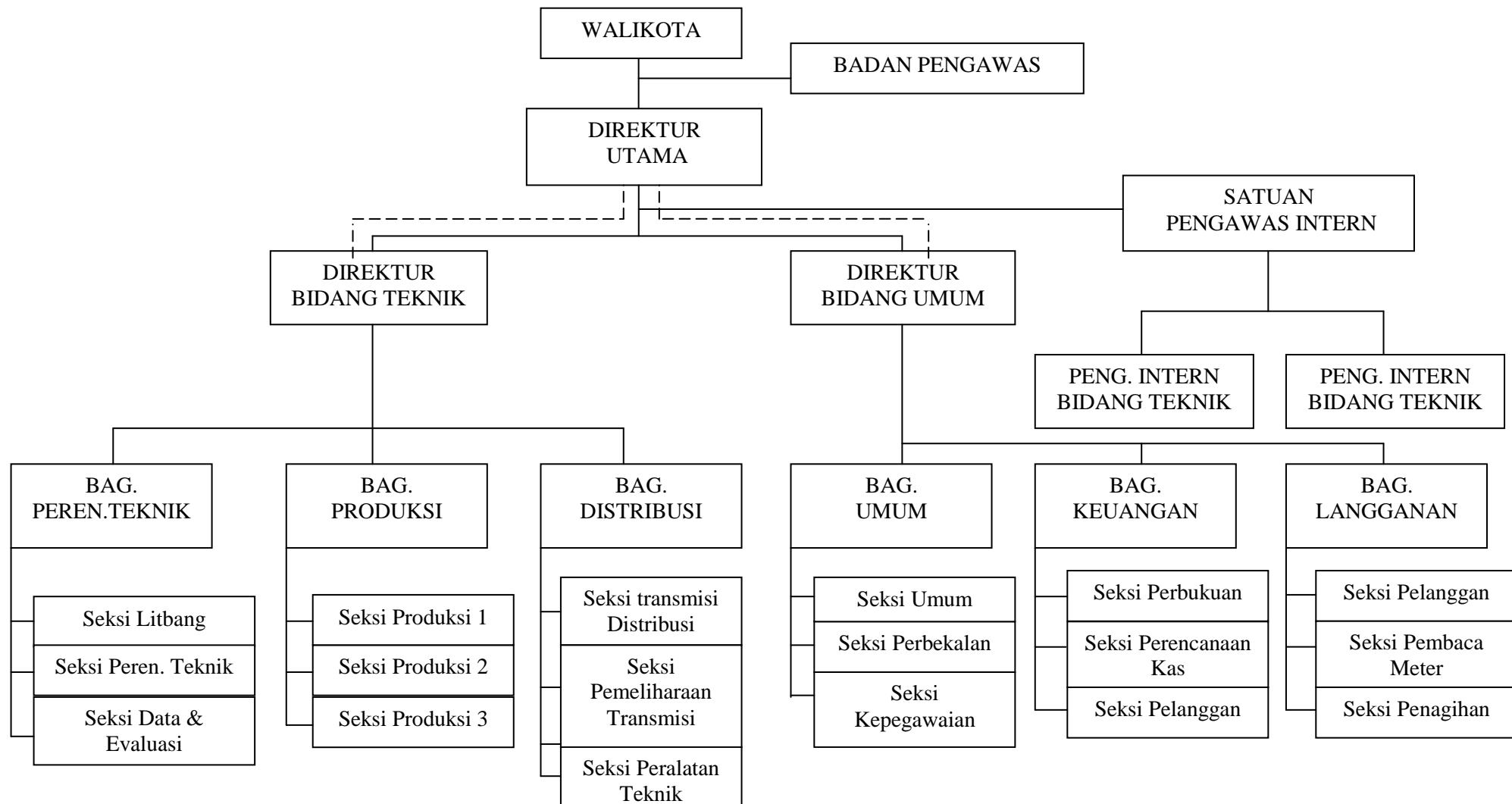
Gambar 3.  
 Bagan struktur Organisasi PDAM Tirtamarta Kota Yogyakarta

Sumber : Data Subbagian Kepegawaian PDAM Tirtamarta Kota Yogyakarta, 22 Mei 2014

Berdasarkan gambar struktur organisasi di atas diperoleh informasi bahwa susunan organisasi Perusahaan Daerah merupakan bagian yang tidak terpisahkan dari keputusan Walikotamadya sebagaimana Kepala Daerah merupakan pimpinan tertinggi yang membawahi Badan Pengawas, Direksi (Direktur Utama membawahi Direktur Bagian Teknik dan Direktur Bagian Umum), Satuan Pengawasan Intern (membawahi Pengawas Intern Bidang Teknik dan Pengawas Intern Bidang Langganan), Bagian, Seksi, Urusan dan Pelaksana.

Bagan struktur organisasi Kantor PDAM Tirtamarta Kota Yogyakarta perlu diperbaiki karena masih ada kesalahan pada letak garis koordinasi yang berbentuk kotak. Garis koordinasi yang seharusnya digunakan antara Direktur Utama dengan Direktur Bagian Umum dan Direktur Bagian Teknik sebaiknya berbentuk garis koordinasi vertikal agar lebih jelas letak kedudukan dan mempermudah ketiganya untuk berkoordinasi terkait bidang kerja dan hal teknis yang perlu dikerjakan. Adapun unit kerja per bagian merupakan bidang kerja berada di bawah Subbagian masing-masing bagian. Pembuatan bagan struktur organisasi PDAM Tirtamarta Kota Yogyakarta yang membahas pada letak garis koordinasi antara Direktur Utama dengan Direktur Bagian Teknik dan Direktur Bagian Umum dapat dilihat pada skema atau gambar berikut ini :

**STRUKTUR ORGANISASI**  
**PERUSAHAAN DAERAH AIR MINUM TIRTAMARTA**  
**KOTA YOGYAKARTA**



Garis \_\_\_\_\_ : Garis Komando  
 Garis ..... : Garis Koordinasi

Gambar 4.  
 Bagan struktur Organisasi PDAM Tirtamarta Kota Yogyakarta

### e. Pembagian Tugas Kerja PDAM Tirtamarta Kota Yogyakarta

Pembagian tugas kerja merupakan suatu hal yang mutlak dalam suatu organisasi. Pembagian tugas kerja tersebut bertujuan agar bidang pekerjaan masing-masing pegawai dapat dikerjakan sesuai dengan porsi pekerjaan yang dikerjakan dalam suatu organisasi tersebut. Kantor PDAM Tirtamarta Kota Yogyakarta membagi tugas kerja pegawai sebagai berikut:

1) Kepala Daerah

Kepala Daerah sebagai Walikotamadya Kepala Daerah Tingkat II Yogyakarta.

2) Badan Pengawas

Badan pengawas sebagai Badan pengawas Perusahaan Daerah Air Minum Tirtamarta Yogyakarta.

3) Direksi

a) Direktur Utama, mempunyai tugas :

(1) Melaksanakan pengurusan dan pembinaan perusahaan sesuai dengan kebijaksanaan Kepala Daerah.

(2) Mewakili perusahaan didalam dan diluar pengadilan.

(3) Mempersiapkan dan menetapkan rencana kegiatan perusahaan untuk dimintakan pengesahan kepada kepala Daerah

(4) Mengangkat dan memberhentikan pegawai perusahaan sesuai dengan peraturan kepegawaian yang berlaku.

- (5) Melakukan pembinaan pegawai perusahaan untuk menciptakan suasana kerja yang menunjang tujuan perusahaan.
  - (6) Mengadakan penilaian/evaluasi terhadap efisien serta efektivitas perusahaan.
  - (7) Memberikan laporan berkala perhitungan hasil usaha dan kegiatan perusahaan kepada Kepala Daerah.
  - (8) Memberikan laporan tahunan kepada kepala Daerah.
  - (9) Membina kerja sama yang baik dengan instansi lainnya.
  - (10) Menetapkan peraturan-peraturan mengenai tata tertib dan cara menjalankan perusahaan.
  - (11) Melaksanakan tugas-tugas lain yang diberikan Kepala Daerah dan Peraturan Perundang-undangan yang berlaku.
  - (12) Dalam melaksanakan tugasnya Direktur Utama bertanggung jawab kepada Kepala Daerah
- b) Direktur Bidang Teknik, mempunyai tugas :
- (1) Melaksanakan pengurusan dan pembinaan dibidang teknik sesuai dengan kebijaksanaan yang telah ditetapkan oleh direktur Utama.
  - (2) Mewakili perusahaan didalam dan diluar pengadilan.
  - (3) Mempersiapkan rencana perusahaan dibidang teknik yang menyangkut perencanaan teknik, produksi, distribusi dan peralatan teknik.

- (4) Mengadakan evaluasi kegiatan dalam bidang teknik untuk mencapai efisiensi dan efektivitas kerja serta mengadakan perbaikan dan penyempurnaan.
  - (5) Mengkoordinasikan aktivitas bagian perencanaan teknik, bagian produksi, bagian distribusi.
  - (6) Memberikan petunjuk dan bimbingan terhadap semua kegiatan kerja dibidang perencanaan teknik, produksi, distribusi dan peralatan teknik.
  - (7) Memberikan usul, saran dan pertimbangan kepada Direktur utama dalam hal pengangkatan, promosi.mutasi dan pemberhentian, pegawai khususnya pegawai bidang teknik.
  - (8) Mengawasi semua kegiatan perencanaan teknik, produksi dan distribusi.
  - (9) Memberikan laporan berkala kegiatan dibidang teknik kepada direktur Utama.
  - (10) Dalam melaksanakan tugasnya Direktur Bidang Teknik bertanggung jawab kepada Direktur Utama.
- c) Direktur Bidang Umum, mempunyai tugas :
- (1) Melaksanakan pengurusan dan pembinaan perusahaan di bidang umum sesuai dengan kebijaksanaan yang telah ditetapkan oleh direktur Utama.
  - (2) Mewakili perusahaan didalam dan diluar pengadilan.

- (3) Mempersiapkan rencana perusahaan di bidang umum keuangan dan pelanggan.
- (4) Mengkoordinasikan aktifitas bagian umum, bagian langganan dan bagian keuangan.
- (5) Memberikan petunjuk dan bimbingan terhadap semua kegiatan kerja yang menyangkut pendapatan dan pembelanjaan perusahaan, pengadaan dan pengelolaan barang-barang serta administrasi kepegawaian.
- (6) Mengawasi semua kegiatan umum, keuangan dan langganan.
- (7) Memberikan usul, saran dan pertimbangan kepada Direktur Utama dalam hal pengangkatan, promosi/ mutasi dan pemberhentian pegawai perusahaan.
- (8) Mengadakan evaluasi kegiatan di bidang umum untuk mencapai efisiensi dan efektivitas serta mengadakan perbaikan penyempurnaan.
- (9) Memberikan tugas-tugas berkala dibidang umum kepada direktur utama.
- (10) Melaksanakan tugas-tugas lain yang diberikan oleh direktur Utama.
- (11) Dalam melaksanakan tugasnya direktur bidang umum bertanggungjawab kepada Direktur Umum.

d) Satuan Pengawas Intern

Satuan Pengawas Intern, mempunyai tugas :

(1) Melaksanakan pengawasan intern terhadap seluruh aktifitas

perusahaan

(2) Memeriksa pelaksanaan sistem dan prosedur administrasi

serta mencatat apabila terjadi penyimpangan atau  
kemacetan-kemacetan untuk dilaporkan kepada direktur  
utama

(3) Memeriksa semua transaksi finansial perusahaan yang

sudah dicatat dalam pembukuan

(4) Mengadakan pengawasan atau pelaksanaan anggaran

perusahaan

(5) Membantu pelaksanaan pemeriksaan yang dilakukan oleh

pihak luar

(6) Membantu penyusunan laporan keuangan yang akan

disampaikan kepada kepala daerah

(7) Menyampaikan saran, pendapat dan pertimbangan kepada

direktur utama

(8) Melaksanakan tugas-tugas lain yang diberikan oleh direktur

utama

Satuan Pengawasan Intern terdiri dari :

(1) Pengawasan Intern Bidang Teknik

- (a) Melaksanakan pengawasan terhadap aktifitas perusahaan bidang teknik
  - (b) Mengumpulkan, mengolah dan menyajikan data di bidang teknik untuk menunjang kelancaran pengawasan
  - (c) Melaksanakan pengawasan atas pelaksanaan anggaran perusahaan di bidang teknik
  - (d) Melaksanakan pengawasan kualitas, harga, standard dan konstruksi atas barang-barang teknik yang dibeli perusahaan
  - (e) Melaksanakan pengawasan konstruksi atas pekerjaan-pekerjaan dibidang teknik
  - (f) Membantu melaksanakan pengawasan dibidang teknik yang dilakukan oleh pihak luar
  - (g) Membantu penyusunan laporan tahunan dibidang teknik yang akan disampaikan kepada kepala daerah
  - (h) Membelaikan laporan, saran, pendapat dan pertimbangan kepada kepala staf pengawasan intern
  - (i) Melaksanakan tugas-tugas lainnya yang diberikan oleh kepala satuan pengawasan intern
- e) Pengawasan Intern Bidang Umum
- (1) Melaksanakan pengawasan terhadap aktivitas perusahaan dibidang umum

- (2) Mengumpulkan, mengolah dan menyajikan data dibidang umum untuk menunjang kelancaran pengawasan
  - (3) Melaksanakan pengawasan atas pelaksanaan anggaran perusahaan dibidang umum.
  - (4) Melaksanakan pengawasan, harga, kualitas, standard dan persyaratan teknik lainnya atas barang-barang peralatan kantor yang dibeli perusahaan
  - (5) Melaksanakan pengawasan atas pelaksanaan sistem dan prosedur administrasi yang dipakai perusahaan
  - (6) Melaksanakan pemeriksaan atas bukti-bukti pendukung dari semua transaksi keuangan perusahaan yang sudah dicatat dalam pembukuan
  - (7) Membantu melaksanakan pengawasan dibidang umum yang dilakukan pihak luar
  - (8) Membantu penyusunan laporan tahunan dibidang umum yang akan disampaikan kepada kepala daerah
  - (9) Memberikan laporan, saran, pendapat dan pertimbangan kepada kepala staf pengawasan intern
  - (10) Melaksanakan tugas-tugas lain yang diberikan oleh kepala satuan pengawasan intern.
- f) Bagian Perencanaan Teknik
- (1) Membantu Direktur bidang teknik dalam menyusun usulan anggaran perusahaan dibidang teknik

- (2) Mengadakan kegiatan penelitian dan pengembangan dalam bidang penyediaan air minum guna keperluan distribusi.
  - (3) Mengkoordinasikan kegiatan perencanaan teknik untuk pemasangan pipa transmisi, distribusi, sambungan dan persil serta instalasi air minum lainnya.
  - (4) Menyusun program pendidikan dan latihan serta petunjuk teknis terhadap karyawan dibidang teknik.
  - (5) Menyelenggarakan investasi atas semua instalasi air minum untuk menyusun program pemeliharaan, perbaikan dan pengembangan instalasi air minum.
  - (6) Mengadakan evaluasi terhadap semua kegiatan dibidang perencanaan teknik serta mengusulkan perbaikan. Penyempurnaan kepada direktur Bidang Teknik.
  - (7) Menyelenggarakan kegiatan komputerisasi.
  - (8) Mengawasi kegiatan seksi-seksi dibawahnya.
  - (9) Memberikan laporan bulanan, saran, pendapat dan pertimbangan kepada direktur Bidang teknik.
  - (10) Melaksanakan tugas-tugas lainnya yang diberikan oleh Direktur Bidang Teknik.
- g) Bagian Produksi, mempunyai tugas :
- (1) Membantu direktur utama bidang teknik dalam menyusun anggaran perusahaan yang menyangkut kegiatan bagianya.

- (2) Menyusun skedul produksi untuk mencapai efisiensi dan efektifitas produksi air.
- (3) Menyelenggarakan pengolahan air dan laboratorium untuk menghasilkan air minum sesuai dengan standard yang ditentukan.
- (4) Merencanakan dan mengkoordinasikan kegiatan pemeliharaan dan perbaikan instalasi produksi lainnya
- (5) Menyelenggarakan penelitian dalam usahan untuk menemukan dan mengembangkan sumber air dan melaporkan hasilnya kepada Direksi.
- (6) Menjamin kelancaran hubungan baik dengan instansi yang berhubungan dengan masalah perairan/minuman.
- (7) Mengkoordinasikan penyusunan dan penyajian data produksi air.
- (8) Mengadakan evaluasi terhadap semua kegiatan di bidang produksi serta mengusulkan perbaikan/penyempurnaan kepada direktur bidang teknik.
- (9) Mengawasi kegiatan seksi-seksi yang dipimpinnya.
- (10) Memberikan laporan bulanan, saran, pendapat dan pertimbangan kepada direktur bidang teknik.
- (11) Melaksanakan tugas-tugas lain yang diberikan oleh direktur bidang teknik.

h) Bagian Distribusi, mempunyai tugas :

- (1) Membantu direktur Bidang Teknik dalam menyusun usulan anggaran Perusahaan yang menyangkut kegiatan bagianya.
- (2) Mengatur dan menjamin pendistribusian air minum kepada pelanggan serta menjamin kelancaran distribusi air minum kepada pelanggan.
- (3) Menyelenggarakan pengawasan dalam rangka pengamanan terhadap semua jaringan pipa transmisi dan distribusi
- (4) Menyelenggarakan pemeliharaan dan penggantian semua pipa jaringan air minum
- (5) Menyelenggarakan pemeliharaan pemasangan sambungan baru.
- (6) Menyelenggarakan penggantian, pemindahan, pencabutan dan perbaikan meter air.
- (7) Menyelenggarakan pemeliharaan perawatan teknik.
- (8) Mengadakan evaluasi terhadap semua kegiatan dalam bidang distribusi
- (9) Menyampaikan laporan bulanan, saran, pendapat dan pertimbangan kepada Direktur Bidang Teknik
- (10) Mengawasi kegiatan seksi-skesi yang dipimpinnya

(11) Melaksanakan tugas-tugas lain yang diberikan oleh Direktur bidang Teknik.

i) Bagian Umum, mempunyai tugas :

(1) Membantu direktur bidang umum dalam menyusun anggaran perusahaan yang menyangkut kegiatan bagianya.

(2) Menyelenggarakan kegiatan-kegiatan di bidang ketatausahaan dan kesekretaritan.

(3) Menyelenggarakan kegiatan-kegiatan di bidang kerumahtanggaan, pemeliharaan, peralatan kantor dan perundang-undangan.

(4) Menyelenggarakan rapat-rapat dan penerimaan tamu.

(5) Menyelenggarakan pengadaan, penerimaan dan penyimpanan baran-barang baik peralatan kantor maupun peralatan kantor maupun peralatan teknik.

(6) Menyelenggarakan pembinaan dan pendidikan pegawai perusahaan.

(7) Mengadakan evaluasi terhadap organisasi dan administrasi perusahaan.

(8) Mengawasai kegiatan seksi-seksi yang dipimpinnya.

(9) Memberikan laporan bulanan, saran, pendapat dan pertimbangan kepada direktur Bidang umum.

(10) Melaksanakan tugas-tugas lainnya yang diberikan oleh Direktur Bidang Umum.

j) Bagian Keuangan, mempunyai tugas :

- (1) Membantu direktur Bidang umum dalam menyusun anggaran perusahaan.
- (2) Melaksanakan pembukuan perusahaan sesuai dengan sistem pembukuan yang dipakai serta menyajikan laporan keuangan yang sistematis, benar dan tepat pada waktunya.
- (3) Menerima, menghitung dan mencatat semua hasil penerimaan pada setiap harinya dan menyetor hasil penerimaan tersebut kepada Bank secepatnya.
- (4) Memeriksa semua transaksi pembayaran baik yang melalui kas (dana kerja) maupun Bank yang ditunjuk oleh Kepala Daerah serta menjamin bahwa semua transaksi pembayaran tersebut telah memenuhi persyaratan
- (5) Memeriksa laporan keuangan perusahaan beserta evaluasinya untuk dimintakan persetujuannya kepada Direksi.
- (6) Membantu Direksi dalam penyusunan laporan keungan yang akan disampaikan kepada Kepala Daerah
- (7) Mengadakan evaluasi terhadap semua kegiatan dalam bidangnya.
- (8) Mengawasi kegiatan seksi-seksi yang dipimpinnya

- (9) Memberikan laporan bulanan, saran, pendapat dan pertimbangan kepada Direktur Bidang Umum
  - (10) Melaksanakan tugas-tugas lain yang diberikan oleh Direktur Bidang Umum.
- k) Bagian Langganan, mempunyai tugas :
- (1) Membantu direktur Bidang Umum dalam menyusun usulan anggaran Perusahaan yang menyangkut kegiatan bagiannya
  - (2) Menyelenggarakan pemasaran, pelayanan langganan dan mengurus penagihan rekening
  - (3) Menyelenggarakan tugas-tugas pelayanan langganan, pengelolaan rekening dan pengelolaan data langganan
  - (4) Menjamin kelancaran hubungan baik dengan langganan
  - (5) Menyelenggarakan penerangan kepada pelanggan mengenai hak dan kewajiban sebagai langganan dan penerangan kepada masyarakat
  - (6) Mengadakan evaluasi terhadap semua kegiatan dalam bidangnya
  - (7) Mengawasi kegiatan-kegiatan yang dipimpinnya
  - (8) Menyampaikan laporan dan saran-saran kepada Direktur Bidang Umum
  - (9) Melaksanakan tugas-tugas lain yang diberikan oleh Direktur Bidang Umum.

I) Bagian Teknik

(a) Seksi Penelitian dan Pengembangan

- (1) Mengadakan penelitian dan pemgembangan perusahaan
- (2) Menghimpun data perusahaan, sebagai bahan dalam melaksanakan penelitian daan pengembangan perusahaan
- (3) Mengadakan penelitian untuk pengembangan teknologi dalam perusahaan
- (4) Mengadakan pemelitian dalam usaha mengembangkan sumber air, perpompaan, pengelolaan dan pendistribusian.
- (5) Menyelenggarakan analisa teknik dan pemasaran secara umum dalam usaha peningkatan jumlah pelanggan.
- (6) Melaksanakan penelitian mengenai keikut sertaan perusahaan dlam pembangunan daerah
- (7) Mengadakan evaluasi secara periodik terhadap pelaksanaan hasil penelitian dan pengembangan.
- (8) Memberikan kegiatan urusan-urusan yang dipimpinnya
- (9) Melaksanakan tugas-tugas lainnya yang diberikan oleh kepala bagian perencanaan teknik.

(b) Seksi Perencanaan Teknik

- (1) Menyusun rencana kegiatan dalam seksinya, untuk mendukung pelaksanaan rencana bagian perencanaan teknik.
- (2) Memberikan usulan rencana konstruksi instalansi umum, instalasi sambungan baru serta instalasi transmisi dan distribusi untuk dimintakan persetujuan kepada kepala Bagian perencanaan teknik.
- (3) Membantu menyusun program pendidikan dan latihan serta petunjuk teknis.
- (4) Menyusun petunjuk teknis mengenai pelaksanaan pekerjaan konstruksi dan pengoperasian peralatan teknis.
- (5) Mengadakan evaluasi terhadap pelaksanaan pekerjaan konstruksi.
- (6) Menyelenggarakan arsip gambar kontrksi dan jaringan perpipaan.
- (7) Mengadakan evaluasi terhadap semua kegiatan di seksi perencanaan teknik
- (8) Mengawasi kegiatan urusan-urusan yang dipimpinnya
- (9) Memberikan laporan bulan, saran, pendapat dan pertimbangan kepada kepala bagian teknik.

(10) Melaksanakan tugas-tugas lain yang diberikan kepada kepala bagian perencanaan teknik.

(c) Seksi Data dan Evaluasi

(1) Menyusun rencana kegiatan dalam seksinya, untuk

mendukung pelaksanaan rencana bagian perencanaan teknik.

(2) Menyelenggarakan pengumpulan, pengolahan dan penyajian data yang berhubungan dengan aktifitas perusahaan

(3) Mengkoordinasikan kegiatan komputerisasi.

(4) Mengkoordinasikan kegiatan kepustakaan.

(5) Mengadakan pengawasan kualitas atas air minum yang di distribusikan kepada konsumen.

(6) Mengadakan evaluasi terhadap semua kegiatan yang berhubungan dengan aktivitas perusahaan.

(7) Mengawasi kegiatan urusan-urusan yang dipimpinnya.

(8) Mengadakan evaluasi terhadap semua kegiatan di seksi evaluasi dan data.

(9) Memberikan laporan bulanan, saran, pendapat dan pertimbangan kepada kepala bagian perencanaan teknik.

(10) Melaksanakan tugas-tugas lain yang diberikan oleh kepala bagian perencanaan teknik.

(d) Bagian Produksi

Seksi Produksi I

- (1) Menyusun rencana kegiatan dalam seksinya untuk mendukung pelaksanaan rencana bagian produksi.
- (2) Mengatur kegiatan produksi dengan mempertimbangkan efisiensi dan efektifitas produksi air
- (3) Mengatur pemberian bahan kimia untuk menghasilakan air minum yang memenuhi standard yang ditentukan
- (4) Melaksanakan pengawasan atas kualitas dan volume hasil produksinya
- (5) Mengatur kegiatan pengamanan instalasi sumber air, perpompaan dan pengolahan yang berada dalam seksinya
- (6) Mengatur kegiatan pemeliharaan lingkungan kerja
- (7) Mengawasi kegiatan urusan-urusan yang dipimpinnya
- (8) Mengadakan evaluasi terhadap semua kegiatan di seksinya
- (9) Menyampaikan laporan bulan, saran, pendapat dan pertimbangan kepada Kepala Bagian Produksi
- (10) Melaksanakan tugas-tugas lain yang diberikan oleh Kepala Bagian Produksi.

## Seksi Produksi II

- (1) Menyususn rencana kegiatan dalam seksinya untuk mendukung rencana bagian produksi
- (2) Mengatur kegiatan produksi dengan mempertimbangkan efisiensi dan efektifitas produksi air
- (3) Mengatur pemberian bahan kimia untuk menghasilakan air minum yang memenuhi standard yang ditentukan
- (4) Melaksanakan pengawasan atas kualitas dan volume hasil produksinya
- (5) Mengatur kegiatan pengamanan instalasi sumber air, perpompaan dan pengolahan yang berada dalam seksinya
- (6) Mengatur kegiatan pemeliharaan lingkungan kerja
- (7) Mengawasi kegiatan urusan-urusan yang dipimpinnya
- (8) Mengadakan evaluasi terhadap semua kegiatan di seksinya
- (9) Menyampaikan laporan bulan, saran, pendapat dan pertimbangan kepada Kepala Bagian Produksi
- (10) Melaksanakan tugas-tugas lain yang diberikan oleh Kepala Bagian Produksi.

## Seksi Produksi III

- (1) Menyususn rencana kegiatan dalam seksinya untuk mendukung rencana bagian produksi

- (2) Mengatur kegiatan produksi dengan mempertimbangkan efisiensi dan efektifitas produksi air
- (3) Mengatur pemberian bahan kimia untuk menghasilkan air minum yang memenuhi standard yang ditentukan
- (4) Melaksanakan pengawasan atas kualitas dan volume hasil produksinya
- (5) Mengatur kegiatan pengamanan instalasi sumber air, perpompaan dan pengolahan yang berada dalam seksinya
- (6) Mengatur kegiatan pemeliharaan lingkungan kerja
- (7) Mengawasi kegiatan urusan-urusan yang dipimpinnya
- (8) Mengadakan evaluasi terhadap semua kegiatan di seksinya
- (9) Menyampaikan laporan bulan, saran, pendapat dan pertimbangan kepada Kepala Bagian Produksi
- (10) Melaksanakan tugas-tugas lain yang diberikan oleh Kepala Bagian Produksi.

(e) Bagian Distribusi

Seksi Tansmisi distribusi memiliki tugas sebagai berikut:

- (1) Menyusun rencana kegiatan dalam seksinya, untuk mendukung pelaksanaan rencana bagian distribusi mengkoordinasikan pengumpulan data mengenai semua jaringan pipa tranmisi dan distibusi
- (2) Mengkoordinasikan pemasangan sambungan baru

- (3) Menkoordinasikan pengawasan dalam rangka pengamanan terhadap semua jaringan pipa transmisi dan distribusi
- (4) Mengkoordinasikan pengawasan dalam rangka pengamanan terhadap semua jaringan pipa transmisi dan distribusi
- (5) Menyelenggarakan pelayanan gangguan kelancaran distribusi air minum
- (6) Mengkoordinasikan kegiatan pemutusan dan penyambungan kembali aliran air
- (7) Menyelenggarkan administrasi pemasangan dan penggantian semua jaringan pipa transmisi dan distribusi serta perubahan jumlah pelanggan
- (8) Mengadakan evaluasi terhadap semua kegiatan diseksinya
- (9) Mengawasi kegiatan urusan-urusan yang dipimpinnya
- (10) Memberikan laporan bulanan, saran, pendapat dan pertimbangan kepada kepala bagian distribusi
- (11) Melaksanakan tugas-tugas lain yang diberikan oleh kepala bagian distribusi.

Seksi Pemeliharaan Tansmisi Distribusi memiliki tugas yaitu:

- (1) Menyusun rencana kegiatan dalam seksinya, untuk mendukung pelaksanaan rencana bagian distribusi
- (2) Mengkoordinasikan pengumpulan data mengenai semua jaringan pipa tranmisi dan distibusi

- (3) Mengatur penggantian, pemindahan, pencabutan, perbaikan meter air
- (4) Melaksanakan upaya menekan kecokoran air minum seminimal mungkin
- (5) Melaksanakan pengujian atas semua jaringan pipa transmisi dan distribusi untuk menentukan saat penggantianya
- (6) Menyelenggarakan administrasi pemasangan dan penggantian semua jaringan pipa transmisi dan distribusi serta perubahan jumlah pelanggan
- (7) Mengadakan evaluasi tehadapt semua kegiatan diseksinya
- (8) Mengawasi kegiatan urusan-urusan yang dipimpinya
- (9) Memberikan laporan bulanan, saran, pendapat dan pertimbangan kepada kepala bagian distribusi
- (10) Melaksankan tugas-tugas lain yang diberikan oleh kepala bagian distribusi.

Seksi Peralatan Teknik memiliki tugas yaitu:

- (1) Menyusun rencana kegiatan dalam seksinya, untuk mendukung pelaksanaan rencana bagian distribusi
- (2) Menyelenggarakan kegiatan perbengkelan
- (3) Melaksanakan pengetasan , penelitian dan penelaian peralatan teknik sesuai dengan kebutuhan perusahaan
- (4) Melaksanakan upaya dalam rangka usaha mendapatkan peralatan teknik yang efisien dan efektif dalam operasinya

- (5) Menyelenggarakan pelayanan gangguan kelancaran distribusi air minum
  - (6) Menyelenggarakan administrasi perbengkelan dan peralatan teknik
  - (7) Mengadakan evaluasi tehadapt semua kegiatan diseksinya
  - (8) Mengawasi kegiatan urusan-urusan yang dipimpinya
  - (9) Memberikan laporan bulanan, saran, pendapat dan pertimbangan kepada kepala bagian distribusi
  - (10) Melaksankan tugas-tugas lain yang diberikan oleh kepala bagian distribusi.
- (f) Bagian Umum
- Seksi Umum memiliki tugas yaitu:
- (1) Menyusun rencana kegiatan dalam seksinya untuk mendukung pelaksanaan rencana bagian umum
  - (2) Mengatur kegiatan bidang ketatausahaan dan kesekretarisan
  - (3) Mengatur kegiatan dibidang kerumahtanggaan perusahaan
  - (4) Mengatur penggunaan dan pemeliharaan peralatan kantor serta kendaraan dinas
  - (5) Menghimpun dan mendistribusikan peraturan perundang-undangan yang berlaku bagi perusahaan
  - (6) Mengarur kegiatan rapat-rapat dinas dan rapat-rapat lainnya
  - (7) Mengkoordinasikan kegiatan pengamanan perusahaan

- (8) Mengadakan evaluasi terhadap semua kegiatan di seksi umum
- (9) Mengawasi kegiatan urusan-urusan yang dipimpinnya
- (10) Menyampaikan laporan bulanan, saran, pendapat dan pertimbangan kepada bagian umum
- (11) Melaksanakan tugas-tugas lain yang diberikan oleh kepala bagian umum

Seksi Perbekalan memiliki tugas sebagai berikut:

- (1) Menyusun rencana kegiatan dalam seksinya untuk mendukung pelaksanaan rencana bagian umum
- (2) Mengatur pengadaan, penerimaan dan penyimpanan barang-barang
- (3) Mengadakan monitoring harga-harga barang yang biasa di pergunakan perusahaan
- (4) Mengadakan penilaian terhadap suplier yang melayani perusahaan
- (5) Mengatur penerimaan, penyimpanan, pelayanan barang-barang baik peralatan kantor maupun peralatan teknik
- (6) Menyelenggarakan kegiatan inventarisasi terhadap barang-barang harta kekayaan perusahaan
- (7) Mengadakan evaluasi terhadap semua kegiatan di seksi perbekalan

- (8) Mengawasi kegiatan urusan yang dipimpinnya
- (9) Menyampaikan laporan bulanan, saran, pendapat dan pertimbangan kepada kepala bagian umum
- (10) Melaksanakan tugas-tugas lain yang diberikan oleh kepala bagian umum

Seksi Kepegawaian memiliki tugas yaitu:

- (1) Menyusun rencana kegiatan dalam seksinya untuk mendukung pelaksanaan rencana bagian umum
- (2) Mengatur penggajian dan kesejahteraan pegawai perusahaan
- (3) Membuat dagtar penilaian pelaksanaan pekerjaan (DP3)
- (4) Mengatur usulan kenaikan gaji berkala, kenaikan golongan/pangkat serta promosi dan mutasi pegawai perusahaan
- (5) Menyususn statistik pegawai dan daftar urut kepangkatan (DUK)
- (6) Mengatur pelaksanaan citi pegawai perusahaan
- (7) Mengadakan evaluasi secara periodik terhadap kuantitas (jumlah) dan kualitas (keterampilan) pegawai perusahaan disesuaikan dengan fungsi dan tugas perusahaan
- (8) Mengatur pelaksanaan dan pembinaan dan pendidikan pegawai perusahaan
- (9) Mengadakan evaluasi terhadap semua kegiatan di seksi kepegawaian

- (10) Mengawasi kegiatan urusan yang dipimpinnya
  - (11) Menyampaikan laporan bulanan, saran, pendapat dan pertimbangan kepada kepala bagian umum
  - (12) Melaksanakan tugas-tugas lain yang diberikan oleh kepala bagian umum
- (g) Bagian Keuangan
- Seksi Pembukuan memiliki tugas sebagai berikut:
- (1) Menyusun rencana kegiatan dalam seksinya untuk mendukung pelaksanaan rencana bagian keuangan
  - (2) Melaksanakan pembukuan perusahaan sesuai dengan sistem pembukuan yang dipakai, serta menyajikan laporan keuangan perusahaan yang sistematis, benar dan tepat pada waktunya
  - (3) Mengurus pembayaran melalui Bank
  - (4) Mengadakan pencocokan pembukuan antara buku besar dan pembantu buku besar pada setiap bulannya
  - (5) Menyusun laporan keuangan perusahaan beserta evaluasinya
  - (6) Menyusun laporan perincian biaya pengelolaan perusahaan beserta evaluasinya
  - (7) Menyelenggarakan pembuatan rekening air dan rekening pendapatan lain-lain

- (8) Mengadakan evaluasi atas sistem dan prosedur administrasi pembukuan yang dipakai perusahaan
- (9) Mengadakan evaluasi terhadap semua kegiatan di seksi pembukuan
- (10) Mengawasi kegiatan urusan-urusan yang dipimpinnya
- (11) Menyampaikan laporan bulanan, saran, pendapat dan pertimbangan kepada kepala bagian keuangan
- (12) Melaksanakan tugas-tugas lainnya yang diberikan oleh kepala bagian keuangan

Seksi Perencanaan Keuangan memiliki tugas yaitu:

- (1) Menyusun rencana kegiatan dalam seksinya untuk mendukung pelaksanaan rencana bagian keuangan
- (2) Mempersiapkan bahan-bahan untuk penyusunan anggaran perusahaan
- (3) Mengumpulkan usulan anggaran dari semua bagian
- (4) Menyusun anggaran perusahaan berdasarkan kebijaksanaan yang ditetapkan oleh direksi
- (5) Mengadakan evaluasi secara periodik atas pelaksanaan anggaran perusahaan
- (6) Menyusun perencanaan keuangan jangka panjang berdasarkan kebijaksanaan yang ditetapkan oleh direksi

- (7) Mengadakan evaluasi secara periodik atas pelaksanaan proyek-proyek yang sudah digariskan dalam perencanaan keuangan
- (8) Mengadakan monitoring mengenai likuiditas, rentabilitas dan solvabilitas perusahaan serta kebijaksanaan pemerintah dibidang moneter.
- (9) Mengadakan evaluasi terhadap semua kegiatan di seksi perencanaan keuangan
- (10) Mengawasi kegiatan urusan-urusan yang dipimpinnya
- (11) Menyampaikan laporan bulanan, saran, pendapat dan pertimbangan kepada kepala bagian keuangan
- (12) Melaksanakan tugas-tugas lainnya yang diberikan oleh kepala bagian keuangan

Seksi Kas memiliki tugas sebagai berikut:

- (1) Menyusun rencana kegiatan dalam seksinya untuk mendukung pelaksanaan rencana bagian keuangan
- (2) Mengatur penerimaan, penghitungan, pencatatan semua hasil penerimaan pada setiap harinya dan menyiapkan penyetoran hasil penerimaan tersebut kepada Bank yang ditunjuk Walikotamadya
- (3) Mengelola harta kekayaan perusahaan yang berupa uang tunai, uang yang disimpan di Bank dan surat-surat berharga
- (4) Mengurus pembayaran yang melalui dana kerja (kas kecil)

- (5) Mengatur pencatatan dan penyusunan skedul pembayaran hutang perussahaan
- (6) Mengarur pencatatan dan menyusun daftar piutang rugu-ragu untuk diproses penghapusannya
- (7) Menyelenggarakan pembuatan rekening air dan rekening pendapatan lain-lain
- (8) Mengadakan evaluasi secara periodik atas likuiditas perusahaan
- (9) Mengadakan evaluasi terhadap semua kegiatan di seksi kas
- (10) Mengawasi kegiatan urusan-urusan yang dipimpinnya
- (11) Menyampaikan laporan bulanan, saran, pendapat dan pertimbangan kepada kepala bagian keuangan
- (12) Melaksanakan tugas-tugas lainnya yang diberikan oleh kepala bagian keuangan

(h) Bagian Langganan

Seksi Pelanggan memiliki tugas yaitu:

- (1) Menyusun rencana kegiatan dalam seksinya, untuk mendukung pelaksanaan rencana bagian langganan
- (2) Mengatur tugas-tugas pelayanan pelanggan serta pengelolaan data pelanggan
- (3) Mengatur kegiatan pemasaran dalam usaha untuk mendukung program pengembangan pelanggan

- (4) Mengarur pemberian penerangan kepada pelanggan mengenai hak dan kewajibannya sebagai pelanggan serta perangan kepada masyarakat
- (5) Mengadakan monitoring atas pelayanan perusahaan terhadap pelanggan dan masyarakat
- (6) Membina hubungan baik dengan pelanggan dan masyarakat
- (7) Mengadakan evaluasi terhadap semua kegiatan di seksi pelanggan
- (8) Mengawasi kegiatan urusan-urusan yang dipimpinnya
- (9) Menyampaikan laporan bulan, saran, pendapat dan pertimbangan kepada kepala bagian langganan
- (10) Melaksankan tugas-tugas lain yang diberikan oleh kepala bagian pelanggan

Seksi Pembaca Meter memiliki tugas sebagai berikut:

- (1) Menyusun rencana kegiatan dalam seksinya untuk mendukung pelaksanaan rencana bagian langganan
- (2) Melaporkan adanya meter air yang tidak normal
- (3) Mengusulkan penggantian meter air yang mati, yang tidak terbaca dan yang sudah saatnya untuk diganti/ ditera
- (4) Menyelenggarakan administrasi pemakaian air pada setiap bulannya
- (5) Menyelenggarakan pelayan pengaduan dari pelanggan

- (6) Mengusahakan penyelesaian pengaduan dari pelanggan dengan seksi lainnya yang terkait
- (7) Menyusun statistik pemakaian air dan kebocoran/kehilangan air
- (8) Mengadakan evaluasi terhadap semua kegiatan di seksi pembacaan meter
- (9) Mengawasi kegiatan urusan-urusan yang dipimpinnya
- (10) Menyampaikan laporan bulanan, saran, pendapat dan pertimbangan kepada kepala bagian langganan
- (11) Melaksanakan tugas-tugas lain yang diberikan oleh kepala bagian langganan

Seksi Penagihan memiliki tugas yaitu:

- (1) Menyusun rencana kegiatan dalam seksinya, untuk mendukung pelaksanaan rencana bagian langganan
- (2) Mengarur penagihan rekening air minum
- (3) Menyelenggarakan admininstrasi penagihan rekening air minum pada setiap bulannya
- (4) Menusulkan pemutusan sambungan aliran air sesuai dengan peraturan yang berlaku
- (5) Menyelenggarakan penerimaan pembayaran dari pelanggan dan atau setoran hasil penagihan, selanjutnya disetorkan kepada seksi kas

- (6) Mengurus rekening air yang belum tertagih untuk diserahkan kepada kepala seksi kas
- (7) Mengadakan evaluaasi atas efisiensi penagihan rekening air
- (8) Mengadakan evaluasi terhadap semua kegiatan di seksi penagihan
- (9) Mengawasi kegiatan urusan-urusan yang dipimpinnya
- (10) Menyampaikan laporan bulanan, saran, pendapat dan pertimbangan kepada kepala bagian langganan
- (11) Melaksanakan tugas-tugas lain yang diberikan oleh kepala bagian langganan

**f. Jumlah Pegawai Kantor PDAM Tirtamarta Kota Yogyakarta**

Pegawai kantor PDAM Tirtamarta Kota Yogyakarta terdiri dari Direksi, Pegawai, Calon Pegawai dan Tenaga Kontrak Per 31 Maret 2014 sebanyak : 242 orang, dengan perincian sebagai berikut :

Tabel 1.  
Data Jumlah Pegawai PDAM Tirtamarta Kota Yogyakarta

No	Bagian	PNS	Capeg	T. Kontrak	Jumlah
1	Direksi	2	0	0	2
2	Staf Dir. Utama	0	0	0	0
3	Keuangan	19	1	1	21
4	Umum	34	1	10	45
5	SPI	3	1	0	4
6	Langganan	27	1	10	38
7	Perenc. Teknik	12	2	4	18
8	Distribusi	32	2	8	42
9	Produksi	45	4	12	61
10	Umbangtirta	4	0	7	11
	<b>Jumlah</b>	<b>178</b>	<b>12</b>	<b>52</b>	<b>242</b>

Sumber : Data Subbagian Kepegawaian PDAM Tirtamarta Kota Yogyakarta, 30 Mei 2014

Keterangan :

PNS : Pegawai Negeri Sipil

Capeg : Calon Pegawai

T. Kontrak : Tenaga Kontrak

Berdasarkan tabel 1 mengenai data jumlah pegawai PDAM Tirtamarta Kota Yogyakarta dapat diperoleh informasi bahwa untuk jabatan Direksi berjumlah 2 orang sebagai PNS, 0 orang Capeg, 0 orang T. Kontrak atau dengan jumlah pegawai 2 orang yang menduduki posisi Direksi; jabatan staf. Direktur Utama berjumlah 0 orang sebagai PNS, Capeg maupun T. Kontrak; jabatan Bagian Keuangan berjumlah 19 orang sebagai PNS, 1 orang sebagai Capeg, dan 1 orang sebagai T. Kontrak atau dengan jumlah pegawai 21 orang yang menduduki posisi di bagian keuangan; jabatan bagian Umum berjumlah 34 orang sebagai PNS, 1 orang sebagai Capeg, 10 orang sebagai T. Kontrak atau dengan jumlah 45 orang yang menduduki posisi di bagian Umum; jabatan bagian SPI berjumlah 3 orang sebagai PNS, 1 orang sebagai Capeg, 0 orang T. Kontrak atau dengan jumlah 4 orang yang menduduki posisi di bagian SPI.

Jabatan bagian Langganan berjumlah 27 orang sebagai PNS, 1 orang sebagai Capeg, 10 orang sebagai T. Kontrak atau dengan jumlah 38 orang yang menduduki posisi di bagian Langganan; jabatan bagian Perencanaan Teknik berjumlah 12 orang sebagai PNS, 2 orang sebagai Capeg, 4 orang sebagai T. Kontrak atau dengan jumlah 18 orang yang menduduki posisi bagian Perencanaan Teknik; bagian Distribusi berjumlah 32 orang sebagai PNS, 2 orang sebagai Capeg, 8 orang

sebagai T. Kontrak atau dengan jumlah 42 orang pegawai yang menduduki posisi di bagian distribusi.

Jabatan bagian Produksi berjumlah 45 orang sebagai PNS, 4 orang sebagai Capeg, 12 orang sebagai T. Kontrak atau dengan jumlah 61 orang pegawai yang menduduki posisi di bagian Produksi; jabatan bagian Umbangtirta berjumlah 4 orang sebagai PNS, 0 orang sebagai Capeg, 7 orang sebagai T. Kontak atau dengan jumlah 11 orang pegawai yang menduduki posisi di bagian Umbangtirta. Sehingga dari data tersebut terlihat bahwa untuk jumlah pegawai sebagai PNS berjumlah 178 orang, sebagai Capeg berjumlah 12 orang, dan sebagai T. Kontrak berjumlah 52 orang. Sehingga dari jumlah keseluruhan pegawai PDAM Tirtamarta Kota Yogyakarta per 31 maret sebanyak 242 orang pegawai.

## **2. Deskripsi Data Penelitian**

Komunikasi di suatu perusahaan merupakan unsur terpenting. Hal ini dikarenakan dalam komunikasi ada interaksi sosial yang ditandai dengan adanya pertukaran makna untuk menyatukan perilaku atau tindakan setiap individu. Begitu juga komunikasi intern merupakan kebutuhan yang sangat mendesak dalam suatu organisasi untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan yang tentunya terjadi di dalam kantor. Berdasarkan hasil observasi, wawancara dengan subyek penelitian dan dokumentasi di kantor PDAM Tirtamarta Kota Yogyakarta tentang pelaksanaan komunikasi intern, diperoleh hasil penelitian sebagai berikut:

**a. Pelaksanaan Komunikasi Intern di Kantor PDAM Tirtamarta Kota Yogyakarta**

Komunikasi intern diperlukan dalam setiap kegiatan dan dilaksanakan oleh semua bagian dan lapisan yang ada di dalam kantor, yakni antara pegawai satu dengan pegawai yang lain baik dari bagian yang sama maupun bagian yang berbeda, baik antara sesama kepala bagian, sesama pimpinan, sesama bawahan, maupun antara pimpinan dengan bawahan. Komunikasi intern hanya terjadi di dalam kantor, demikian juga di Kantor PDAM Tirtamarta Kota Yogyakarta. Komunikasi intern dilakukan pada Kantor PDAM Tirtamarta Kota Yogyakarta untuk memperlancar arus informasi dan mendukung pelaksanaan kegiatan pelayanan masyarakat dalam bidang penyaluran air bersih.

Namun pelaksanaan komunikasi intern yang dilakukan pegawai di di Kantor PDAM Tirtamarta Kota Yogyakarta belum berjalan optimal. Hal ini sebagaimana yang dikemukakan oleh MJY (50 Tahun) selaku kepala bagian umum bahwa:

“Komunikasi intern di Kantor PDAM Tirtamarta Kota Yogyakarta tidak hanya satu arah namun belum optimal. Antara pegawai dengan pimpinan kurang memberikan umpan balik karena terjadinya kesalahpahaman penerimaan pesan. Untuk komunikasi antara pimpinan dan pegawai juga masih belum optimal, ya karena sifat individu yang berbeda-beda, tapi antar pegawai tetap berusaha untuk melakukan komunikasi dengan lebih baik lagi” (Hasil wawancara pada tanggal 8 Mei 2014).

Hal tersebut diperkuat oleh pernyataan TH dalam wawancara yang mengemukakan yaitu “komunikasi intern sudah berlangsung cukup baik dan tidak hanya satu arah. Namun, komunikasi antara pimpinan dan

pegawai dirasa kurang optimal karena sifat masing-masing individu". Adanya sifat individualisme antara pimpinan dan karyawan juga mempengaruhi pola komunikasi dalam perusahaan. Hal serupa juga diungkapkan oleh DRS dalam wawancara bahwa: "komunikasi intern belum optimal hal ini karena komunikasi antara pimpinan dan pegawai belum lancar."

Sama halnya dengan subyek penelitian sebelumnya, BR juga menjelaskan bahwa komunikasi yang terjadi belum berjalan optimal. Berikut penuturan BR dalam wawancara yng menjelaskan bahwa komunikasi intern yang terjadi di perusahaan baik antara pimpinan dan pegawai masih dirasa kurang optimal. Kurang optimalnya komunikasi intern antar pegawai maupun antara pimpinan dan pegawai ini dikarenakan masih adanya rasa canggung antar individu, seperti yang dijelaskan oleh SD dalam wawancara. SD juga menambahkan bahwa komunikasi intern yang terjalin butuh perbaikan agar lebih baik kedepannya. Hal yang sama juga dirasakan oleh pegawai lainnya, LH dalam wawancara menjelaskan bahwa: "komunikasi intern sudah cukup dan kurang lancar. Pimpinan dan pegawai juga sudah cukup, meskipun terkadang masih canggung."

Perasaan canggung antar pimpinan dan pegawai seperti ini dapat menghambat komunikasi intern dalam perusahaan dan cenderung melahirkan kesalahpahaman antar pegawai maupun pimpinan dalam bekerja. Hal ini seperti yang diungkapkan SA dalam wawancara bahwa:

“komunikasi intern antar pegawai sudah dirasa cukup. Namun antara Pimpinan dan pegawai kurang lancar, terkadang hal seperti ini menimbulkan sedikit salah paham.”

Komunikasi yang baik adalah komunikasi yang terjadi hubungan timbal balik atau dua arah. Komunikasi intern yang terjadi di Kantor PDAM Tirtamarta sudah dua arah, namun dalam proses komunikasi tersebut masih ada rasa canggung yang menyebabkan kurang optimalnya kegiatan komunikasi tersebut. Hal ini seperti yang diungkapkan SW dalam wawancara bahwa: “komunikasi intern terjadi secara timbal balik antara pimpinan dengan pegawai namun kurang lancar karena masih canggung.”

Ketika komunikasi yang terjadi terhambat, maka pesan yang disampaikan juga akan terhambat. Hal inilah yang dirasakan oleh beberapa subyek penelitian yang diwawancarai. NJ menjelaskan sebagai berikut dalam wawancara:

“Komunikasi intern sudah cukup. Komunikasi pimpinan dan pegawai sedikit kurang lancar sehingga terkadang sulit menangkap isi pesan yang disampaikan. “

Hal serupa juga diungkapkan ST dalam wawancara sebagai berikut:

“Komunikasi intern sudah cukup meskipun kurang lancar baik antara pimpinan dan pegawai, sehingga perlu untuk ditingkatkan lagi agar pesan yang disampaikan lebih jelas dan tidak terjadi kesalah pahaman.”

Dari hasil wawancara di atas menunjukkan bahwa pelaksanaan komunikasi intern yang dilakukan pegawai di Kantor PDAM Tirtamarta Kota Yogyakarta belum berjalan optimal. Hal ini dikarenakan komunikasi antara pimpinan dan pegawai yang terjalin kurang memberikan umpan

balik, sehingga terjadinya kesalahpahaman pesan. Selain itu, juga tidak terlepas dari adanya perbedaan karakteristik individu setiap pegawai.

Hasil wawancara di atas juga didukung dengan keterangan yang diberikan oleh Ibu DRS (48 Tahun) selaku koordinator pembinaan pegawai bahwa “komunikasi belum terlalu lancar. Hal ini mengingat setiap bagian masih ada dua atau tiga orang belum bisa karena karakteristik yang berbeda-beda. Keterangan tersebut juga sama dengan hasil wawancara dengan Bapak BR (50 Tahun) selaku kepala bagian langganan yang mengatakan bahwa: “komunikasi yang terjalin antara pimpinan dengan pegawai di kantor PDAM ini cukup baik tapi belum optimal, tapi kami selalu berusaha untuk melakukan komunikasi yang baik guna mencapai tujuan perusahaan”.

Usaha untuk meningkatkan komunikasi tersebut juga dirasakan oleh CDA dalam wawancara, beliau menjelaskan sebagai berikut;

“Komunikasi intern sudah baik. Komunikasi antara pimpinan dan pegawai juga sudah baik karena pimpinan selalu memberi kesempatan pegawai untuk bertanya jika ada kesulitan. Namun seringkali pegawai merasa canggung untuk bertanya.”

Keterangan tersebut juga diperkuat oleh subyek lain dalam penelitian ini yang sebagian besar mengatakan bahwa pelaksanaan komunikasi intern di Kantor PDAM Tirtamarta Kota Yogyakarta sudah berjalan namun belum optimal. Salah satunya JP yang mengungkapkan bahwa komunikasi intern yang terjadi cukup lancar tapi dirasakan masih belum optimal. Pernyataan JP didukung oleh RLN yang mengungkapkan

bahwa komunikasi intern yang terjadi perlu ditingkatkan baik komunikasi antar pegawai maupun dengan pimpinan.

Hasil wawancara di atas menunjukan bahwa komunikasi intern yang terjadi di kantor PDAM Tirtamarta masih belum optimal dikarenakan beberapa hal. Hal ini sebagaimana hasil observasi yang tampak bahwa antara pegawai satu dengan yang lain dalam pelaksanaan komunikasi sudah cukup terjalin kerjasama. Namun dalam proses interaksi dan berkomunikasi masih kurang optimal.

Pegawai menyadari akan pentingnya komunikasi intern di kantor yang dapat berdampak pada kualitas kerja. Terlebih lagi Kantor PDAM Tirtamarta Kota Yogyakarta merupakan kantor pelayanan bagi masyarakat. Oleh karena itu, pelaksanaan komunikasi intern perlu ditingkatkan untuk menghindari kesalahpahaman yang berdampak pada pelaksanaan tugas dan tanggungjawab yang telah diberikan kepada pegawai.

Dengan demikian dari uraian di atas dapat diketahui bahwa pelaksanaan komunikasi intern di Kantor PDAM Tirtamarta Kota Yogyakarta secara keseluruhan belum optimal. Hal ini dikarenakan cara penyampaian pesan menggunakan saluran yang tidak efektif menjadikan pesan tersebut kurang mendapat umpan balik yang sesuai dengan harapan yang disampaikan oleh komunikator. Namun demikian, seluruh pegawai berusaha untuk berkomunikasi dengan lebih baik lagi guna mencapai tujuan perusahaan. Pola aliran informasi yang dilaksanakan baik searah

maupun dua arah. Berikut rangkuman pelaksanaan komunikasi intern di Kantor PDAM Tirtamarta Kota Yogyakarta yang disajikan dalam tabel.

Tabel 2. Pelaksanaan Komunikasi Intern di Kantor PDAM Tirtamarta Kota Yogyakarta

Kategori	Frekuensi	Percentase
Baik	3	18,75%
Cukup Baik	10	62,5%
Kurang Baik	3	18,75%
Tidak Baik	0	0,00 %
Total	16	100%

(Sumber: Hasil wawancara, 2014)

Dari tabel di atas menunjukkan bahwa sebagian besar subyek dalam penelitian ini mengatakan pelaksanaan komunikasi intern di Kantor PDAM Tirtamarta Kota Yogyakarta cukup baik sebanyak 10 orang (62,5%). Sementara sisanya mengatakan baik dan kurang baik yang masing-masing sebanyak 3 orang (18,75%).

### **1) Pola Komunikasi Intern di Kantor PDAM Tirtamarta Kota Yogyakarta**

Berdasarkan hasil observasi dan wawancara terhadap subjek penelitian mengenai penggunaan pola komunikasi intern (komunikasi vertikal ke bawah, komunikasi vertikal ke atas, komunikasi horisontal, dan komunikasi diagonal) di Kantor PDAM Tirtamarta Kota Yogyakarta adalah sebagai berikut:

#### **a) Komunikasi Vertikal Ke Bawah**

Berdasarkan hasil observasi bahwa pola komunikasi vertikal ke bawah di Kantor PDAM Tirtamarta Kota Yogyakarta sebagai berikut:

- (1) Pertama komunikasi mengalir dari atasan kepada bawahan, baik dimulai dari Direktur kepada Satuan Pengawas Intern, Satuan Pengawas Intern kepada Kepala Bagian, dan Kepala Bagian kepada pegawai.
- (2) Komunikasi ke bawah dilaksanakan dengan pemberian perintah oleh pimpinan terkait dengan rencana program atau tugas-tugas yang akan dilaksanakan.
- (3) Pimpinan memberikan pedoman, petunjuk atau keterangan kepada bawahan dalam melaksanakan tugasnya dengan tujuan memberikan kemudahan kepada para bawahan sehingga pegawai dapat melaksanakan pekerjaan dengan baik dan sesuai prosedur.
- (4) Bentuk dari adanya komunikasi ke bawah di Kantor PDAM Tirtamarta Kota Yogyakarta adalah rapat evaluasi yang diadakan setiap bulan, pemberian teguran kepada pegawai yang melanggar peraturan, pemberian *reward* atau penghargaan yaitu mengenai disiplin pegawai.

Hasil observasi di atas juga diperkuat dengan hasil wawancara. Menurut Bapak MJY mengenai komunikasi vertikal ke bawah dilakukan dengan teguran secara lisan diberikan sampai tiga kali dan untuk teguran secara tertulis yaitu surat peringatan digunakan jika ada pegawai yang tidak menampakkan perubahan diri untuk memperbaikinya. Demikian pula pegawai yang berprestasi juga akan diberikan *reward* atau penghargaan mengenai disiplin pegawai serta

rekomendasi oleh atasan untuk dijadikan bahan pertimbangan dalam program promosi pegawai. Selain itu, bagi pegawai yang berprestasi di lingkungan Kantor PDAM Tirtamarta Kota Yogyakarta menurut Bapak BR komunikasi vertikal ke bawah dilakukan dengan pemberian pujian untuk lebih memotivasi pegawai agar lebih giat bekerja. Bahkan menurut Ibu SA juga dapat dilakukan dengan pemberian sejumlah uang dari perusahaan kepada pegawai yang berprestasi. Seperti pernyataan di atas, subyek penelitian yang lain menjelaskan bahwa pola komunikasi intern vertikal kebawah diberikan dengan memberi petunjuk dan arahan, BR menjelaskan dalam wawancara yaitu: “komunikasi dari pimpinan terhadap pegawai dengan memberi petunjuk dan arahan. Jika ada pegawai yang lalai atau salah diberi teguran, sedangkan yang berprestasi diberi pujian“

Hal di atas juga dijelaskan oleh SD bahwa komunikasi dari pimpinan terhadap pegawai dengan memberi petunjuk. Jika ada pegawai yang lalai/salah diberi peringatan dahulu kemudian teguran, sedangkan yang berprestasi diberi promosi jabatan dan pujian. Hal ini didukung oleh pernyataan LH dalam wawancara sebagai berikut:

“Komunikasi dari pimpinan terhadap pegawai secara langsung dan tidak langsung. Jika ada pegawai yang lalai atau salah diberi teguran dan pemberian surat peringatan jika sudah tiga kali kesalahan, sedangkan sedangkan yang berprestasi diberi pujian”.

Dapat diketahui bahwa pola komunikasi intern vertikal ke bawah yang terjadi di Kantor PDAM Tirtamarta adalah pola

komunikasi yang berasal dari pimpinan kepada bawahan mengenai tugas dan pesan yang harus dilaksanakan oleh pegawai. Hal ini terjadi secara langsung seperti yang dijelaskan oleh salah satu subyek penelitian yaitu SA yang menjelaskan sebagai berikut:

“Komunikasi dari pimpinan terhadap pegawai secara langsung. Jika ada pegawai yang lalai atau salah diberi teguran dan sanksi. sedangkan yang berprestasi diberi promosi jabatan dan sejumlah uang.”

Dengan memberikan hadiah dan sanksi diharapkan kinerja pegawai menjadi lebih baik. Dalam menyampaikan pesan dari pimpinan ke pegawai seringkali atas inisiatif pimpinan. Hal ini dijelaskan oleh TH, ia menjelaskan bahwa komunikasi intern terjadi antara pimpinan dan bawahan seringkali terjadi tergantung perintah pimpinan. Jika ada pegawai yang melakukan kesalahan akan diberikan teguran sedangkan untuk pegawai yang berprestasi pimpinan akan memberikan hadiah bagi pegawai tersebut. *Reward* tidak hanya berupa puji dan hadiah pimpinan bisa memberikan penghargaan pada pegawai berprestasi dalam berbagai bentuk. Penghargaan dapat berbentuk sikap menghargai yang lebih tinggi dari biasanya yang dilakukan oleh pimpinan terhadap pegawai. Hal ini seperti yang dijelaskan oleh DP sebagai berikut:

“Komunikasi dari pimpinan terhadap pegawai secara langsung. Jika ada pegawai yang lalai atau salah diberi teguran yang bisa berlanjut dengan pemberian sanksi sedangkan yang berprestasi akan lebih dihargai oleh pimpinan, bentuk penghargaan ini bisa bermacam-macam”

Dalam menyampaikan pesan atau perintah, pimpinan juga sebaiknya lebih memperjelas pesan yang ingin disampaikan kepada pegawai, hal ini dilakukan untuk menghindari kesalahpahaman dan ketidakoptimalan pegawai. Seperti yang diungkapkan oleh DAS sebagai berikut:

“Komunikasi dari pimpinan terhadap pegawai hendaknya secara langsung dengan pemberian perintah yang baik dan jelas. Jika ada pegawai yang salah diingatkan secara lisan terlebih dahulu baru diberikan peringatan tertulis.”

Selain memberikan pujian, penghargaan atau hadiah, pimpinan dapat memberikan *reward* dalam bentuk lain pada pegawai yang berprestasi. Seperti yang diungkapkan oleh HP dalam wawancara yang mengatakan bahwa komunikasi antara pimpinan kepada bawahan telah terjadi dengan cukup namun kurang lancar, selain itu pimpinan dapat memberikan hadiah pada pegawai berprestasi secara langsung yaitu dengan pemberian promosi jabatan dan sebagainya.

Terjadinya kesalahpahaman antara pimpinan dan pegawai biasanya dikarenakan adanya *miss* dalam komunikasi itu sendiri. Hal ini seperti yang diungkapkan oleh SW yang mengatakan bahwa komunikasi atau perintah dari pimpinan terhadap pegawai selama ini kurang jelas sehingga sering memunculkan kesalah pahaman. Selain itu, dalam menghadapi karyawan yang lalai atau melanggar pemimpin sebaiknya diberikan teguran secara langsung begitu juga apabila ada pegawai yang berprestasi sebaiknya juga diberikan penghargaan secara langsung. Hal serupa juga diungkapkan oleh NJ dalam wawancara

bahwa: “komunikasi dari pimpinan terhadap pegawai secara langsung. Jika ada pegawai yang melanggar diberi sanksi, sedangkan yang berprestasi diberi penghargaan.”

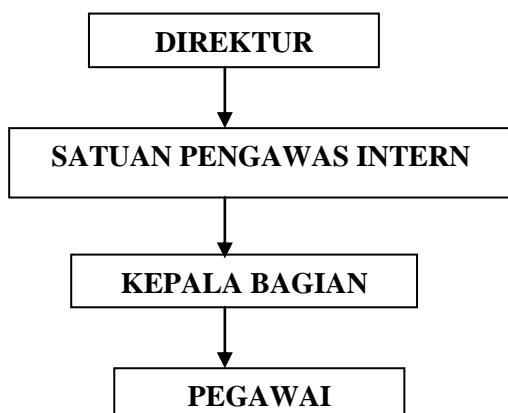
Dalam memberikan teguran atau sanksi seharusnya pimpinan juga memberikan teguran secara jelas, dan langsung. Hal ini seperti yang diungkapkan ST dalam wawancara menyatakan bahwa pimpinan saat memberikan perintah pada pegawai sudah cukup jelas. Namun dalam menegur pegawai yang lalai, pimpinan kurang jelas. Pernyataan serupa juga diungkapkan oleh JP juga mengungkapkan hal yang sama, dalam wawancara JP menjelaskan sebagai berikut:

“Komunikasi dari pimpinan terhadap pegawai dengan memberi perintah secara jelas. Jika ada pegawai yang lalai/salah diberi langsung teguran dan sanksi bila sudah kelewatan batas, sedangkan yang berprestasi diberi penghargaan dan promosi jabatan.”

Komunikasi antara pimpinan terhadap bawahan yang terjadi di kantor PDAM Tirtamarta sudah berjalan cukup baik. Menurut CDA dalam wawancara mengungkapkan pimpinan dalam memberikan perintah sudah cukup jelas. Ketika menghadapi pegawai yang lalai atau melakukan kesalahan pimpinan juga seringkali menegur dan memberikan sanksi. Hal serupa juga diungkapkan RLN dalam wawancaranya mengaku bahwa komunikasi dari pimpinan terhadap pegawai dengan memberi perintah secara langsung. Jika ada pegawai yang lalai/salah akan dipanggil secara langsung oleh pimpinan, sedangkan yang berprestasi diberi pujian dan penghargaan.

Berdasarkan hasil observasi dan wawancara dengan subjek penelitian menunjukkan bahwa di Kantor PDAM Tirtamarta Kota Yogyakarta mempergunakan pola aliran informasi komunikasi vertikal ke bawah yaitu komunikasi berlangsung saat pimpinan memberikan perintah atau instruksi kepada bawahan baik secara langsung ataupun tidak langsung. Pemberian teguran dilakukan oleh atasan untuk memberikan pelajaran kepada bawahan yang kurang disiplin atau melakukan pelanggaran, misalnya datang terlambat, melakukan kesalahan atau kekeliruan dalam menjalankan tugas, atau bahkan tidak menjalankan tugas yang telah diperintahkan dan juga terlambat memberikan laporan.

Berikut merupakan gambar pola komunikasi vertikal ke bawah di Kantor PDAM Tirtamarta Kota Yogyakarta.



Gambar 5.  
Pola komunikasi vertikal ke bawah

Dari gambar di atas menunjukkan pola komunikasi vertikal ke bawah di kantor PDAM Tirtamarta Kota Yogyakarta bermula dari

direktur, satuan pengawas intern, dilanjutkan pada kepala bagian dan terakhir pada pegawai. Bentuk pola komunikasi intern vertikal kebawah dapat berupa perintah atau instruksi kepada bawahan baik secara langsung ataupun tidak langsung serta pemberian teguran kepada bawahan.

Berikut rangkuman pelaksanaan komunikasi intern pola vertikal ke bawah di Kantor PDAM Tirtamarta Kota Yogyakarta yang disajikan dalam tabel.

Tabel 3. Pelaksanaan Komunikasi Intern Pola Vertikal Ke Bawah di Kantor PDAM Tirtamarta Kota Yogyakarta

Kategori	Frekuensi	Persentase
Baik	5	31,25%
Cukup Baik	9	56,25%
Kurang Baik	2	12,5%
Tidak Baik	0	0,00 %
Total	16	100%

(Sumber: Hasil wawancara, 2014)

Dari tabel di atas menunjukkan bahwa pelaksanaan komunikasi intern pola vertikal ke bawah di Kantor PDAM Tirtamarta Kota Yogyakarta sebagian besar subyek penelitian menyatakan cukup baik sebanyak 9 orang (56,25%). Sementara sisanya mengatakan baik sebanyak 5 orang (31,25%) dan kurang baik sebanyak 2 orang (12,5%). Hal ini berarti pelaksanaan komunikasi intern pola vertikal ke bawah di Kantor PDAM Tirtamarta Kota Yogyakarta sudah cukup baik.

**b) Komunikasi vertikal ke atas**

Berdasarkan hasil obsservasi menunjukkan bahwa pola komunikasi vertikal ke atas di Kantor PDAM Tirtamarta Kota Yogyakarta sebagai berikut:

- (1) Pertama komunikasi mengalir dari bawahan kepada atasan dari hierarki wewenang yang lebih rendah ke hierarki wewenang yang lebih tinggi. Dimulai dari pegawai kepada Kepala Bagian, Kepala Bagian kepada Satuan Pengawas Intern, Satuan Pengawas Intern kepada Direktur.
- (2) Sebagai bentuk dari adanya komunikasi ke atas berupa laporan pertanggungjawaban pekerjaan dan setiap pegawai berhak mengajukan ide, pendapat, usulan, kritik dan saran kepada atasan mengenai hal-hal yang terkait dengan masalah pekerjaan kantor.

Menurut Ibu DP mengenai komunikasi vertikal ke atas, penyampaian ide, gagasan, pendapat, saran dan kritik di lingkungan Kantor PDAM Kota Yogyakarrta sudah bersifat terbuka. Namun terkadang pegawai masih takut dikarenakan adanya sedikit rasa canggung jika menyampaikan secara langsung kepada atasan. Apalagi juga disebabkan karena faktor jabatan dan perbedaan usia. Pegawai juga memiliki tugas untuk membuat laporan kepada atasan sebagai bentuk pertanggungjawaban dalam pelaksanaan hasil tugas atau pekerjaan kantor. Laporan tersebut dapat disampaikan baik secara lisan maupun tertulis. Penyampaian laporan menurut Bapak HP dilakukan

sesuai dari sifat pekerjaan. Misalnya jika pimpinan meminta untuk diperinci maka pegawai harus membuat laporan secara tertulis dan jelas.

Cara komunikasi yang terjadi antara bawahan kepada pimpinan yang terjadi di kantor PDAM Tirtamarta sudah cukup baik. Meskipun dalam penyampaian gagasan atau ide pegawai terhadap pimpinan masih canggung dalam penyampaiannya. Hal ini seperti yang dijelaskan oleh MJY dalam wawancara yang mengungkapkan sebagai berikut:

“Komunikasi intern mencangkup penyampaian ide, gagasan, ide kritik yang bersifat demokratis oleh pegawai meskipun terkadang masih canggung. Cara penyampaian laporan secara lisan oleh pegawai juga dilakukan secara langsung kepada pimpinan.”

Hal serupa juga dijelaskan oleh DRS bahwa komunikasi intern mencangkup penyampaian ide, gagasan, ide kritik yang bersifat terbuka. Cara penyampaian laporan secara lisan oleh pegawai juga dilakukan secara langsung kepada pimpinan. Hal ini dipertegas dengan pernyataan BR. Menurutnya pegawai bisa mengajukan kritikan atau ide-ide terhadap kepemimpinan pimpinannya dengan demokratis. Meskipun dalam pelaksanaannya masih ada rasa canggung. Selain menyampaikan ide tuntutan maupun gagasan, pola komunikasi antara pegawai dengan pimpinannya dapat pula terbentuk karena pegawai memiliki informasi yang mungkin diperlukan oleh pimpinan. Seperti yang diungkapkan oleh ST dalam wawancara sebagai berikut;

“Komunikasi intern mencangkup penyampaian ide, gagasan, ide kritik yang bersifat terbuka. Cara penyampaian laporan baik tertulis dan lisan, dan pegawai dituntut siap dalam memberikan informasi kepada pimpinan.”

Rasa canggung yang masih dirasakan pegawai ketika hendak menyampaikan sesuatu terhadap pimpinan ternyata dapat mengganggu pola komunikasi antara individu di kantor tersebut. dalam mengantisipasi hal ini penyampaian gagasan dapat berupa tertulis. Hal ini seperti yang dijelaskan oleh LH sebagai berikut:

“Komunikasi intern mencangkup penyampaian ide, gagasan, ide kritik yang bersifat terbuka dan demokratis. Cara penyampaian laporan secara langsung, jika tertulis menggunakan format resmi sesuai prosedur”

Selain keinginan pegawai sendiri, dalam menyampaikan gagasan seringkali pimpinan meminta pegawai untuk menyampaikan kritik, saran, atau laporan dari pegawai guna memperbaiki kinerja pimpinan. Hal ini dijelaskan SA dalam wawancara sebagai berikut:

“Komunikasi intern mencangkup penyampaian ide, gagasan, ide kritik yang bersifat bebas dan demokratis. Cara penyampaian laporan tergantung permintaan atasan. Kadang atasan memanggil secara langsung kadang juga dimintai laporan tertulis.”

Pola komunikasi dari pegawai kepada pimpinan ditujukan untuk menyampaikan gagasan atau kritikan pegawai terhadap pimpinan di kantor PDAM Tirtamarta. TH menjelaskan bahwa komunikasi antara pegawai kepada pimpinan mencangkup penyampaian ide, gagasan, ide kritik bersifat bebas tapi juga mengikuti prosedur yang ada. Cara penyampaian laporan secara langsung kepada

atasan setelah pekerjaan selesai. Hal serupa juga diungkapkan oleh DP dalam wawancara sebagai berikut:

“ Komunikasi intern mencangkup penyampaian ide, gagasan, ide kritik yang bersifat terbuka oleh pegawai meskipun terkadang masih canggung. Cara penyampaian laporan tergantung sifat pekerjaan dan mengikuti prosedur yang ada.”

Ide, saran, atau kritikan yang ditujukan terhadap pimpinan bisa disampaikan pegawai dengan beberapa cara diantara dengan lisan atau tulisan. Hal ini seperti yang dijelaskan DAS bahwa komunikasi intern mencangkup penyampaian ide, gagasan, ide kritik yang bersifat bebas dan terbuka. Cara penyampaian laporan secara langsung, jika tertulis menggunakan format resmi. Setiap pegawai juga tidak bisa dengan sesuka hati menyampaikan sebuah gagasan pada pimpinan. Pegawai yang ingin menyampaikan sesuatu pada pimpinan haruslah melalui prosedur yang ada terlebih dahulu hal ini didukung pernyataan HP dalam wawancara bahwa: “komunikasi intern mencangkup penyampaian ide, gagasan, ide kritik yang bersifat terbuka dan demokratis. Cara penyampaian laporan tergantung sifat pekerjaan dan perintah atasan.”

Uraian wawancara di atas menunjukkan bahwa komunikasi yang terjadi antara pegawai terhadap pimpinan sudah berlangsung baik meskipun masih ada rasa canggung. Selain itu, dalam menyampaikan sesuatu masih ada batasan yang harus diperhatikan oleh pegawai sehingga komunikasi yang terjadi tidak sebebas yang terjadi antara pimpinan terhadap pegawai. Pegawai harus menyelesaikan kewajiban-

kewajibannya terlebih dahulu sebelum dapat menyampaikan gagasannya terhadap pimpinan. Hal ini ditegaskan oleh SW yang mengatakan bahwa komunikasi yang terjadi antara pegawai terhadap pimpinan sudah baik, pegawai bisa mengajukan saran atau kritik terhadap pimpinan tapi sebelumnya pegawai harus menyelesaikan tugasnya terlebih dahulu. Komunikasi yang terjadi di kantor PDAM Tirtamarta selebihnya sudah dirasa cukup baik. Hal ini disampaikan JP dan CDA yang menambahkan bahwa dalam pola komunikasi di kantor ini sudah cukup demokratis. Semua pegawai diberi kebebasan untuk menyampaikan pendapat melalui prosedur yang baik dan benar. Hal ini dibenarkan oleh RLN dalam wawancara sebagai berikut;

“Komunikasi intern mencangkup penyampaian ide, gagasan, ide kritik yang bersifat terbuka dan demokratis. Cara penyampaian laporan secara langsung dan tertulis sesuai dengan pekerjaannya.”

Berdasarkan hasil observasi dan wawancara dengan subjek penelitian menunjukkan bahwa di Kantor PDAM Tirtamarta Kota Yogyakarta mempergunakan pola aliran komunikasi vertikal ke atas yaitu setiap pegawai berhak untuk mengajukan ide, pendapat, usulan, kritik, dan saran kepada atasan mengenai hal-hal yang terkait dengan masalah pekerjaan kantor. Namun pada setiap masing-masing bagian masih ada dua atau tiga orang pegawai yang tidak berani untuk menyampaikan keluhannya kepada pimpinan karena ada rasa canggung dan takut salah jika berhadapan dengan atasan.

Berikut merupakan gambar pola komunikasi vertikal ke atas di Kantor PDAM Tirtamarta Kota Yogyakarta.



Gambar 6.  
Pola komunikasi vertikal ke atas

Gambar di atas menunjukkan bahwa pelaksanaan komunikasi intern dengan pola komunikasi vertikal ke atas berawal dari pegawai kepada kepala bagian, selanjutnya pada satuan pengawas intern dan diteruskan pada direktur kantor PDAM Tirtamarta Kota Yogyakarta.

Bentuk komunikasi pada pola komunikasi vertikal ke atas berupa pengajuan ide, pendapat, usulan, kritik, dan saran kepada atasan mengenai hal-hal yang terkait dengan masalah pekerjaan kantor.

Berikut rangkuman pelaksanaan komunikasi intern pola vertikal ke atas di Kantor PDAM Tirtamarta Kota Yogyakarta yang disajikan dalam tabel.

Tabel 4. Pelaksanaan Komunikasi Intern Pola Vertikal Ke Atas di Kantor PDAM Tirtamarta Kota Yogyakarta

Kategori	Frekuensi	Persentase
Baik	8	50,0%
Cukup Baik	6	37,5%
Kurang Baik	2	12,5%
Tidak Baik	0	0,00 %
Total	16	100%

(Sumber: Hasil wawancara, 2014)

Dari tabel di atas menunjukkan bahwa pelaksanaan komunikasi intern pola vertikal ke atas di Kantor PDAM Tirtamarta Kota Yogyakarta sebagian besar subyek penelitian menyatakan baik sebanyak 8 orang (50,0%). Sementara sisanya mengatakan cukup baik sebanyak 6 orang (37,5%) dan kurang baik sebanyak 2 orang (12,5%). Hal ini berarti pelaksanaan komunikasi intern pola vertikal ke atas di Kantor PDAM Tirtamarta Kota Yogyakarta sudah baik.

### c) Komunikasi Horisontal

Komunikasi horisontal merupakan salah satu wujud dari pola komunikasi intern di Kantor PDAM Tirtamarta Kota Yogyakarta yang perlu mendapatkan perhatian yang lebih baik agar memperlancar arus informasi dan tidak terjadi kesalahpahaman baik antara sesama pengawas intern, sesama kepala bagian maupun sesama pegawai setingkat. Hal ini dapat diketahui dari hasil wawancara dengan beberapa subyek penelitian, seperti yang diungkapkan MJY mengenai pola komunikasi antar pegawai, beliau menjelaskan sebagai berikut:

“Komunikasi yang ada dilakukan secara kerjasama, karena adanya ketergantungan satu sama lain. Jika terdapat konflik mengenai masalah kantor diantara pegawai, pimpinan juga menengahi dan memberikan saran.”

Hal ini juga didukung oleh pernyataan dari DRS yang menyebutkan bahwa komunikasi yang ada berjalan cukup baik karena saling bekerjasama. Jika terdapat konflik mengenai masalah kantor diantara pegawai, pimpinan juga turut membantu. Komunikasi yang terjalin antar pegawai disebabkan oleh adanya rasa saling membutuhkan dan kerjasama yang menuntut satu sama lain untuk saling bertukar informasi. Hal ini seperti yang diungkapkan BR dalam wawancara sebagai berikut:

“Komunikasi yang ada berjalan cukup baik sesuai alur antar pegawai memang harus saling bertukar informasi setiap waktu. Jika terdapat konflik mengenai masalah kantor diantara pegawai, pimpinan juga turut membantu menyelesaikan.”

Hal yang sama juga diungkapkan subyek penelitian lain. SD menjelaskan bahwa komunikasi yang ada dilakukan secara kerjasama, karena adanya ketergantungan satu sama lain. Jika terdapat konflik mengenai masalah kantor diantara pegawai dibicarakan secara baik-baik dengan pimpinan. Dalam komunikasi yang terjadi atau kegiatan yang berlangsung dikantor tidak menutup kemungkinan adanya konflik antar pegawai. Dalam menyikapi hal ini pimpinan selaku yang berwenang dan bertanggung jawab dalam kantor selalu menengahi apabila terjadi konflik atau masalah diantara pegawai. Hal ini juga ditegaskan LH dalam pernyataanya bahwa komunikasi yang ada

berjalan cukup lancar. Jika terdapat konflik mengenai masalah kantor diantara pegawai akan segera diselesaikan dengan ditengahi pimpinan.

Apabila ada masalah dalam kantor sebelumnya maka akan dikoordinasi terlebih dahulu sebelum akhirnya diselesaikan dengan melibatkan pimpinan. Hal ini seperti yang diungkapkan SA dalam wawancara bahwa: “komunikasi yang ada berjalan dengan baik. Jika terdapat konflik mengenai masalah kantor diantara pegawai selalu dikoordinasikan dulu. “

Komunikasi yang terjalin antar pegawai dalam Kantor PDAM Tirtamarta berjalan cukup lancar, antar pegawai selalu terjadi komunikasi karena antar pegawai saling memiliki kepentingan. Apabila terjadi konflik dalam kantor maka terlebih dahulu akan diselesaikan secara baik-baik seperti yang diungkapkan DP. Apabila konflik tersebut tidak dapat diselesaikan barulah mengkoordinasi pimpinan untuk turut meyelesaikan permasalahan, pernyataan ini diungkapkan TH dalam wawancara.

Adanya kesetaraan jabatan juga membuat komunikasi yang terjalin antar pegawai cukup baik dan lancar. Hal ini seperti yang diungkapkan DAS dalam wawancara yang menyatakan bahwa komunikasi yang terjalin antar pegawai di Kantor PDAM Tirtamarta sudah cukup baik, tidak ada kecanggungan dalam berkomunikasi. Namun hal ini justru membuat mudahnya muncul konflik. Pernyataan yang sama juga diungkapkan HP dalam wawancara sebagai berikut;

“Komunikasi yang ada sudah baik dan dilakukan secara kerjasama, karena adanya ketergantungan satu sama lain. Jika terdapat konflik mengenai masalah kantor diantara pegawai dibicarakan bersama”

Dalam menghadapi masalah yang mungkin muncul antar pegawai, di Kantor PDAM Tirtamarta ini akan menyelesaikan masalah tersebut secara kekeluargaan terlebih dahulu. Hal ini seperti yang dijelaskan oleh SW dalam wawancara yang menyatakan bahwa komunikasi yang ada berjalan dengan baik. Jika terdapat konflik diantara pegawai mengenai masalah kantor akan diselesaikan bersama. Komunikasi yang terjalin cukup lancar seperti yang diungkapkan oleh NJ dalam wawancara yang menjelaskan bahwa dalam berkomunikasi antar pegawai tidak ada kecanggungan antar pegawai meskipun terkadang komunikasi yang terjadi terlalu lugas dan kurang sopan. Meskipun demikian pola komunikasi seperti ini akan menghasilkan kultur yang lebih menyenangkan dalam bekerja. Seperti yang diungkapkan oleh ST dalam wawancara bahwa: “komunikasi yang ada berjalan dengan cukup baik. Jika terdapat konflik diantara pegawai mengenai masalah kantor akan berusaha cepet menyelesaiannya.”

Timbulnya masalah antar pegawai tidak dapat dipungkiri maka dalam menyelesaikan masalah yang mungkin timbul bisa dilakukan dengan beberapa tahap yaitu menurut JP jika ada masalah akan diselesaikan secara kekeluargaan terlebih dahulu. CDA menambahkan apabila muncul konflik antar pegawai maka pegawai yang lain akan mengkoordinir dalam penyelesaian masalah tersebut. Pimpinan juga

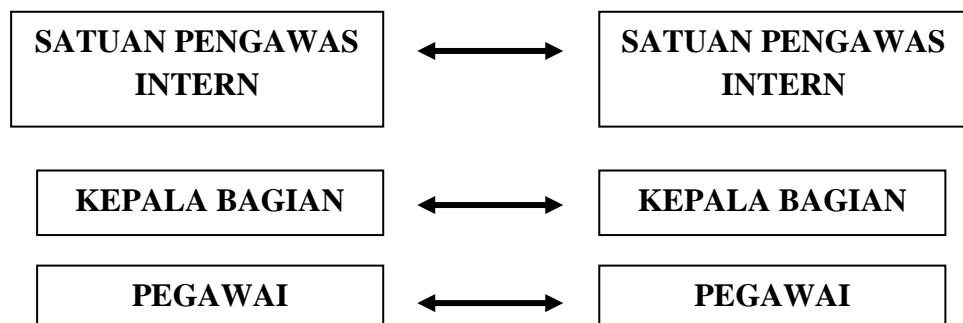
tidak tinggal diam apabila pegawai-pegawaiannya mengalami konflik, maka pimpinan akan meluangkan waktu untuk membenahi konflik yang terjadi hal ini seperti yang dijelaskan oleh RLN dalam wawancara yaitu: “Jika terdapat konflik diantara pegawai mengenai masalah kantor, pimpinan akan memberikan waktu untuk menyelesaiannya.”

Berdasarkan hasil wawancara dengan subjek penelitian dapat disimpulkan bahwa pola komunikasi horisontal di Kantor PDAM Tirtamarta Kota Yogyakarta sudah dilaksanakan cukup baik. Hal ini dikarenakan antara sesama pengawas intern, kepala bagian dengan kepala bagian maupun sesama pegawai setingkat selalu menjalankan usaha kerja sama dan ketergantungan untuk mencapai tujuan perusahaan yang direncanakan sebelumnya. Demikian juga, apabila ada pegawai yang mengalami kesulitan atau permasalahan saat melakukan pekerjaan pegawai lain selalu memberikan waktu dan saran yang baik agar permasalahan tersebut dapat segera diselesaikan. Bahkan menurut Pak HP jika terdapat konflik antara pegawai setingkat, atasan bersikap baik dengan selalu mengajak membahas bersama untuk menyelesaiannya.

Hal tersebut diperkuat dengan hasil observasi di setiap bagian yang ada di Kantor PDAM Tirtamarta Kota Yogyakarta sudah menerapkan pola komunikasi horisontal dengan cukup baik. Komunikasi ini dapat dikatakan sudah cukup baik karena antar

pegawai satu dengan yang lain mempunyai latar belakang kedudukan yang sama atau setara.

Berikut merupakan gambar pola komunikasi horisontal di Kantor PDAM Tirtamarta Kota Yogyakarta:



Gambar 7.  
Pola komunikasi horisontal

Gambar di atas menunjukkan bahwa pelaksanaan komunikasi intern dengan pola komunikasi horizontal dapat terjadi pada setiap bagian seperti antar pegawai, antar kepala bagian maupun antar satuan pengawas intern. Bentuk pelaksanaan komunikasi intern dengan pola komunikasi horizontal dapat berupa pemberian informasi, *sharing* permasalahan pekerjaan kantor maupun penyelesaian konflik pribadi antar bagian.

Berikut rangkuman pelaksanaan komunikasi intern pola horizontal di Kantor PDAM Tirtamarta Kota Yogyakarta yang disajikan dalam tabel.

Tabel 5. Pelaksanaan Komunikasi Intern Pola Horizontal di Kantor PDAM Tirtamarta Kota Yogyakarta

Kategori	Frekuensi	Persentase
Baik	7	43,75%
Cukup Baik	9	56,25%
Kurang Baik	0	0,0%
Tidak Baik	0	0,00 %
Total	16	100%

(Sumber: Hasil wawancara, 2014)

Dari tabel di atas menunjukkan bahwa pelaksanaan komunikasi intern pola horizontal di Kantor PDAM Tirtamarta Kota Yogyakarta sebagian besar subyek penelitian menyatakan cukup baik sebanyak 9 orang (56,25%). Sementara sisanya mengatakan baik sebanyak 7 orang (43,75%). Hal ini berarti pelaksanaan komunikasi intern pola horizontal di Kantor PDAM Tirtamarta Kota Yogyakarta sudah cukup baik.

#### **d) Komunikasi Diagonal**

Komunikasi diagonal merupakan komunikasi yang berlangsung antara pegawai pada tingkat kedudukan yang berbeda pada tugas atau fungsi yang berbeda dan tidak mempunyai wewenang langsung terhadap pihak yang lain. Berdasarkan hasil observasi menunjukkan bahwa pola komunikasi diagonal di Kantor PDAM Tirtamarta Kota Yogyakarta sebagai berikut:

- (1) Pertama komunikasi dapat mengalir dari Satuan Pengawas Intern kepada Kepala Bagian ataupun sebaliknya, dari Kepala Bagian kepada pegawai ataupun sebaliknya, karena komunikasi diagonal

lebih sering dilakukan secara non formal. Komunikasi diagonal yang terjadi di Kantor PDAM Tirtamarta Kota Yogyakarta menggunakan komunikasi diagonal ke atas dan komunikasi diagonal ke bawah.

(2) Bentuk dari adanya komunikasi diagonal ke bawah di Kantor PDAM Tirtamarta Kota Yogyakarta adalah seperti meminta pendapat, meminjam dokumen, dan sebagainya. Sedangkan komunikasi diagonal ke atas biasanya berupa penyampaian pendapat, menanyakan kepastian pertemuan, konfirmasi jadwal dan lain-lain.

Menurut Ibu SW pelaksanaan komunikasi diagonal antara kepala bagian dengan pegawai bagian lain hanya sebatas penyampaian informasi yang dilakukan berupa pemberitahuan jika ada rapat, dengan meminjam dokumen di bagian lain agar pekerjaan berjalan dengan lancar. Hal ini juga sesuai dengan keterangan dengan Bapak JP yang mengatakan bahwa komunikasi diagonal yang terjalin di kantor ini cukup baik. Hal ini dikarenakan terjalin adanya kerjasama dan ketergantungan antar bagian maupun sesama pegawai. Bila terdapat pegawai yang membutuhkan bantuan, maka segera diselesaikan masalahnya agar tidak menghambat pekerjaan yang lain. Pernyataan di atas juga dikuatkan oleh pernyataan dari BR yang juga diwawancara mengenai hal yang sama, beliau mengatakan sebagai berikut:

“Komunikasi antara pimpinan bagian lain dengan pegawai bagian lainnya yang ada bisa bersifat formal dan nonformal tergantung kebutuhan. Cara penyampaiannya dilakukan sekedar pemberian informasi.”

Pernyataan di atas menjelaskan bahwa antara pimpinan bagian lain dengan pegawai bagian lain terjadi komunikasi yang bersifat formal dan berlangsung apabila benar-benar ada kepentingan saja. Hal ini menunjukan bahwa komunikasi yang terjalin kurang baik. Hal serupa juga diungkapkan oleh SD yang menyatakan bahwa Komunikasi antara pegawai bagian lain dengan pimpinan bagian lainnya yang ada lebih formal, namun antara pimpinan bagian lain terhadap pegawai bagian lainnya terlalu santai. Menurut LH pola komunikasi seperti ini cenderung menimbulkan kesalahpahaman. Pernyataan yang sama juga diungkapkan oleh SA dalam wawancara yaitu: “Komunikasi antara pimpinan bagian lain dengan pegawai bagian lainnya yang ada sudah berjalan cukup baik tapi karena kurang formal biasanya menimbulkan kesalahpahaman.”

Hal ini diungkapkan TH dalam wawancara, yang mengungkapkan bahwa komunikasi yang ada lebih bersifat non formal karena hubungannya antara pimpinan bagian lain dengan pegawai bagian lainnya. Pola komunikasi ini terjadi apabila hanya benar-benar diperlukan sehingga tidak terjadi secara terus menerus, seperti yang diungkapkan DP dalam wawancara bahwa “komunikasi antara pimpinan bagian lain dengan pegawai bagian lainnya yang ada hanya terjadi ketika dibutuhkan.”

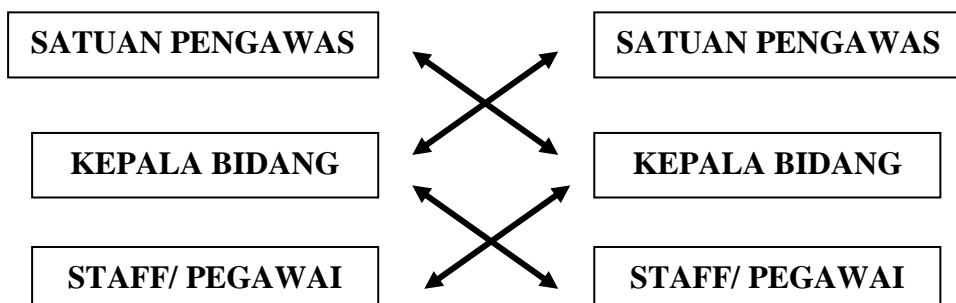
Meskipun pola komunikasi yang terjadi antar pimpinan bagian lain dengan pegawai lain ini tidak sering terjadi, namun menurut DAS pola komunikasi yang terjalin sudah cukup baik dan lancar. Pernyataan yang sama juga diungkapkan oleh HP dalam wawancara bahwa: “komunikasi antara pimpinan bagian lain dengan pegawai bagian lainnya yang ada sudah berjalan baik dan dapat disampaikan secara langsung.”

Komunikasi yang terjalin juga terjadi langsung tanpa melalui perantara meskipun hanya sekedar penyampaian informasi ketika diperlukan saja. Mengenai hal ini SW menjelaskan bahwa komunikasi yang berjalan secara langsung. Cara penyampaiannya dilakukan sekedar pemberian informasi. NJ menambahkan bahwa komunikasi yang terjalin juga terjadi tidak formal dengan menggunakan bahasa-bahasa yang santai hal ini dikarenakan kecenderungan komunikasi terjadi antara pimpinan bagian lain terhadap pegawai bagian lainnya. komunikasi yang terjadi juga hanya sekedar jika ada kebutuhan saja. Hal ini diungkapkan oleh ST bahwa “komunikasi antara pimpinan bagian lain dengan pegawai bagian lainnya tidak selalu ada dan hanya digunakan untuk memperlancar pekerjaan.”

Hal serupa juga diungkapkan oleh JP yang menyatakan bahwa komunikasi yang ada lebih bersifat non formal karena hubungannya antara pimpinan bagian lain dengan pegawai bagian lainnya. namun selebihnya komunikasi yang terjalin antara pimpinan bagian lain

dengan pegawai bagian lainnya atau sebaliknya di Kantor PDAM Tirtamarta sudah berjalan cukup baik meskipun tidak terjadi secara rutin hal ini seperti yang diungkapkan oleh CDA. RLN menambahkan bahwa komunikasi antara pimpinan bagian lain dengan pegawai bagian lainnya yang ada sudah berjalan cukup baik.

Berdasarkan hasil observasi dan wawancara dengan subjek penelitian tersebut di Kantor PDAM Tirtamarta Kota Yogyakarta mempergunakan pola aliran informasi komunikasi diagonal yaitu mempermudah setiap pegawai untuk mencari informasi. Hal ini di sebabkan pelaksanaan komunikasi ini lebih sering dilakukan secara non formal dan dapat terjadi kapan saja setiap saat dibutuhkan. Komunikasi diagonal biasanya dilakukan dalam bentuk penyampaian pesan dan saling memberikan informasi atau data-data yang dibutuhkan baik dari posisi jabatan yang terendah hingga posisi jabatan yang lebih tinggi meski tidak mempunyai wewenang langsung terhadap pihak lain. Berikut merupakan gambar pola komunikasi diagonal di Kantor PDAM Tirtamarta Kota Yogyakarta.



Gambar 8. Pola komunikasi diagonal

Gambar 7 menunjukkan bahwa pelaksanaan komunikasi intern gambar pola komunikasi diagonal di Kantor PDAM Tirtamarta Kota Yogyakarta dapat terjadi antar bagian seperti pegawai dengan kepala bagian, kepala bagian dengan satuan pengawas dan sebaliknya. Bentuk pelaksanaan komunikasi intern gambar pola komunikasi diagonal dapat berupa penyampaian pesan dan saling memberikan informasi atau data-data yang dibutuhkan baik dari posisi jabatan yang terendah hingga posisi jabatan yang lebih tinggi. Meskipun tidak mempunyai wewenang langsung terhadap pihak lain.

Berikut rangkuman pelaksanaan komunikasi intern pola diagonal di Kantor PDAM Tirtamarta Kota Yogyakarta yang disajikan dalam tabel.

Tabel 6. Pelaksanaan Komunikasi Intern Pola Diagonal di Kantor PDAM Tirtamarta Kota Yogyakarta

Kategori	Frekuensi	Persentase
Baik	3	18,75%
Cukup Baik	7	43,75%
Kurang Baik	6	37,5%
Tidak Baik	0	0,00 %
Total	16	100%

(Sumber: Hasil wawancara, 2014)

Dari tabel di atas menunjukkan bahwa pelaksanaan komunikasi intern pola diagonal di Kantor PDAM Tirtamarta Kota Yogyakarta sebagian besar subyek penelitian menyatakan cukup baik sebanyak 7 orang (43,75%). Sementara sisanya mengatakan baik sebanyak 3 orang (18,75%) dan kurang baik sebanyak 6 orang (37,5%). Hal ini

menunjukkan bahwa pelaksanaan komunikasi intern pola diagonal di Kantor PDAM Tirtamarta Kota Yogyakarta sudah cukup baik.

## **2) Media Komunikasi Intern di Kantor PDAM Tirtamarta Kota Yogyakarta**

Komunikasi merupakan hal yang sangat penting dalam mendukung kelancaran pekerjaan kantor. Oleh karena itu, segala upaya dilakukan untuk memperlancar dan memberikan kemudahan dalam pelaksanaan komunikasi agar dapat berlangsung secara maksimal dan efektif. Salah satu upaya untuk memberikan kemudahan dalam pelaksanaan komunikasi adalah ketersediaan alat atau sarana untuk berkomunikasi. Hal tersebut dinamakan media komunikasi.

Berdasarkan hasil observasi diperoleh data terkait penggunaan media komunikasi intern di Kantor PDAM Tirtamarta Kota Yogyakarta bahwa media yang digunakan berupa media lisan dan media tertulis. media komunikasi di Kantor PDAM Tirtamarta Kota Yogyakarta yaitu: a) telepon (sebanyak 2-3 buah pada setiap bagian), b) surat dan memo, c) papan pengumuman, d) slide, e) rapat atau pertemuan, f) lembar presensi dan mesin *fingerprint/sidik jari*.

Berdasarkan wawancara dengan Bapak MJY mengenai media komunikasi intern yang digunakan oleh Kantor PDAM Tirtamarta Kota Yogyakarta berupa media lisan dan media tertulis. media lisan antara lain berupa laporan lisan secara singkat, rapat atau pertemuan dan telepon.

Sedangkan media tertulis berupa peraturan kerja, papan informasi, lembar presensi, surat, memo, dan laporan tertulis.

Hasil wawancara di atas juga didukung dengan hasil wawancara dengan Ibu TH yang mengatakan bahwa media yang digunakan di kantor PDAM sudah cukup lengkap seperti media lisan dan media tertulis sudah tersedia. Namun untuk kotak saran bagi pegawai kantor ini memang belum menyediakan. Hal ini penting bagi pegawai yang tidak berani atau malu dan canggung mengemukakan pendapat. Media berupa kotak saran dapat menjadi solusi bagi pegawai sebagai media komunikasi. Menurut Pak ST juga mengatakan bahwa media komunikasi intern yang digunakan di Kantor PDAM Tirtamarta Kota Yogyakarta menyediakan media seperti papan pengumuman dan media yang belum ada ialah media berupa kotak saran pegawai.

Wawancara di atas didukung juga oleh wawancara dengan subyek penelitian lain yang juga menjelaskan mengenai media komunikasi yang digunakan di Kantror PDAM Tirtamarta. SD menjelaskan dalam wawancara bahwa: “media komunikasi yang digunakan ada telepon, surat, memo, papan informasi, pengajian, arisan dan piknik.”

Komunikasi yang terjadi tidak hanya terjadi secara langsung dengan bertatap muka, dalam beberapa kondisi seseorang perlu menggunakan bantuan media dalam berkomunikasi dengan orang yang lain. Hal ini seperti yang diungkapkan LH dalam wawancara yang menyatakan bahwa media komunikasi yang digunakan berupa media lisan yang berupa

laporan lisan, rapat, telepon, sedangkan media tertulis yang berupa peraturan kerja, papan informasi, lembar presensi, surat, memo, dalam laporan tertulis. Media ini semuanya digunakan menyesuaikan kebutuhan kantor hal ini diungkapkan oleh SA dalam menambahkan pernyataan LH. Mengenai penggunaan media komunikasi ini TH juga menjelaskan dalam wawancara yaitu: “media komunikasi yang digunakan cukup lengkap, seperti media lisan dan tertulis.”

Media tertulis biasanya digunakan untuk kebutuhan yang lebih formal. DP menjelaskan bahwa media komunikasi tertulis bisa berupa surat, papan informasi dan laporan rapat. DAS menambahkan bahwa media komunikasi tertulis tersebut digunakan cukup baik sesuai keperluannya seperti surat, memo, rapat, papan pengumuman. HP mengungkapkan bahwa selain media komunikasi tertulis juga ada media komunikasi lisan atau langsung. SW menjelaskan dalam wawancara bahwa: “media komunikasi lisan yang ada seperti telepon, rapat, arisan, pengajian, dengan media ini terjadi komunikasi lisan secara langsung dalam kantor.”

Di kantor PDAM Tirtamarta juga terdapat media-media komunikasi tertentu yang lebih sering digunakan. Mengenai hal tersebut NJ menjelaskan bahwa media komunikasi yang sering digunakan adalah telepon, surat, dan rapat. ST menambahkan bahwa media telepon lebih sering digunakan hal ini karena kebutuhan komunikasi secara langsung yang terhalang jarak sering terjadi.

Dalam penggunaan media komunikasi yang disediakan di kantor, JP menjelaskan bahwa pegawai telah menggunakan dengan cukup baik. CDA menambahkan dalam wawancara tentang penggunaan media komunikasi sebagai berikut:

“Media komunikasi yang digunakan berupa media lisan yang berupa laporan lisan, rapat, telepon, sedangkan media tertulis yang berupa peraturan kerja, papan informasi, lembar presensi, surat, memo, dan laporan tertulis.

Berdasarkan hasil wawancara dengan subyek RLN juga mengatakan bahwa di Kantor PDAM Tirtamarta Kota Yogyakarta menggunakan media komunikasi berupa media lisan dan media tertulis. Media lisan antara lain berupa laporan lisan secara singkat, rapat atau pertemuan dan telepon. Penggunaan telepon merupakan media komunikasi intern yang paling efektif, karena selain cepat juga sangat mudah dalam penggunaannya. Telepon biasanya digunakan oleh sesama Kepala Bagian untuk saling menyampaikan pesan atau mengundang rapat yang sifatnya mendesak. Media ini juga sering digunakan oleh Direktur untuk memberikan instruksi atau perintah secara singkat. Sarana atau media komunikasi lisan yang melibatkan seluruh bidang di Kantor PDAM Tirtamarta Kota Yogyakarta adalah rapat umum yang diadakan setiap bulan. Sedangkan media tertulis berupa peraturan kerja, papan informasi, lembar presensi, surat, memo, dan laporan tertulis. media tertulis seperti surat, sangat dominan digunakan di kantor ini, terutama dalam pelaksanaan komunikasi vertikal ke bawah. Memo atau surat ini biasanya

berisi tentang pesan singkat berisi instruksi atau perintah yang harus dilaksanakan oleh bawahan.

Selain itu, papan informasi merupakan media yang digunakan untuk mengumumkan atau memberitahukan kepada seluruh pegawai mengenai informasi penting yang berkaitan dengan kondisi kantor, kebijaksanaan kantor, dan perkembangan kantor. Kantor PDAM Tirtamarta Kota Yogyakarta mempunyai 3 (tiga) papan informasi yang diletakkan di 1 (satu) depan kantor, 1 (satu) di aula dan di ruang kerja pegawai. Papan informasi ini diletakkan di tempat-tempat yang strategis, dimana para pegawai mudah menjangkau dan tertarik untuk membacanya.

Dari uraian di atas dapat diketahui bahwa penggunaan media komunikasi intern di Kantor PDAM Tirtamarta Kota Yogyakarta secara keseluruhan sudah cukup baik dengan tersedianya media lisan dan media tertulis. Namun kantor PDAM juga perlu menggunakan media IT seperti internet agar pegawai dapat mengikuti perkembangan informasi. Dengan penggunaan internet yang terjalin di setiap bagian akan menghemat biaya, waktu dan tenaga pegawai. Selain itu, media kotak saran juga perlu di setiap kantor sebagai media komunikasi bagi pegawai yang tidak berani atau malu dan canggung mengemukakan pendapat dan tidak ingin diketahui identitasnya. Media berupa kotak saran dapat menjadi solusi bagi pegawai sebagai media komunikasi.

Berikut rangkuman pelaksanaan komunikasi intern pada media komunikasi intern yang disajikan dalam tabel.

Tabel 7. Pelaksanaan Komunikasi Intern pada Media Komunikasi di Kantor PDAM Tirtamarta Kota Yogyakarta

Kategori	Frekuensi	Persentase
Baik	7	43,75%
Cukup Baik	9	56,25%
Kurang Baik	0	0,00%
Tidak Baik	0	0,00 %
Total	16	100%

(Sumber: Hasil wawancara, 2014)

Dari tabel di atas menunjukkan bahwa pelaksanaan komunikasi intern pada media komunikasi di Kantor PDAM Tirtamarta Kota Yogyakarta sebagian besar subyek penelitian menyatakan cukup baik sebanyak 9 orang (56,25%). Sementara sisanya mengatakan baik sebanyak 7 orang (43,75%). Hal ini menunjukkan bahwa pelaksanaan komunikasi intern pada media komunikasi di Kantor PDAM Tirtamarta Kota Yogyakarta sudah cukup baik.

### 3) Iklim Komunikasi di Kantor PDAM Tirtamarta Kota Yogyakarta

Sebagai upaya untuk mendukung terciptanya komunikasi yang sehat maka Kantor PDAM Tirtamarta Kota Yogyakarta juga menerapkan sistem kekeluargaan. Adanya kebersamaan tersebut, sesulit dan serumit apapun pekerjaan kantor, akan terasa mudah dan ringan. Selain itu, untuk mendukung terciptanya iklim komunikasi yang sehat seharusnya diperhatikan juga ruang dan tempat bekerja para pegawai agar lebih nyaman dan giat saat melakukan pekerjaan kantor.

Hal tersebut terungkap dengan hasil observasi mengenai iklim komunikasi yang ada di Kantor PDAM Tirtamarta Kota Yogyakarta terkait kondisi ruang (tempat) dan fasilitas kantor yaitu :

- a) kebersihan dan lingkungan kerja dari luar terlihat rapi dan bersih, tapi saat sudah memasuki ruangan pada setiap bidang atau bagian berantakan karena penyimpanan arsip atau dokumen-dokumen yang asal tumpuk, baik di lemari maupun meja kerja sehingga terlihat sumpek.
- b) Terdapat fasilitas *air conditionner* (AC) pengaturan suhu ruangan yang dapat disesuaikan dengan keinginan pegawai.
- c) Penggunaan warna ruangan yang sesuai dan terang yaitu berwarna biru dan putih serta pencahayaan yang cukup dari lampu yang terang.

Dalam rangka menciptakan komunikasi yang sehat, penampilan dan tata ruang kantor selalu diupayakan sedemikian rupa, sehingga para pegawai akan merasa nyaman. Ruang kantor di kantor PDAM dipasang hiasan-hiasan dinding, fasilitas *air conditioner* (AC), dan tanaman-tanaman bunga yang diletakkan di tempat-tempat tertentu. Hal itu sangat mendukung kenyamanan dan kemudahan para pegawai untuk melakukan komunikasi dengan sesama rekan kerjanya, sehingga kepuasan pekerjaan dirasakan oleh para pegawai.

Berdasarkan hasil wawancara dengan Bapak SD mengenai iklim komunikasi di kantor PDAM Tirtamarta Kota Yogyakarta cukup baik. Meskipun hambatan psikologis dari dua atau tiga orang pada tiap bagian

terkadang menjadi penghalang. Tapi pegawai berusaha untuk selalu menciptakan suasana secara kekeluargaan. Hasil wawancara tersebut juga didukung oleh Bapak LH yang mengatakan bahwa:

“Ya, cukup baiklah untuk iklim komunikasinya. Karena perusahaan juga berusaha memberikan fasilitas yang baik untuk memperlancar pekerjaan pegawai. Tapi tidak bisa lepas dari itu ada pula dua atau tiga orang pada tiap bagian yang masih belum dapat menerapkan prinsip kantor sehingga terkadang iklim komunikasi terjadi kurang sehat”(Hasil wawancara pada tanggal 8 Mei 2014).

Berdasarkan wawancara di atas menunjukkan bahwa iklim komunikasi di kantor PDAM Tirtamarta Kota Yogyakarta sudah cukup baik dengan menciptakan rasa kekeluargaan. Meskipun ada beberapa orang yang belum mendukung, sehingga terkadang iklim komunikasi menjadi kurang sehat. Hal ini dijelaskan dalam wawancara dengan subyek penelitian yang lain. BR menjelaskan bahwa iklim komunikasi intern sudah cukup baik dan santai meskipun terkadang masih ada pegawai yang merasa sungkan saat melakukan pekerjaannya. Hal ini dikarenakan beberapa hal yang menyebabkan kecanggungan. SD menambahkan bahwa iklim komunikasi yang terjadi sudah cukup baik hanya saja terkadang mengalami hambatan dalam beberapa hal. Hal ini juga diungkapkan oleh LH, beliau menambahkan bahwa hambatan sering muncul dari pegawai lain yang terkadang tidak memperdulika keadaan kantor.

Dalam menyikapi hal ini SA menjelaskan dalam wawancaranya bahwa “iklim komunikasi intern sudah cukup baik karena antar pegawai selalu bersikap terbuka dan kekeluargaan”. Dengan adanya sikap kekeluargaan yang dibawa anatar pegawai TH menerangkan bahwa iklim

komunikasinya sudah baik karena berdasarkan rasa kekeluargaan. Dalam iklim kekeluargaan yang tercipta di Kantor PDAM Tirtamarta ini, tak jarang juga mengalami hambatan. Berikut DP menjelaskan dalam wawancara yaitu: “ iklim komunikasi sudah cukup terjaga, namun masih saja ada hambatan, yaitu seringnya terjadi kesalah pahaman atau adanya sifat individualis yang muncul menyebabkan cekcok ringan.”

Iklim komunikasi yang baik antar pegawai juga membawa dampak terhadap kinerja yang baik hal ini seperti yang dijelaskan oleh DAS dalam wawancara bahwa “iklim komunikasi intern sudah baik dan berharap dapat berkomunikasi langsung dengan direktur agar keluhan-keluhan dapat tersampaikan”. Iklim komunikasi dapat tercipta dengan baik apabila ada rasa persaudaraan dan rasa saling memiliki dalam kerjasama antar pegawai hal ini diungkapkan HP dalam wawancara. Namun dalam berhubungan dengan banyak orang tidak jarang apabila terjadi konflik atau masalah dalam bekerja. Hal ini seperti yang diungkapkan SW dalam wawancaranya yaitu: “iklim komunikasi intern biasanya terdapat hambatan psikologis. Dalam menhadapinya setiap pegawai berusaha menciptakan suasana komunikasi yang nyaman.”

Dengan iklim komunikasi yang menyenangkan dapat meningkatkan prestasi kerja pegawai hal ini seperti yang dijelaskan NJ dalam wawancara bahwa “iklim komunikasi intern sudah baik, terkadang pegawai juga menerima penghargaan untuk kedisiplinan pegawai”. Dari hasil wawancara tersebut dapat diketahui bahwa dalam menjaga iklim

komunikasi yang baik diperlukan kekompakan dan kerjasama yang baik. Seperti yang dijelaskan oleh ST yang mengaku bahwa pegawai di kantor PDAM Tirtamarta selalu menjaga kekompakan dan kerjasama agar tercipta iklim komunikasi yang baik pula. JP juga menambahkan bahwa iklim komunikasi sudah terjaga tidak hanya pada satu bagian saja tapi dari bagian yang satu ke bagian lainnya. Iklim komunikasi yang baik juga dipengaruhi oleh sikap masing-masing pegawai di setiap bagian. CDA menjelaskan dalam wawancara bahwa “iklim komunikasi intern sudah baik, karena harus ada rasa tanggung jawab, dan saling percaya antara pegawai yang satu dengan yang lainnya”. RLN menambahkan selain rasa tanggung jawab dan saling percaya setiap pegawai perlu menerapkan nilai-nilai, prinsip-prinsip kantor dan rasa keterbukaan.

Berdasarkan hasil wawancara dengan subjek lainnya dalam penelitian ini dapat disimpulkan bahwa iklim komunikasi di Kantor PDAM Tirtamarta tersebut dengan cukup baik. Perusahaan berusaha menerapkan sistem kekeluargaan dan keterbukaan bagi setiap pegawainya untuk kelancaran pelaksanaan pekerjaan. Meski sudah memberi kebebasan bagi pegawai tetap saja terlihat dua atau tiga orang pada setiap bagian yang masih enggan dan sungkan dalam berkomunikasi. Hal tersebut dirasa wajar, karena setiap pegawai mempunyai karakteristik yang berbeda-beda dan untuk mencairkan suasana biasanya pegawai yang lain membuka obrolan terlebih dulu.

Berikut rangkuman pelaksanaan komunikasi intern pada iklim komunikasi intern yang disajikan dalam tabel.

Tabel 8. Pelaksanaan Komunikasi Intern pada Iklim Komunikasi di Kantor PDAM Tirtamarta Kota Yogyakarta

Kategori	Frekuensi	Persentase
Baik	7	43,75%
Cukup Baik	8	50,00%
Kurang Baik	1	6,25%
Tidak Baik	0	0,00 %
Total	16	100%

(Sumber: Hasil wawancara, 2014)

Dari tabel di atas menunjukkan bahwa pelaksanaan komunikasi intern pada iklim komunikasi di Kantor PDAM Tirtamarta Kota Yogyakarta sebagian besar subyek penelitian menyatakan cukup baik sebanyak 8 orang (50,00%). Sementara sisanya mengatakan baik sebanyak 7 orang (43,75%) dan kurang baik sebanyak 1 orang (6,25%). Hal ini menunjukkan bahwa pelaksanaan komunikasi intern pada iklim komunikasi di Kantor PDAM Tirtamarta Kota Yogyakarta sudah cukup baik.

Hasil observasi juga menunjukkan bahwa iklim komunikasi di kantor PDAM Tirtamarta Kota Yogyakarta sudah cukup baik. Dilihat dari segi sarana dan prasarana tercipta kebersihan dan lingkungan kerja dari luar terlihat rapi dan bersih, tapi saat sudah memasuki ruangan pada setiap bidang atau bagian berantakan karena penyimpanan arsip atau dokumen-dokumen yang asal tumpuk, baik di lemari maupun meja kerja sehingga terlihat sumpek, terdapat fasilitas *air conditionner* (AC) pengaturan suhu

ruangan yang dapat disesuaikan dengan keinginan pegawai, penggunaan warna ruangan yang sesuai dan terang. Dilihat dari hubungan pegawai masih terdapat pegawai yang enggan dan sungkan dalam berkomunikasi. Namun pegawai berusaha menciptakan suasana kekeluargaan.

**b. Faktor Penghambat Komunikasi Intern di Kantor PDAM Tirtamarta Kota Yogyakarta**

Pelaksanaan komunikasi intern di Kantor PDAM Tirtamarta Kota Yogyakarta masih belum berjalan dengan sempurna seperti apa yang diharapkan oleh kantor. Hal itu dikarenakan masih adanya hambatan-hambatan yang dihadapi dalam pelaksanaan komunikasi intern. Seperti terungkap pada hasil observasi mengenai faktor penghambat komunikasi intern yang ada di Kantor PDAM Tirtamarta Kota Yogyakarta yaitu: pertama faktor penghambat dari proses komunikasi intern adalah adanya rintangan perilaku dan latar belakang yang berbeda dari setiap pegawai yang ada, dan kedua penyampaian pesan ataupun gagasan terkadang mengalami perubahan arti dari yang sebenarnya sehingga tidak jarang menimbulkan kesalah pahaman.

Hal tersebut diperkuat dengan hasil wawancara yang dilakukan terhadap subjek penelitian. Menurut Bapak AMJ mengenai faktor penghambat pelaksanaan komunikasi intern di PDAM Tirtamarta Kota Yogyakarta adalah sebagai berikut:

“Kalau untuk hambatan yang terjadi ya, adanya hambatan psikologis antara atasan dengan bawahan karena adanya perbedaan latar belakang pendidikan, kedudukan, dan status sosial. Pegawai masih sering merasa minder, takut, dan khawatir membuat pimpinan atau kepala kantor tidak senang, sungkan untuk menyampaikan saran, pendapat dan keluhannya kepada atasan” (Hasil wawancara pada tanggal 8 Mei 2014).

Hasil wawancara di atas menunjukkan bahwa faktor penghambat dalam melaksanakan komunikasi intern di PDAM Tirtamarta Kota Yogyakarta yaitu adanya perbedaan latar belakang pendidikan, kedudukan, dan status sosial. Selain itu, terdapat pegawai yang merasa minder, takut, dan khawatir membuat pimpinan atau kepala kantor tidak senang, pegawai sungkan untuk menyampaikan saran, pendapat dan keluhannya kepada atasan. Hasil wawancara tersebut juga diperkuat dengan keterangan dari Ibu TH yang mengatakan bahwa:

“faktor penghambat komunikasi intern ya bisa dari pegawai yang beda usia, jabatan dan masih menganggap senior dan junior juga. Walaupun sudah mengenal dengan baik, tapi faktor kesibukan atasan atau pimpinan membuat kurangnya kedekatan dalam menjalin komunikasi”.

Tidak berbeda jauh dengan yang dikemukakan oleh Bapak LH bahwa faktor penghambat dalam pelaksanaan komunikasi intern tergantung pada individu pengawainya. Pegawai memiliki sifat pemalu, penakut dan sungkan karena beda usia, jabatan, pengetahuan teknologi dan penggunaan etika dalam berkomunikasi yang anak muda sekarang kurang tata kramanya. Sama halnya dengan LH, SD juga menjelaskan bahwa karakteristik masing-masing individu yang beragam terkadang menjadi salah satu faktor penghambat komunikasi di Kantor PDAM Tirtamarta.

LH menambahkan bahwa pegawai juga cenderung memiliki sifat pemalu dan takut dalam berkomunikasi, sehingga lebih memilih untuk diam. Selain itu, adanya pola komunikasi yang tidak sesuai juga bisa menghambat pola komunikasi yang terjadi. Seperti yang diungkapkan SA dalam wawancara menyatakan bahwa penggunaan pola komunikasi yang tidak sesuai seperti bahasa yang kurang cocok juga dapat menghambat pesan yang disampaikan dalam komunikasi. Dalam berkomunikasi karakteristik individu tiap orang sangat mempengaruhi pola komunikasi yang terjadi hal ini didukung oleh pernyataan TH bahwa: “sifat pegawai yang merasa sungkan dalam berkomunikasi. Selain itu adanya kesibukan dari masing-masing pihak”. Pernyataan di atas juga didukung oleh pernyataan DP yang menyatakan bahwa adalah sifat pegawai yang merasa sungkan dalam berkomunikasi.

Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa salah satu penghambat komunikasi adalah faktor psikologis para pegawai itu sendiri, hal ini juga diungkapkan DAS dalam wawancara. Subjek penelitian yang lain juga mengatakan hal yang sama, HP menjelaskan bahwa pegawai sering malu-malu dalam berkomunikasi karena merasa sungkan karena perbedaan usia atau perbedaan jabatan. SW menambahkan adanya rasa takut akan sanksi apabila menyampaikan sesuatu yang salah juga menyebabkan pola komunikasi di Kantor PDAM jadi tidak terbuka dan kurang baik.

Faktor sifat atau karakteristik masing-masing individu memang sangat mempengaruhi pola komunikasi yang terjadi, namun faktor pekerjaan atau tuntutan dari kantor atau atasan juga dapat menjadi salah

satu faktor penghambat pola komunikasi inter. Menurut NJ terhambatnya komunikasi adalah karena kesibukan masing-masing pegawai sehingga pegawai lebih mementingkan menyelesaikan pekerjaannya dari pada harus berkomunikasi dengan pegawai lainnya atau pimpinannya. Hal ini juga dijelaskan oleh ST dalam wawancara bahwa: “Hambatanya adalah terdapat beberapa orang yang mementingkan pekerjaanya sendiri.”

Pernyataan di atas didukung oleh hasil wawancara JP yang menjelaskan bahwa selain faktor individu masing-masing pegawai juga dikarenakan adanya perbedaan latar belakang pendidikan, dan jabatan yang menimbulkan rasa sungkan dan malu. Pernyataan ini didukung oleh CDA yang mengungkapkan bahwa pegawai seringkali merasa sungkan dalam berkomunikasi karena adanya perbedaan usia atau jabatan dengan lawan komunikasinya. Hal serupa dijelaskan RLN dalam wawancara sebagai berikut:

“hambatan utama dalam berkomunikasi yang terjadi di Kantor ini adalah rasa sungkan dari masing-masing pegawai selain itu juga ada pegawai yang masih malu-malu dalam berkomunikasi sehingga cenderung diam.”

Berdasarkan hasil wawancara dengan subjek lainnya dalam penelitian juga mengemukakan bahwa faktor penghambat komunikasi intern yang ada di perusahaan ini adalah faktor dari karakter pegawai yang masih saja sungkan dan *ewuh pekewuh* karena beda usia, jabatan antara senior dan juga junior. Walaupun sudah mengenal dengan baik, tapi faktor kesibukan antara atasan atau pimpinan yang membuat kurangnya kedekatan dalam menjalin komunikasi. Kemudian juga dalam penggunaan pola aliran komunikasi intern yang terkadang pegawai belum memahami betul akan alur komunikasinya, sehingga tidak jarang ada kesalahpahaman

atau perbedaan persepsi saat penyampian informasi dan penerimaan informasi.

Dari uraian di atas dapat diketahui bahwa faktor penghambat komunikasi intern yang ada di PDAM Tirtamarta Kota Yogyakarta yaitu adanya perbedaan karakteristik individu pada pegawai, adanya perbedaan latar belakang pendidikan, kedudukan, status sosial, perbedaan persepsi, faktor senioritas, faktor kesibukan masing-masing pegawai serta kurangnya pemahaman tentang etika komunikasi.

## **B. Pembahasan**

### **1. Pelaksanaan Komunikasi Intern di Kantor PDAM Tirtamarta Kota Yogyakarta**

Berdasarkan hasil penelitian menunjukkan bahwa pelaksanaan komunikasi intern di Kantor PDAM Tirtamarta Kota Yogyakarta sebagian besar subyek penelitian menyatakan pelaksanaan komunikasi intern di Kantor PDAM Tirtamarta Kota Yogyakarta cukup baik sebanyak 10 orang (62,5%). Sementara sisanya mengatakan baik dan kurang baik yang masing-masing sebanyak 3 orang (18,75%).

Pola aliran informasi komunikasi vertikal ke bawah berlangsung saat pimpinan memberikan perintah atau instruksi kepada bawahan baik secara langsung ataupun tidak langsung. Pemberian teguran dilakukan oleh atasan untuk memberikan pelajaran kepada bawahan yang kurang disiplin atau melakukan pelanggaran, misalnya datang terlambat, melakukan kesalahan atau kekeliruan dalam menjalankan tugas, atau bahkan tidak menjalankan tugas yang telah diperintahkan dan juga

terlambat memberikan laporan. Pola penggunaan komunikasi intern vertikal ke bawah di Kantor PDAM Tirtamarta Kota Yogyakarta sebagian besar subyek penelitian menyatakan cukup baik sebanyak 9 orang (56,25%). Sementara sisanya mengatakan baik sebanyak 5 orang (31,25%) dan kurang baik sebanyak 2 orang (12,5%).

Sementara pola aliran komunikasi vertikal ke atas di Kantor PDAM Tirtamarta Kota Yogyakarta melalui pengajuan ide, pendapat, usulan, kritik, dan saran dari pegawai kepada atasan mengenai hal-hal yang terkait dengan masalah pekerjaan kantor. Penggunaan pola vertikal ke atas di Kantor PDAM Tirtamarta Kota Yogyakarta sebagian besar subyek penelitian menyatakan baik sebanyak 8 orang (50,0%). Sementara sisanya mengatakan cukup baik sebanyak 6 orang (37,5%) dan kurang baik sebanyak 2 orang (12,5%).

Pada pelaksanaan komunikasi intern pola horizontal di Kantor PDAM Tirtamarta Kota Yogyakarta sebagian besar subyek penelitian menyatakan cukup baik sebanyak 9 orang (56,25%). Sementara sisanya mengatakan baik sebanyak 7 orang (43,75%). Pola ini dilakukan apabila ada pegawai yang mengalami kesulitan atau permasalahan saat melakukan pekerjaan pegawai lain selalu memberikan waktu dan saran yang baik agar permasalahan tersebut dapat segera diselesaikan.

Selanjutnya pelaksanaan komunikasi intern pola diagonal di Kantor PDAM Tirtamarta Kota Yogyakarta sebagian besar subyek penelitian menyatakan cukup baik sebanyak 7 orang (43,75%). Sementara

sisanya mengatakan baik sebanyak 3 orang (18,75%) dan kurang baik sebanyak 6 orang (37,5%). Kantor PDAM Tirtamarta Kota Yogyakarta mempergunakan pola aliran informasi komunikasi diagonal yaitu mempermudah setiap pegawai untuk mencari informasi sebab pelaksanaan komunikasi ini lebih sering dilakukan secara non formal dan dapat terjadi kapan saja setiap saat dibutuhkan. Komunikasi diagonal biasanya dilakukan dalam bentuk penyampaian pesan dan saling memberikan informasi atau data-data yang dibutuhkan baik dari posisi jabatan yang terendah hingga posisi jabatan yang lebih tinggi meski tidak mempunyai wewenang langsung terhadap pihak lain.

Hasil temuan lainnya menunjukkan bahwa media komunikasi intern di Kantor PDAM Tirtamarta Kota Yoyakarta menggunakan media lisan dan media tertulis seperti telepon, papan pengumuman, surat, dan lain sebagainnya. Namun kantor PDAM juga perlu menggunakan media IT seperti internet agar pegawai dapat mengikuti perkembangan informasi. Dengan penggunaan internet yang terjalin di setiap bagian akan menghemat biaya, waktu dan tenaga pegawai. Selain itu, media kotak saran juga perlu di setiap kantor sebagai media komunikasi bagi pegawai yang yang tidak berani atau malu dan canggung mengemukakan pendapat dan tidak ingin diketahui identitasnya. Media berupa kotak saran dapat menjadi solusi bagi pegawai sebagai media komunikasi.

Iklim komunikasi di kantor PDAM Tirtamarta Kota Yogyakarta dilihat dari segi sarana dan prasarana tercipta kebersihan dan lingkungan

kerja dari luar terlihat rapi dan bersih, tapi saat sudah memasuki ruangan pada setiap bidang atau bagian berantakan karena penyimpanan arsip atau dokumen-dokumen yang asal tumpuk, baik di lemari maupun meja kerja sehingga terlihat sumpek, terdapat fasilitas *air conditionner* (AC) pengaturan suhu ruangan yang dapat disesuaikan dengan keinginan pegawai, penggunaan warna ruangan yang sesuai dan terang. Dilihat dari hubungan pegawai masih terdapat pegawai yang enggan dan sungkan dalam berkomunikasi. Namun pegawai berusaha menciptakan suasana kekeluargaan.

Pelaksanaan komunikasi intern merupakan kegiatan yang paling penting di dalam suatu organisasi. Komunikasi membantu kita untuk mengungkapkan apa yang ingin kita sampaikan pada orang lain. Selain itu dengan komunikasi kita dapat mengetahui benar aspirasi masyarakat tentang apa yang diinginkannya, dapat dijadikan sebagai pendekatan yang persuasif bukan memaksakan kehendak, serta dengan komunikasi mampu menggerakkan orang lain untuk melakukan sesuatu.

Pelaksanaan komunikasi yang baik pada suatu organisasi tentu akan mencapai keberhasilan dan memperlancar kegiatan yang ada didalamnya. Begitu pula sebaliknya, apabila komunikasi kurang atau tidak adanya komunikasi organisasi maka kegiatan yang ada dapat terhambat. Oleh karena itu, dalam komunikasi intern diperlukan media pendukung. Media komunikasi dapat dipergunakan untuk memproduksi,

mereproduksi, mendistribusikan atau menyebarkan, dan menyampaikan informasi.

Pada saat menggunakan media komunikasi, pimpinan dan karyawan organisasi dengan mudah melakukan interaksi dengan siapapun baik dengan anggota lain dalam organisasi maupun dengan orang lain di luar organisasi. Apalagi jika media yang digunakan berbasis komputer, maka akan lebih memudahkan lagi di dalam kelancaran proses penerimaan serta pengiriman informasi. Namun media yang digunakan di Kantor PDAM Tirtamarta Kota Yoyakarta belum menggunakan media komunikasi berbasis komputer dan masih menggunakan media konvensional seperti media memo, papan pengumuman.

Penggunaan pola komunikasi vertikal ke bawah dilakukan melalui para atasan melakukan dengan berbagai bentuk seperti pemberian petunjuk, keterangan umum, perintah, teguran, dan pujian. Petunjuk diberikan oleh atasan kepada bawahan mengenai langkah-langkah atau cara-cara pelaksanaan suatu pekerjaan. Keterangan umum diberikan untuk memberikan informasi mengenai kondisi dan perkembangan Kantor PDAM Tirtamarta Kota Yogyakarta. Perintah merupakan bentuk komunikasi ke bawah untuk memberikan instruksi pekerjaan yang harus dilakukan dan diselesaikan oleh bawahan. Teguran diberikan kepada bawahan yang melakukan pelanggaran atau kelalaian dalam pelaksanaan pekerjaan.

Sebagai wujud dari ungkapan penghargaan atas pekerjaan yang memuaskan, maka atasan memberikan pujian yang dilakukan baik secara lisan maupun tertulis. Pujian atau penghargaan secara tertulis akan dicatat dalam buku khusus tentang prestasi pegawai sebagai bahan pertimbangan untuk direkomendasikan sebagai pegawai berprestasi. Pemberian teguran dilakukan oleh atasan ketika pegawai melakukan suatu pelanggaran yang menghambat kelancaran pekerjaan. Teguran diberikan sebagai upaya untuk mendidik pegawai agar untuk ke depannya lebih hati-hati, cermat, dan teliti dalam pelaksanaan pekerjaan. Teguran tersebut diberikan kepada bawahan yang tidak melaksanakan pekerjaan atau tugas yang telah diperintahkan atau pekerjaan tidak selesai pada jangka waktu yang telah ditetapkan oleh atasan. Pimpinan juga akan memberikan teguran kepada pegawai yang melakukan pekerjaan dengan prosedur yang tidak seharusnya atau menyimpang dari prosedur yang telah ditetapkan.

Selain dalam bentuk teguran, komunikasi vertikal ke bawah juga dilakukan oleh atasan dalam bentuk perintah. Perintah secara lisan disampaikan oleh atasan sebagai penegasan tentang pekerjaan yang harus diselesaikan oleh bawahan. Jika terdapat perubahan atau pembaharuan petunjuk atau pedoman tentang pelaksanaan pekerjaan, maka atasan akan memberikan perintah untuk segera ditindak lanjuti oleh bawahannya. Perintah dilakukan oleh atasan baik secara lisan maupun tertulis. Namun perintah tersebut kurang dapat mengena atau sampai kepada bawahan

karena komunikasi yang terjadi hanya satu arah, dan bawahan kurang mampu memahami apa yang dikehendaki oleh atasan.

Perintah secara lisan dilakukan oleh atasan, ketika perintah tersebut berupa perihal atau masalah yang singkat dan bersifat sederhana, sehingga bawahan akan mudah untuk mengingatnya. Perintah tersebut berupa pekerjaan yang penanganannya hanya memerlukan waktu yang relatif singkat. Perintah secara lisan biasanya disampaikan tanpa terncana terlebih dahulu atau mendesak. Sedangkan perintah tertulis berisi tentang perihal atau masalah yang sangat kompleks, sehingga bawahan akan merasa sulit untuk mengingatnya. Perintah tersebut bersifat mendesak tetapi sebelumnya telah terncana terlebih dahulu. Perintah tertulis telah ditetapkan menjadi prosedur Kantor PDAM Tirtamarta Kota Yogyakarta dan menjadi pesyaratan yuridis formal.

Waktu pelaksanaan perintah tersebut tidak secara langsung dilakukan setelah perintah itu tiba akan tetapi telah ditetapkan sebelumnya. Karena perintah tersebut berisi perihal atau permasalahan yang sangat kompleks, maka waktu yang diperlukan relatif lama dalam kurun waktu yang telah ditetapkan. Oleh karena itu, Kantor PDAM Tirtamarta Kota Yogyakarta khususnya bagi atasan atau pimpinan perlu mengadakan pendekatan-pendekatan secara pribadi (misalnya, sekedar menyapa menayakan kabar pegawai dan keluarganya) kepada setiap pegawainya agar lebih memahami sifat atau karakteristik si pegawai dan tujuan komunikasi yang dilakukan bisa lebih baik lagi

Pada pelaksanaan komunikasi vertikal ke atas, sebagai wujud pertanggungjawaban hasil pelaksanaan pekerjaan, maka pegawai harus melakukan komunikasi kepada atasan dalam bentuk laporan. Laporan dapat disampaikan baik secara lisan maupun tertulis. Laporan disampaikan secara lisan kepada pimpinan, ketika materi yang disampaikan hanya singkat dan sederhana. Laporan lisan biasanya diminta oleh atasan secara mendadak atau belum terncana sebelumnya. Oleh karena itu, para pegawai dituntut untuk selalu siap memberikan informasi sewaktu-waktu terkait dengan pekerjaannya.

Laporan tertulis digunakan sebagai pertanggungjawaban hasil pelaksanaan program-program kerja, dimana materi yang disampaikan banyak dan bermacam-macam. Laporan tertulis tersebut merupakan salah satu bahan yang digunakan oleh pegawai untuk disampaikan atau dipresentasikan kepada seluruh peserta rapat dalam rapat umum atau rapat-rapat rutin lainnya. Laporan tertulis merupakan laporan yang rutin dalam pembuatannya serta rutin dalam penyampaiannya atau sudah terencana sebelumnya sesuai dengan ketetapan Kantor PDAM Tirtamarta Kota Yogyakarta. Laporan dari segi bentuk atau cara penyampaiannya serta laporan berdasarkan jangka waktu pengiriman pembuatannya dapat dibedakan menjadi laporan lisan dan laporan tertulis. sedangkan laporan yang dilihat berdasarkan jangka waktu pengiriman pembuatannya dibedakan juga menjadi 2 (dua) yaitu laporan berkala (laporan yang selang

waktu penyampaiannya tetap) dan laporan sewaktu-waktu (laporan yang selang waktu penyampaiannya disesuaikan dengan kebutuhan).

Selain pola aliran komunikasi vertikal, Kantor PDAM Tirtamarta Kota Yogyakarta juga melakukan pola aliran informasi dengan menggunakan komunikasi horisontal. Sesuai dengan teori Komunikasi horisontal tersebut dilakukan oleh sesama Kepala Bagian atau sesama pegawai setingkat untuk mengkoordinasikan berbagai permasalahan serta mencari solusi bersama. Pola aliran ini cukup dominan dilakukan oleh pegawai karena ketika terjadi permasalahan, pegawai dituntut untuk segera menyelesaiannya sehingga tidak akan menghambat pelaksanaan pekerjaan kantor. Biasanya permasalahan yang sering terjadi adalah adanya perbedaan persepsi atau pemahaman antara pegawai mengenai sesuatu kebijakan Kantor PDAM Tirtamarta Kota Yogyakarta. Melalui koordinasi yang dilakukan, mereka berkesempatan untuk memberikan saran atau masukan mengenai permasalahan atau konflik yang sedang terjadi. Keputusan diambil berdasarkan kesepakatan bersama. Tujuan-tujuan komunikasi horisontal tersebut adalah mengkoordinasikan tugas-tugas, saling membagi informasi untuk perencanaan dan aktivitas-aktivitas, memecahkan masalah-masalah yang timbul diantara orang-orang yang berada dalam tingkat yang sama, menyelesaikan konflik di antara anggota yang ada dalam bagian organisasi dan antara bagian dengan bagian lainnya, menjamin pemahaman yang sama dan mengembangkan golongan interpersonal.

Bentuk komunikasi intern lain yang dilakukan oleh Kantor PDAM Tirtamarta Kota Yogyakarta adalah komunikasi diagonal. Komunikasi tersebut lebih sering berlangsung secara non formal, terjadinya komunikasi diagonal secara non formal tersebut kadang berakibat tidak baik terhadap aktivitas kantor. Hal itu terjadi karena tidak jarang terjadi distorsi, yakni pergeseran atau beralihnya dari arti sesungguhnya. Adanya distorsi menyebabkan timbulnya perbedaan pemahaman dalam suatu hal terkait dengan permasalahan atau kebijakan kantor PDAM Tirtamarta Kota Yogyakarta. Hal itu sulit dihindari oleh pegawai karena komunikasi secara non formal tersebut kadang terjadi secara tidak sengaja atau belum terencana sebelumnya. Oleh karena itu, hendaknya saat melakukan komunikasi diagonal baik para pegawai ataupun atasan tidak tergesa-gesa walaupun itu mendadak dan mendesak sehingga diharapkan pesan yang disampaikan tidak mengalami perbedaan persepsi.

## **2. Faktor Penghambat Pelaksanaan Komunikasi Intern di Kantor PDAM Tirtamarta Kota Yogyakarta**

Berdasarkan hasil penelitian menunjukkan bahwa faktor penghambat pelaksanaan komunikasi intern di Kantor PDAM Tirtamarta Kota Yogyakarta yaitu: a) adanya hambatan psikologis antara atasan atau pimpinan dengan bawahan atau pegawai kedudukan dan status sosial. Pegawai masih sering merasa minder, takut dan khawatir membuat pimpinan tidak senang, sungkan untuk menyampaikan saran, pendapat dan keluhannya kepada atasan. b) Pola aliran informasi dalam komunikasi

intern masih belum sepenuhnya dipahami oleh sebagian pegawai sehingga menghambat kelancaran pekerjaan, hal ini merupakan dari adanya rintangan perilaku. c) Kesibukan pimpinan dan bawahan yang membuat kurangnya waktu untuk berinteraksi, sehingga kadang menyebabkan arus komunikasi tertunda dan akhirnya informasi tidak tersampaikan. Hal ini berkaitan mengenai masalah ketepatan waktu.d) adanya pegawai yang memiliki sifat pendiam, sehingga sulit untuk melakukan komunikasi. Hal ini bisa terjadi karena adanya rintangan perilaku dan latar belakang.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa ada beberapa faktor yang menghambat komunikasi yaitu: a) hambatan sosiologis, secara sosiologis semua personil yang ada berasal dari berbagai golongan dan lapisan yang menimbulkan perbedaan status, ideologi, agama, status ekonomi yang kesemuanya dapat menjadi hambatan bagi kelancaran informasi. b) Hambatan psikologis, c) hambatan semantis (bahasa), d) hambatan mekanis (penggunaan media), e) hambatan ekologis (gangguan lingkungan).

Pelaksanaan komunikasi intern di Kantor PDAM Tirtamarta Kota Yogyakarta tidak terlepas dari adanya faktor penghambat. Faktor penghambat dalam komunikasi intern tersebut perlu diminimalisir agar tidak menjadi faktor gagalnya pelaksanaan komunikasi intern di Kantor PDAM Tirtamarta Kota Yogyakarta. Oleh karena itu, diperlukan kerjasama dengan berbagai pihak dalam mengatasi faktor penghambat

tersebut mulai dari atasan hingga bawahan serta penyediaan media komunikasi berbasis komputer.

### **C. Keterbatasan Penelitian**

Selama melakukan penelitian secara keseluruhan, peneliti menyadari masih terdapat banyak kekurangan dan keterbatasan dalam proses penelitian. Keterbatasan dan kekurangan dalam penelitian ini adalah pada hasil penelitian yang masih bersifat umum, hanya berdasarkan sudut pandang subjek penelitian dan observasi. Hasil observasi yang diperoleh belum dilakukan secara mendalam. Hal ini dikarenakan untuk mendapatkan hasil yang lebih detail mengenai pelaksanaan komunikasi intern melalui observasi membutuhkan waktu yang cukup lama. Selain itu, adanya keterbatasan kemampuan peneliti dalam mengakses data triangulasi.

## **BAB V**

### **KESIMPULAN DAN SARAN**

#### **A. Kesimpulan**

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan dapat ditarik beberapa kesimpulan sebagai berikut:

1. Pelaksanaan komunikasi intern di Kantor PDAM Tirtamarta Kota Yogyakarta sebagian besar sudah cukup baik sebanyak 10 orang (62,5%). Selanjutnya pola komunikasi intern yang digunakan di Kantor Tirtamarta Kota Yogyakarta sebagai berikut:

a. Pola komunikasi vertikal ke bawah

Pelaksanaan komunikasi intern pola vertikal ke bawah di Kantor PDAM Tirtamarta Kota Yogyakarta sebagian besar sudah cukup baik sebanyak 9 orang (56,25%).

b. Pola komunikasi vertikal ke atas

Pelaksanaan komunikasi intern pola vertikal ke atas di Kantor PDAM Tirtamarta Kota Yogyakarta sudah baik sebanyak 8 orang (50,0%).

c. Pola komunikasi horisontal

Pelaksanaan komunikasi intern pola horisontal di Kantor PDAM Tirtamarta Kota Yogyakarta sudah cukup baik sebanyak 9 orang (56,25%).

d. Pola komunikasi diagonal

Pelaksanaan komunikasi intern pola diagonal di Kantor PDAM Tirtamarta Kota Yogyakarta sudah cukup baik sebanyak 7 orang (43,75%).

2. Media Komunikasi

Media komunikasi di Kantor PDAM Tirtamarta Kota Yogyakarta sudah cukup baik sebanyak 9 orang (56,25%). Media komunikasi berupa media lisan dan media tertulis. Media lisan antara lain berupa laporan lisan secara singkat, rapat atau pertemuan dan telepon. Sedangkan media tertulis berupa peraturan kerja, papan informasi, lembar presensi, surat, memo, dan laporan tertulis.

3. Iklim Komunikasi

Iklim komunikasi di Kantor PDAM Tirtamarta Kota Yogyakarta sudah cukup baik sebanyak 8 orang (50,00%). Dilihat dari hubungan pegawai masih terdapat pegawai yang enggan dan sungkan dalam berkomunikasi. Namun pegawai berusaha menciptakan suasana kekeluargaan.

4. Faktor penghambat dalam pelaksanaan komunikasi intern di Kantor PDAM Tirtamarta Kota Yogyakarta berupa:

a. Adanya hambatan psikologis antara atasan dengan bawahan, yaitu karena adanya latar belakang pendidikan, kedudukan dan strata sosial. Pegawai sering merasa minder, takut untuk berkomunikasi dengan pimpinan dan khawatir membuat atasan tidak senang serta sungkan untuk menyampaikan saran, pendapat dan keluhan kepada pimpinan.

- b. Pola aliran informasi pada komunikasi intern masih belum sepenuhnya dipahami oleh sebagian pegawai sehingga menghambat kelancaran pekerjaan.
- c. Kesibukan pimpinan yang mengakibatkan kurangnya waktu untuk berinteraksi, sehingga kadang ada arus komunikasi tertunda dan akhirnya arus komunikasi tidak tersampaikan dengan baik.
- d. Adanya pegawai yang memiliki sifat pendiam, sehingga sulit untuk melakukan komunikasi.

## **B. Saran**

Berdasarkan penelitian yang dilakukan, maka dapat diberikan saran khususnya bagi Direktur Utama, masing-masing Kepala Bagian dan pegawai PDAM Tirtamarta Kota Yogyakarta sebagai upaya untuk mendukung kelancaran komunikasi intern sebagai berikut:

- 1. Perlu mengoptimalkan peralatan dan perlengkapan yang dibutuhkan oleh pegawai. Contohnya penggunaan komputer yang didukung dengan sistem *hotspot* area, sehingga pegawai bisa melakukan *chatting* dari satu bagian ke bagian lain untuk memberikan perintah ataupun informasi tanpa harus beranjak dari meja kerja.
- 2. Pimpinan kantor PDAM Tirtamarta Kota Yogyakarta sebaiknya memberikan keterampilan kepada pegawai dengan cara melakukan berbagai pelatihan yang relevan, misalnya pelatihan berkomunikasi di depan umum, sehingga pegawai tidak sungkan dalam mengemukakan ide, saran atau kritikan baik kepada atasan atau sesama pegawai.

## DAFTAR PUSTAKA

- Abizar. (1988). *Komunikasi Organisasi*. Jakarta: Depdikbud Dirjen Dikti P2LPTK
- Arni Muhammad. (2007). *Komunikasi Organisasi*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Dani Vardiansyah. (2008). *Filsafat Ilmu Komunikasi Suatu Pengantar*. Jakarta: PT Indeks
- Deddy Mulyana. (2007). *Ilmu Komunikasi Suatu Pengantar*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya.
- Dewi Irawati. (2013). *Pelaksanaan Komunikasi Koordinatif untuk Meningkatkan Kinerja Guru dan Karyawan di SMK Muhammadiyah Karangmojo*. Skripsi. Yogyakarta: FE Universitas Negeri Yogyakarta.
- Fitri Susilawati. (2010). *Komunikasi Organisasi dalam Kepemimpinan pada PT Tempo Inti Media*. Skripsi. Yogyakarta: FE Universitas Negeri Yogyakarta
- Wursanto Ig. (2008). *Etika Komunikasi Kantor*. Yogyakarta: Kanisius.
- Lexy J. Moleong. (2000). *Metode Penelitian Kualitatif*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya
- Matthew B. M & AS. Michaeh H. (1992). *Analisis Data Kualitatif: Buku sumber tentang Metode-Metode Baru*. Jakarta: Universitas Indonesia Press
- Onong Ochjana Effendy. (2005). *Ilmu Komunikasi (Teori dan Praktek)*. Bandung; PT Remaja Rosdakarya
- Saifudin Azwar, (2009). *Metode Penelitian*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar
- Sugiyono. (1999). *Metode Penelitian Administrasi*. Bandung: Alfa Beta
- Suhardiman Yuwono. (1980). *Pokok-pokok Pengertian Ilmu Komunikasi*. Yogyakarta: BPA UGM
- Suranto AW. (2005). *Komunikasi Perkantoran*. Yogyakarta: Media Wacana
- Suharsimi Arikunto. (2002). *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktek*. Rev. Ed. Jakarta: Rineka Cipta
- Suhartin Citrobroto. (1982). *Prinsip-prinsip dan Teknik /berkomunikasi*. Jakarta: Bhatarakarya Aksara.

- The Liang Gie. (1999). *Administrasi Perkantoran Modern*. Yogyakarta: Liberty
- Tri Murtini. (2009). *Pengelolaan Komunikasi Intern di SMK Muhammadiyah 2 Klaten Utara*. Skripsi: Yogyakarta: FE Universitas Negeri Yogyakarta.
- Wage Tan Songko. (2009). *Pelaksanaan Komunikasi Intern di Badan Informasi dan Komunikasi Kabupaten Purworejo*. Skripsi. Yogyakarta: FE Universitas Negeri Yogyakarta
- Widjaja. (2002). *Komunikasi dan hubungan masyarakat*. Jakarta: bumi aksara
- Yane R. Pace dan Don F. Famles. (2000). *Komunikasi Organisasi (Terjemahan Deddy Mulyana)*. Bandung: Remaja Rosdakarya.

# **LAMPIRAN**

**Lampiran 1.**

- a. Pedoman observasi
- b. Pedoman wawancara
- c. Pedoman dokumentasi

**PEDOMAN OBSERVASI**  
**PELAKSANAAN KOMUNIKASI INTERNDI KANTOR**  
**PERUSAHAAN DAERAH AIR MINUM**  
**(PDAM) TIRTAMARTA KOTA YOGYAKARTA**

Petunjuk penggunaan lembar observasi:

Berilah tanda cek list (✓) dan keterangan sesuai kondisi yang ada di lapangan.

No.	Obyek yang diamati	Ya	Tidak	Keterangan
1.	a. Ruang (Tempat) dan Fasilitas			
	Ruang kerja kantor menjadi satu dengan ruang kerja lainnya (multifungsi)			
	b. Kebersihan lingkungan kantor			
	Ada tempat sampah			
	Ada kemoceng dan sapu			
	Kertas yang tidak dipakai disortir atau diletakkan ditempat yang berbeda.			
	c. Penerangan			
	Pencahayaan cukup dan memancar dengan tepat			
	Lampu dalam kantor masih dalam keadaan layak pakai			
	Terdapat jendela untuk masuknya cahaya matahari			
	d. Pengaturan suhu udara			
	Kondisi udara dalam ruangan panas			
	Terdapat <i>Air Conditioner</i>			
	e. Penggunaan warna ruangan			
	Cat ruangan masih bagus			
	Warna cat ruangan soft pada saat dilihat			
	f. Fasilitas (media komunikasi)			
	Telepon			
	Surat dan memo			
	Papan informasi			
	Ruang rapat			
	Spanduk			
	dan lain-lain.			
2.	a. Pelaku			
	Pegawai berlatar belakang pendidikan yang sama			
	Pegawai pernah mengikuti pelatihan atau			

	diklat komunikasi organisasi			
	Terjalin kerja sama dalam menyelesaikan pekerjaan			
3.	Aktivitas (Kegiatan)			
	a. Pelaksanaan Komunikasi Intern			
	Komunikasi vertikal ke bawah			
	Komunikasi vertikal ke atas			
	Komunikasi horisontal			
	Komunikasi diagonal			
	b. Iklim komunikasi intern			
	Rasa tanggung jawab			
	Penghargaan atau <i>reward</i>			
	Rasa persaudaraan			
	Semangat tim			
	Keterbukaan dan keterusterangan			
	c. Faktor penghambat komunikasi intern			
	Perilaku			
	Penggunaan bahasa			
	Adanya jarak antara pegawai			
	Latar belakang yang berbeda			

**PEDOMAN WAWANCARA**  
**PELAKSANAAN KOMUNIKASI INTERN DI KANTOR**  
**PERUSAHAAN DAERAH AIR MINUM**  
**(PDAM) TIRTAMARTA KOTA YOGYAKARTA**

---

---

**A. Identifikasi Responden**

Nama :  
Jenis Kelamin :  
Umur :  
Jabatan :  
Lama Kerja :  
Hari/tanggal :

**B. Pertanyaan Penelitian**

1. Bagaimana pandangan bapak/ibu mengenai pelaksanaan komunikasi yang terjadi di lingkungan Kantor PDAM Tirtamarta Kota Yogyakarta ?
2. Apakah antara pimpinan dan pegawai sudah melaksanakan komunikasi intern dengan lancar?
3. Apakah seorang pegawai perlu memiliki kemampuan berkomunikasi yang baik? Mengapa demikian?
4. Komunikasi intern yang terjadi di Kantor PDAM Tirtamarta Kota Yogyakarta, meliputi:
  - a. Komunikasi Vertikal ke bawah
    - 1) Bagaimana cara atasan dalam memberikan perintah atau instruksi kepada bawahan ?
    - 2) Bagaimana perlakuan atasan terhadap bawahan yang melakukan kelalaian atau kesalahan dalam bekerja ?
    - 3) Bagaimana perlakuan atasan terhadap pegawai yang berprestasi ?

b. Komunikasi Vertikal ke atas

- 1) Bagaimana kebebasan pegawai dalam mengeluarkan ide, gagasan, saran, kritik dan keluhan dengan masalah pekerjaan ?
- 2) Bagaimana cara penyampaian laporan yang dilakukan oleh pegawai atau bawahan kepada atasan ?

c. Komunikasi Horisontal

- 1) Bagaimana bentuk komunikasi horisontal yang terjadi baik sesama pimpinan dengan pimpinan, kepala bagian dengan kepala bagian, dan pegawai dengan pegawai ?
- 2) Bagaimana sikap atasan terhadap masalah atau konflik yang terjadi antara pegawai setingkat ?

d. Komunikasi Diagonal

- 1) Bagaimana bentuk dari pelaksanaan komunikasi diagonal yang terjadi di lingkungan kantor PDAM Tirtamarta Kota Yogyakarta ?
- 2) Bagaimana cara yang dilakukan kepala bagian dalam menyampaikan saran dan kritiknya kepada pegawai di bagian lain?

5. Apa sajakah media komunikasi intern yang digunakan di Lingkungan Kantor Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Tirtamarta Kota Yogyakarta?
6. Bagaimana iklim komunikasi intern di Lingkungan Kantor Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Tirtamarta Kota Yogyakarta?
7. Apa saja faktor-faktor yang menghambat pelaksanaan komunikasi intern di Lingkungan Kantor Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Tirtamarta Kota Yogyakarta?

**PEDOMAN DOKUMENTASI**  
**PELAKSANAAN KOMUNIKASI INTERN DI LINGKUNGAN**  
**KANTOR PERUSAHAAN DAERAH AIR MINUM**  
**(PDAM) TIRTAMARTA KOTA YOGYAKARTA**

---

---

Data yang dikumpulkan dalam penelitian, sebagai berikut :

1. Sejarah Singkat Kantor Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Tirtamarta Kota Yogyakarta
2. Visi dan Misi Kantor Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Tirtamarta Kota Yogyakarta
3. Struktur Organisasi Kantor Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Tirtamarta Kota Yogyakarta
4. Data Pegawai Kantor Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Tirtamarta Kota Yogyakarta
5. Gambar berupa foto mengenai kondisi lingkungan Kantor PDAM Tirtamarta Kota Yogyakarta

**Lampiran 2.**

- a. Hasil observasi
- b. Transkip Hasil wawancara
- c. Hasil dokumentasi

**HASIL OBSERVASI**  
**PELAKSANAAN KOMUNIKASI INTERN DI KANTOR**  
**PERUSAHAAN DAERAH AIR MINUM**  
**(PDAM) TIRTAMARTA KOTA YOGYAKARTA**

Petunjuk penggunaan lembar observasi:

Berilah tanda cek list (✓) dan keterangan sesuai kondisi yang ada di lapangan.

No.	Obyek yang diamati	Ya	Tidak	Keterangan
1.	Ruang (Tempat) dan Fasilitas			
	Ruang kerja kantor menjadi satu dengan ruang kerja lainnya (multifungsi)		✓	Ruang kerja direktur, kepala bagian dan pegawai masing-masing berbeda.
	a. Kebersihan lingkungan kantor			
	Ada tempat sampah	✓		Penyediaan tempat sampah sudah mencukupi, dan ada tempat pembuangan sampah yang siap angkut ke TPS.
	Ada kemoceng dan sapu	✓		Kemoceng dan sapu dalam keadaan cukup baik untuk digunakan sebagai alat kebersihan.
	Kertas yang tidak dipakai disortir atau diletakkan di tempat yang berbeda.		✓	Karena terlalu banyaknya dokumen yang ditangan, tempat penyimpanan arsip masih kurang sehingga ada beberapa tumpukan kertas atau dokumen yang ada di setiap meja kerja pegawai mengakibatkan ruangan terasa sumpek.
	b. Penerangan			
	Pencahayaan cukup dan memancar dengan tepat	✓		Pencahayaan menggunakan lampu secara langsung dan menggunakan sinar matahari
	Lampu dalam kantor masih dalam keadaan layak pakai	✓		Lampu kantor tidak ada yang mati
	Terdapat jendela untuk masuknya cahaya matahari	✓		Cahaya matahari yang masuk terhalang oleh almari atau filing

				cabinet dimana posisi atau letak almari maupun filing cabinet tepat di depan jendela
	c. Pengaturan suhu udara			
	Kondisi udara dalam ruangan panas		✓	Kondisi udara cukup dingin karena ada AC
	Terdapat <i>Air Conditioner</i>	✓		Setiap bagian ruangan dipasang satu pendingin udara.
	d. Penggunaan warna ruangan			
	Cat ruangan masih bagus	✓		Secara keseluruhan warna cat masih bagus dan terawat
	Warna cat ruangan soft pada saat dilihat	✓		Ruangan di cat warna biru muda.
	e. Fasilitas (media komunikasi)			
	Telepon	✓		Masing-masing bagian terdapat 2 sampai 3 telepon untuk berkomunikasi secara intern
	Surat dan memo	✓		Penggunaan surat dan memo yang paling sering untuk menyampaikan informasi
	Papan informasi	✓		Terdapat 3 papan informasi, di bagian depan ruang pelayanan, aula, ruang bagian kepegawaian
	Ruang rapat	✓		Ruang rapat dalam keadaan bagus dan nyaman
	Spanduk	✓		Terdapat spanduk seperti slogan PDAM, visi misi dan kata motivasi.
	Kotak saran khusus pegawai		✓	
2.	Pelaku			
	Pegawai berlatar belakang pendidikan yang sama		✓	Pegawai minimal berpendidikan SMA/SMK dan paling tinggi lulusan S2.
	Pegawai pernah mengikuti pelatihan atau diklat komunikasi organisasi	✓		Pegawai yang mengikuti pelatihan komunikasi organisasi adalah Kepala Bagian Umum, Kepala Langganan & Humas, dan kantor juga melatih para pegawainya untuk terbiasa

				berbicara di depan umum saat rapat yaitu dengan diatur jadwal sebagai MC.
	Terjalin kerja sama dalam menyelesaikan pekerjaan	✓		Antara pegawai satu dengan yang lain cukup terjalin kerjasama yang bagus.
3.	Aktivitas (Kegiatan)			
	a. Pelaksanaan Komunikasi Intern			
	Komunikasi vertikal ke bawah	✓		Penyampaian pesan/informasi dari pimpinan sudah cukup jelas. Tanggapan dari kepala bagian maupun pegawai juga baik.
	Komunikasi vertikal ke atas	✓		Komunikasi terjadi berupa laporan pertanggung jawaban pekerjaan, adanya penyampaian ide, pendapat, kritik dan saran dari pegawai ke pimpinan.
	Komunikasi horisontal	✓		Adanya koordinasi antara sesama kepala bagian maupun sesama pegawai setingkat. Penyampaian informasi sudah cukup baik karena punya latar belakang jabatan yang sama.
	Komunikasi diagonal	✓		Komunikasi yang dilakukan lebih sering secara non formal
	b. Iklim komunikasi intern			
	Rasa tanggung jawab	✓		Mampu melaksanakan pekerjaan sesuai dengan yang direncanakan atau diperintahkan.
	Penghargaan atau <i>reward</i>	✓		Diberikan pada pegawai yang mampu berprestasi dalam kedisiplinan pegawai, dan yang mampu meningkatkan target perusahaan.
	Rasa persaudaraan	✓		Pegawai sudah merasa seperti keluarga sendiri
	Semangat tim	✓		Saling memberi suport satu sama lain

	Keterbukaan dan keterusterangan	✓		Pegawai selalu berusaha untuk saling terbuka satu sama lain, tetapi masih ada dua atau tiga orang pada tiap pegawai yang masih takut dan pendiam.
	Faktor penghambat komunikasi intern			
	Perilaku	✓		Adanya rasa sungkan, takut, dan pendiam
	Penggunaan bahasa	✓		Menggunakan bahasa indonesia dan jawa
	Adanya jarak antara pegawai	✓		Faktor usia, perbedaan asal daerah
	Latar belakang yang berbeda	✓		Tingkat sosial yang cukup berbeda

**HASIL WAWANCARA**  
**PELAKSANAAN KOMUNIKASI INTERN DI KANTOR**  
**PERUSAHAAN DAERAH AIR MINUM**  
**(PDAM) TIRTAMARTA KOTA YOGYAKARTA**

---

---

**A. Identifikasi Responden**

Nama : Bpk. MJY  
Umur : 50 Th  
Jabatan : Kepala Bagian Umum  
Lama Kerja : 26 Th  
Hari/tanggal : Kamis, 8 Mei 2014

**B. Pertanyaan Penelitian**

1. Bagaimana pandangan bapak/ibu mengenai pelaksanaan komunikasi yang terjadi di lingkungan Kantor PDAM Tirtamarta Kota Yogyakarta ?

**Jawaban** :Komunikasi intern di Kantor PDAM Tirtamarta Kota Yogyakarta berlangsung cukup baik dan tidak hanya satu arah. Walaupun bersifat demokratis tapi hal ini kaang antara pegawai dengan pimpinan kurang memberikan umpan balik karena terjadinya kesalah pahaman penerimaan pesan.

2. Apakah antara pimpinan dan pegawai sudah melaksanakan komunikasi intern dengan lancar?

**Jawaban** :Untuk komunikasi antara pimpinan dan pegawai juga sudah baik tapi masih belum optimal, ya karena sifat individu yang berbeda-beda, tapi antar pegawai tetap berusaha untuk melakukan komunikasi dengan lebih baik lagi.

3. Apakah seorang pegawai perlu memiliki kemampuan berkomunikasi yang baik? Mengapa demikian?

**Jawaban** :Iya jelas, pegawai harus mampu berkomunikasi dengan baik. Karena perusahaan ini bersifat pelayanan kepada masyarakat tentunya pegawai setidaknya paham dengan tugas dan tanggung jawabnya masing-masing, sehingga dengan komunikasi yang baik meminimalisir terjadinya kesalah pahaman.

4. Komunikasi intern yang terjadi di Kantor PDAM Tirtamarta Kota Yogyakarta, meliputi:

- a. Komunikasi Vertikal ke bawah

- 1) Bagaimana cara atasan dalam memberikan perintah atau instruksi kepada bawahan ?

**Jawaban** :Ya, perintah bisa diberikan secara langsung kepada bawahan, misalnya pegawai dipanggil ke ruangan atasan ataupun atasan yang langsung menghampiri pegawai.

- 2) Bagaimana perlakuan atasan terhadap bawahan yang melakukan kelalaian atau kesalahan dalam bekerja ?

**Jawaban** :Ya diberikan teguran secara lisan sampai tiga kali, kalaupun pegawainya sulit diatur diberi surat peringatan.

- 3) Bagaimana perlakuan atasan terhadap pegawai yang berprestasi ?

**Jawaban** :Pegawai yang berprestasi ya diberi *reward* sesuai apa yang dilakukannya untuk perusahaan.

b. Komunikasi Vertikal ke atas

- 1) Bagaimana kebebasan pegawai dalam mengeluarkan ide, gagasan, saran, kritik dan keluhan dengan masalah pekerjaan ?

**Jawaban** :Penyampaian ide, gagasan, saran, kritik selama ini bersifat demokratis dan terbuka. ya, walaupun ada pegawai yang masih canggung dalam menyampaikan idenya

- 2) Bagaimana cara penyampaian laporan yang dilakukan oleh pegawai atau bawahan kepada atasan ?

**Jawaban** :Untuk penyampaian laporan secara lisan biasanya pegawai langsung menyampaikan kepada atasan setelah beres melakukan pekerjaan yang ringan seperti memfoto copy, memberi stempel dinas. Kalau untuk laporan tertulis ya biasanya menggunakan nota dinas atau format yang resmi.

c. Komunikasi Horisontal

- 1) Bagaimana bentuk komunikasi horisontal yang terjadi baik sesama pimpinan dengan pimpinan, kepala bagian dengan kepala bagian, dan pegawai dengan pegawai ?

**Jawaban** :Komunikasinya ya dilakukan secara kerjasama, karena bagian satu dengan bagian lain mempunyai saling ketergantungan.

- 2) Bagaimana sikap atasan terhadap masalah atau konflik yang terjadi antara pegawai setingkat ?

**Jawaban** :Kalau sampai terjadi konflik ya dikoordinasikan dulu baik-baik sesama pegawai sehingga masalah tersebut dapat segera di atasi. Jika masalah tidak dapat terselesaikan ya atasan atau pimpinan turun tangan untuk memberikan saran yang terbaik.

d. Komunikasi Diagonal

- 1) Bagaimana bentuk dari pelaksanaan komunikasi diagonal yang terjadi di lingkungan kantor PDAM Tirtamarta Kota Yogyakarta ?

**Jawaban** :Komunikasi ini biasanya lebih bersifat non formal mbak, karena dapat terjadi kapan saja setiap saat dibutuhkan. Bisa saja di luar jam kerja.

- 2) Bagaimana cara yang dilakukan kepala bagian dalam menyampaikan saran dan kritiknya kepada pegawai di bagian lain?

**Jawaban** :Ya, seperti meminta pendapat bawahan, mengundang pertemuan, bahkan kalau bawahan ingin menyampaikan ide dan konfirmasi jadwal pertemuan.

5. Apa sajakah media komunikasi intern yang digunakan di Lingkungan Kantor Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Tirtamarta Kota Yogyakarta?

**Jawaban** :Media komunikasi intern yang digunakan oleh Kantor PDAM Tirtamarta Kota Yogyakarta berupa media lisan dan media tertulis. media lisan antara lain berupa laporan lisan secara singkat, rapat atau pertemuan dan telepon. Sedangkan media tertulis berupa peraturan kerja, papan informasi, lembar presensi, surat, memo, dan laporan tertulis.

6. Bagaimana iklim komunikasi intern di Lingkungan Kantor Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Tirtamarta Kota Yogyakarta?

**Jawaban** :Ya, sudah cukup baik mbak. Karena pimpinan atau direktur selalu memberikan kesempatan kepada kami untuk melakukan koreksi dan evaluasi terhadap apa yang telah dilaksanakan sehingga dapat menjadi landasan untuk pekerjaan selanjutnya.

7. Apa saja faktor-faktor yang menghambat pelaksanaan komunikasi intern di Lingkungan Kantor Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Tirtamarta Kota Yogyakarta?

**Jawaban** :Kalau untuk hambatan yang terjadi ya, adanya hambatan psikologis antara atasan dengan bawahan karena adanya perbedaan latar belakang pendidikan, kedudukan, dan status sosial. Pegawai masih sering merasa minder, takut, dan khawatir membuat pimpinan atau kepala kantor tidak senang, sungkan untuk menyampaikan saran, pendapat dan keluhannya kepada atasan

**HASIL WAWANCARA**  
**PELAKSANAAN KOMUNIKASI INTERN DI KANTOR**  
**PERUSAHAAN DAERAH AIR MINUM**  
**(PDAM) TIRTAMARTA KOTA YOGYAKARTA**

---

**A. Identifikasi Responden**

Nama : Ibu DRS  
Umur : 48 Th  
Jabatan : Koordinator Pembinaan Pegawai  
Lama Kerja : 25 Th  
Hari/tanggal : Kamis, 8 Mei 2014

**B. Pertanyaan Penelitian**

1. Bagaimana pandangan bapak/ibu mengenai pelaksanaan komunikasi yang terjadi di lingkungan Kantor PDAM Tirtamarta Kota Yogyakarta ?

**Jawaban** :Sudah baiklah walaupun belum bisa dikatakan optimal, tapi kami selalu berusaha untuk berkomunikasi dengan baik. Terjadi secara dua arah atau timbal balik. Eem, komunikasinya bisa informal kalau tidak membahas pekerjaan kantor

2. Apakah antara pimpinan dan pegawai sudah melaksanakan komunikasi intern dengan lancar?

**Jawaban** :Kalau dikatakan sudah lancar ya belum terlalu lancar.

3. Apakah seorang pegawai perlu memiliki kemampuan berkomunikasi yang baik? Mengapa demikian?

**Jawaban** :Tentu, karena karena kalau bisa berkomunikasi dengan baik secara otomatis kegiatan yang lain juga akan berdampak baik. Tapi mengingat setiap bagian masih ada dua atau tiga orang belum bisa karena karakteristik yang berbeda-beda.

4. Komunikasi intern yang terjadi di Kantor PDAM Tirtamarta Kota Yogyakarta, meliputi:

a. Komunikasi Vertikal ke bawah

- 1) Bagaimana cara atasan dalam memberikan perintah atau instruksi kepada bawahan ?

**Jawaban** :Ya, bisa secara langsung atau mengikuti prosedur formal yang sudah ditentukan.

- 2) Bagaimana perlakuan atasan terhadap bawahan yang melakukan kelalaian atau kesalahan dalam bekerja ?

**Jawaban** :Iya tentu diberi teguran dulu, secara lisan biasanya tiga kali. Surat peringatan atau sangsi tertulis sih untuk pegawai yang sulit diatur, tapi jarang mbak sejauh ini.

3) Bagaimana perlakuan atasan terhadap pegawai yang berprestasi ?

**Jawaban** :Bisa diberi promosi jabatan, *reward* atau penghargaan lain yang tentunya sesuai dengan yang dilakukan pegawai untuk meningkatkan perusahaan.

b. Komunikasi Vertikal ke atas

1) Bagaimana kebebasan pegawai dalam mengeluarkan ide, gagasan, saran, kritik dan keluhan dengan masalah pekerjaan ?

**Jawaban** :Selalu memberikan kebebasan dan keterbukaan bagi pegawai yang mau menyampaikan ide, gagasan, saran ataupun kritiknya.

2) Bagaimana cara penyampaian laporan yang dilakukan oleh pegawai atau bawahan kepada atasan ?

**Jawaban** :Ya biasanya pegawai untuk memberi laporan secara lisan bisa menghadap langsung kepada atasan. Kalau secara tertulis pegawai lebih sering untuk mendiskusikan hasil kerjanya untuk dipertanggungjawabkan sebagai laporan tertulis.

c. Komunikasi Horisontal

1) Bagaimana bentuk komunikasi horisontal yang terjadi baik sesama pimpinan dengan pimpinan, kepala bagian dengan kepala bagian, dan pegawai dengan pegawai ?

**Jawaban** :Komunikasi horisontal di sini terjalin cukup baiklah karena saling bekerja sama dan membantu untuk tercapainya tujuan perusahaan.

2) Bagaimana sikap atasan terhadap masalah atau konflik yang terjadi antara pegawai setingkat ?

**Jawaban** :Memberikan kesempatan pada pegawai untuk menyelesaikan masalahnya. Kalaupun sudah buntu atau sulit, tentu kepala bagian juga ikut andil karena dari masalah bisa mengganggu proses tercapainya tujuan perusahaan.

d. Komunikasi Diagonal

1) Bagaimana bentuk dari pelaksanaan komunikasi diagonal yang terjadi di lingkungan kantor PDAM Tirtamarta Kota Yogyakarta ?

**Jawaban** :Hemm, lebih santai sih mbak kalau untuk komunikasi diagonal. Karena hanya sekedar meninta pendapat, atau untuk membantu pekerjaan ringan seperti memfoto copy dan memberi stempel perusahaan.

- 2) Bagaimana cara yang dilakukan kepala bagian dalam menyampaikan saran dan kritiknya kepada pegawai di bagian lain?
- Jawaban** :Komunikasi ini juga bisa langsung disampaikan, misalnya dari pegawai bagian umum ke pimpinan bagian langganan untuk menyampaikan informasi mengenai rapat.
5. Apa sajakah media komunikasi intern yang digunakan di Lingkungan Kantor Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Tirtamarta Kota Yogyakarta?
- Jawaban** :Disini kami menggunakan media komunikasi intercom, surat, memo, ruang rapat bahkan jaman sekarang tentu semua orang pasti mempunyai *handphone* yang mempermudah komunikasi. Ada juga lembar presensi dan mesin *fingerprint* atau sidik jari untuk lebih mudah memantau siapa saja pegawai yang rajin dan malas masuk kerja.
6. Bagaimana iklim komunikasi intern di Lingkungan Kantor Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Tirtamarta Kota Yogyakarta?
- Jawaban** :Untuk meningkatkan kinerja kami berusaha membangun iklim komunikasi yang sejuk dalam organisasi, ya dengan melakukan pendekatan-pendekatan secara pribadi.
7. Apa saja faktor-faktor yang menghambat pelaksanaan komunikasi intern di Lingkungan Kantor Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Tirtamarta Kota Yogyakarta?
- Jawaban** :Ya, bisa dari kesibukan atasan dan pimpinan yang membuat kurangnya waktu untuk berinteraksi, sehingga arus komunikasi tertunda akhirnya informasi tidak tersampaikan.

**HASIL WAWANCARA**  
**PELAKSANAAN KOMUNIKASI INTERN DI KANTOR**  
**PERUSAHAAN DAERAH AIR MINUM**  
**(PDAM) TIRTAMARTA KOTA YOGYAKARTA**

---

---

**A. Identifikasi Responden**

Nama : Bpk. BR  
Umur : 50 Th  
Jabatan : Kepala Bagian Langganan  
Lama Kerja : 27 Th  
Hari/tanggal : Kamis, 8 Mei 2014

**B. Pertanyaan Penelitian**

1. Bagaimana pandangan bapak/ibu mengenai pelaksanaan komunikasi yang terjadi di lingkungan Kantor PDAM Tirtamarta Kota Yogyakarta ?

**Jawaban** : Ya, sudah baik mbak untuk komunikasinya disini.

2. Apakah antara pimpinan dan pegawai sudah melaksanakan komunikasi intern dengan lancar?

**Jawaban** : Setahu saya ya mbak, komunikasi yang terjadi antara pimpinan dengan pegawai di Kantor PDAM ini sudah berjalan dengan baik walaupun belum optimal. Tapi kami selalu berusaha untuk melakukan komunikasi yang baik guna mencapai tujuan perusahaan.

3. Apakah seorang pegawai perlu memiliki kemampuan berkomunikasi yang baik? Mengapa demikian?

**Jawaban** : Iya, pegawai itu harus bisa berkomunikasi dengan baik. Kalau tidak bisa ya nanti mempengaruhi kualitas kerja

4. Komunikasi intern yang terjadi di Kantor PDAM Tirtamarta Kota Yogyakarta, meliputi:

a. Komunikasi Vertikal ke bawah

- 1) Bagaimana cara atasan dalam memberikan perintah atau instruksi kepada bawahan ?

**Jawaban** : Atasan memberi petunjuk dan arahan kepada pegawai sebelum melaksanakannya, tapi itu terkadang.

- 2) Bagaimana perlakuan atasan terhadap bawahan yang melakukan kelalaian atau kesalahan dalam bekerja ?

**Jawaban** : Ya sudah jelas, diberi teguran untuk pelanggaran yang dilakukan oleh pegawai.

3) Bagaimana perlakuan atasan terhadap pegawai yang berprestasi ?

**Jawaban** :Pemberian pujian yang biasa dilakukan disini mbak,,itu secara sederhananya untuk memotivasi pegawai agar bekerja lebih giat lagi.

b. Komunikasi Vertikal ke atas

1) Bagaimana kebebasan pegawai dalam mengeluarkan ide, gagasan, saran, kritik dan keluhan dengan masalah pekerjaan ?

**Jawaban** :Sangat bebas mbak disini, tapi tetap mengacu pada etika kantor, bersikap terbukalah bisa langsung disampaikan kepada atasan.

2) Bagaimana cara penyampaian laporan yang dilakukan oleh pegawai atau bawahan kepada atasan ?

**Jawaban** :Ya bisa secara lisan dan tertulis, karena kadang-kadang atasan secara mendadak meminta laporan atas pekerjaan yang sudah dikerjakannya. Oleh karena itu, pegawai dituntut sselalu siap untuk memberikan informasi yang sewaktu-waktu diminta oleh atasan.

c. Komunikasi Horisontal

1) Bagaimana bentuk komunikasi horisontal yang terjadi baik sesama pimpinan dengan pimpinan, kepala bagian dengan kepala bagian, dan pegawai dengan pegawai ?

**Jawaban** :Ya, sudah cukup baik mbak. Komunikasi horisontal di sini juga sudah ada alurnya.

2) Bagaimana sikap atasan terhadap masalah atau konflik yang terjadi antara pegawai setingkat ?

**Jawaban** :Ya, sesegera mungkin untuk diselesaikan selama masih menyangkut kepentingan pekerjaan kantor. Karena jika tidak segera diselesaikan tentu hal ini menjadi salah satu penghambat tercapainya target kerja yang sudah direncanakan sebelumnya.

d. Komunikasi Diagonal

1) Bagaimana bentuk dari pelaksanaan komunikasi diagonal yang terjadi di lingkungan kantor PDAM Tirtamarta Kota Yogyakarta ?

**Jawaban** :Ya tetep tergantung kebutuhan mbak, bisa secara formal maupun non formal.

2) Bagaimana cara yang dilakukan kepala bagian dalam menyampaikan saran dan kritiknya kepada pegawai di bagian lain?

**Jawaban** :Karena pada dasarnya, komunikasi diagonal yang terjadi di kantor ini hanya sekedar pemberitahuan informasi antar sesama pegawai maupun dengan atasan.

5. Apa sajakah media komunikasi intern yang digunakan di Lingkungan Kantor Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Tirtamarta Kota Yogyakarta?

**Jawaban** :Untuk media komunikasi intern yang kami gunakan lebih seringnya adalah surat dan memo. Tapi kami juga memakai telepon ruang untuk rapat, papan informasi, bahkan pengadaan arisan.

6. Bagaimana iklim komunikasi intern di Lingkungan Kantor Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Tirtamarta Kota Yogyakarta?

**Jawaban** :Sudah cukup baik, untuk melakukan pekerjaan ya dibawa santai tapi tetap serius. Namun ada mbak satu atau dua pegawai yang merasa sungkan saat melakukan pekerjaan, tapi hal itu dirasa wajar.

7. Apa saja faktor-faktor yang menghambat pelaksanaan komunikasi intern di Lingkungan Kantor Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Tirtamarta Kota Yogyakarta?

**Jawaban** :Pola aliran informasi dalam komunikasi intern masih belum sepenuhnya dipahami oleh sebagian pegawai sehingga terkadang menghambat kelancaran pekerjaan.

**HASIL WAWANCARA**  
**PELAKSANAAN KOMUNIKASI INTERN DI KANTOR**  
**PERUSAHAAN DAERAH AIR MINUM**  
**(PDAM) TIRTAMARTA KOTA YOGYAKARTA**

---

---

**A. Identifikasi Responden**

Nama : Bpk. SD  
Umur : 58 Th  
Jabatan : Koordinator Pembaca Meter  
Lama Kerja : 28 Th  
Hari/tanggal : Kamis, 8 Mei 2014

**B. Pertanyaan Penelitian**

1. Bagaimana pandangan bapak/ibu mengenai pelaksanaan komunikasi yang terjadi di lingkungan Kantor PDAM Tirtamarta Kota Yogyakarta ?

**Jawaban** :Komunikasi intern disini cukup bagus.

2. Apakah antara pimpinan dan pegawai sudah melaksanakan komunikasi intern dengan lancar?

**Jawaban** :Kalau antara pimpinan dan pegawai ya sudah cukup mbak, tapi perlu perbaikan lagi untuk kedepannya.

3. Apakah seorang pegawai perlu memiliki kemampuan berkomunikasi yang baik? Mengapa demikian?

**Jawaban** :Jelas, karena dengan penyampaian komunikasi yang baik otomatis tahu dan paham akan tanggung jawabnya.

4. Komunikasi intern yang terjadi di Kantor PDAM Tirtamarta Kota Yogyakarta, meliputi:

a. Komunikasi Vertikal ke bawah

- 1) Bagaimana cara atasan dalam memberikan perintah atau instruksi kepada bawahan ?

**Jawaban** :Kadang-kadang atasan kalau sempat ya memberi petunjuk, kadang tidak ya mengerjakannya sesuai pemahaman kami selama ini.

- 2) Bagaimana perlakuan atasan terhadap bawahan yang melakukan kelalaian atau kesalahan dalam bekerja ?

**Jawaban** :Diberi peringatan secara lisan terlebih dulu biasanya dipanggil untuk menghadap atasan, teguran biasanya sampati tiga kali.

- 3) Bagaimana perlakuan atasan terhadap pegawai yang berprestasi ?

**Jawaban** :Mungkin ya ada promosi jabatan dan pujian.

b. Komunikasi Vertikal ke atas

- 1) Bagaimana kebebasan pegawai dalam mengeluarkan ide, gagasan, saran, kritik dan keluhan dengan masalah pekerjaan ?

**Jawaban** :Terbuka dan demokratis, bicara baik-baik sesuai etika kantor.

- 2) Bagaimana cara penyampaian laporan yang dilakukan oleh pegawai atau bawahan kepada atasan ?

**Jawaban** :Ya langsung mbak kalau secara lisan karena ruangan pimpinan yang dekat. Kalau untuk laporan tertulis kami lebih sering menggunakan format resmi sesuai prosedur yang ada disini.

c. Komunikasi Horisontal

- 1) Bagaimana bentuk komunikasi horisontal yang terjadi baik sesama pimpinan dengan pimpinan, kepala bagian dengan kepala bagian, dan pegawai dengan pegawai ?

**Jawaban** :Komunikasi horisontal disini, ya cukup baiklah mbak kan sudah ada kerja sama dan saling ketergantungan.

- 2) Bagaimana sikap atasan terhadap masalah atau konflik yang terjadi antara pegawai setingkat ?

**Jawaban** :Ya selalu dibicarakan baik-baik jika ada masalah antar pegawai satu dengan yang lain. Soalnya juga menyangkut target kerja perusahaan kan ya mbak.

d. Komunikasi Diagonal

- 1) Bagaimana bentuk dari pelaksanaan komunikasi diagonal yang terjadi di lingkungan kantor PDAM Tirtamarta Kota Yogyakarta ?

**Jawaban** :Kalau di kantor ini komunikasi diagonalnya lebih cenderung santai, karena atasan yang berbeda wewenang bisa hanya sekedar menyapa dan mengingatkan jika ada pertemuan rapat atau juga meminta pendapat mengenai masalahnya.

5. Apa sajakah media komunikasi intern yang digunakan di Lingkungan Kantor Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Tirtamarta Kota Yogyakarta?

**Jawaban** :Ya di PDAM ini ada banyak media komunikasi yang bisa digunakan mbak.

Contohnya telepon pada tiap-tiap bagian, surat yang sudah didisposisikan, memo, papan informasi, pengadaan pengajian, arisan dan piknik. Untuk kotak saran khusus pegawai belum tersedia.

6. Bagaimana iklim komunikasi intern di Lingkungan Kantor Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Tirtamarta Kota Yogyakarta?

**Jawaban** :Iklim komunikasinya sudah terjaga mbak, meski hambatan psikologis dari dua atau tiga orang pada tiap bagian terkadang menjadi penghalang. Tapi ya kami berusaha untuk selalu menciptakan suasana secara kekeluargaan.

7. Apa saja faktor-faktor yang menghambat pelaksanaan komunikasi intern di Lingkungan Kantor Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Tirtamarta Kota Yogyakarta?

**Jawaban** :Hemm, ada faktor pegawai yang memiliki sifat pendiam, sehingga sulit untuk melakukan komunikasi.

**HASIL WAWANCARA**  
**PELAKSANAAN KOMUNIKASI INTERN DI KANTOR**  
**PERUSAHAAN DAERAH AIR MINUM**  
**(PDAM) TIRTAMARTA KOTA YOGYAKARTA**

---

---

**A. Identifikasi Responden**

Nama : Bpk. LH  
Umur : 54 Th  
Jabatan : Pegawai Bagian Umum  
Lama Kerja : 27 Th  
Hari/tanggal : Kamis, 8 Mei 2014

**B. Pertanyaan Penelitian**

1. Bagaimana pandangan bapak/ibu mengenai pelaksanaan komunikasi yang terjadi di lingkungan Kantor PDAM Tirtamarta Kota Yogyakarta ?

**Jawaban** :Menurut saya sudah baik, lancar.

2. Apakah antara pimpinan dan pegawai sudah melaksanakan komunikasi intern dengan lancar?

**Jawaban** :Cukuplah mbak untuk komunikasinya, ya terkadang masih canggung juga mbak. Tapi itu wajar soalnya kan beda latar belakang dan kedudukan.

3. Apakah seorang pegawai perlu memiliki kemampuan berkomunikasi yang baik? Mengapa demikian?

**Jawaban** :Tentu, karena komunikasi yang baik akan sangat mempermudah demi lancarnya pekerjaan kantor mbak.

4. Komunikasi intern yang terjadi di Kantor PDAM Tirtamarta Kota Yogyakarta, meliputi:

a. Komunikasi Vertikal ke bawah

- 1) Bagaimana cara atasan dalam memberikan perintah atau instruksi kepada bawahan ?

**Jawaban** :Terkadang ya bisa secara langsung, terkadang ya tidak. Soalnya ya sesuai kebutuhan apa yang harus dilaksanakan.

- 2) Bagaimana perlakuan atasan terhadap bawahan yang melakukan kelalaian atau kesalahan dalam bekerja ?

**Jawaban** :Oh ya tentu itu jelas sudah ada aturannya diberi teguran untuk yang melanggar peraturan perusahaan. Tiga kali sama pemberian surat peringatan juga.

3) Bagaimana perlakuan atasan terhadap pegawai yang berprestasi ?

**Jawaban** :Kalau untuk penghargaan kecil-kecilan yaa,,, diberi pujian sekedar memberikan rasa percaya diri dan motivasi lagi agar lebih baik.

b. Komunikasi Vertikal ke atas

1) Bagaimana kebebasan pegawai dalam mengeluarkan ide, gagasan, saran, kritik dan keluhan dengan masalah pekerjaan ?

**Jawaban** :Pegawai bebaslah mbak kalau soal mengeluarkan ide dan pendapatnya.

2) Bagaimana cara penyampaian laporan yang dilakukan oleh pegawai atau bawahan kepada atasan ?

**Jawaban** : Ya, tergantung nanti dari permintaan atasan mbak.

c. Komunikasi Horisontal

1) Bagaimana bentuk komunikasi horisontal yang terjadi baik sesama pimpinan dengan pimpinan, kepala bagian dengan kepala bagian, dan pegawai dengan pegawai ?

**Jawaban** :Untuk komunikasi horisontal ya baik cukup lancar.

2) Bagaimana sikap atasan terhadap masalah atau konflik yang terjadi antara pegawai setingkat ?

**Jawaban** :Pegawai kan sudah tahu baiknya gimana mbak, kalau ada konflik pasti secepat mungkin diselesaikan agar tidak mengganggu pekerjaan.

d. Komunikasi Diagonal

1) Bagaimana bentuk dari pelaksanaan komunikasi diagonal yang terjadi di lingkungan kantor PDAM Tirtamarta Kota Yogyakarta ?

**Jawaban** :Ya, karena pola komunikasinya yang terkadang tidak formal bisa menimbulkan kesalah pahaman antar seksi dengan pimpinan seksi yang lain mbak.

Misalnya saja jika bawahan seksi lain berkeluh kesah mengenai pimpinan seksi tersebut tapi tidak berani untuk menyampaikan keluhannya sehingga si pegawai hanya bisa curhat dengan si pimpinan seksi di bagian lain.

2) Bagaimana cara yang dilakukan kepala bagian dalam menyampaikan saran dan kritiknya kepada pegawai di bagian lain?

**Jawaban** :

5. Apa sajakah media komunikasi intern yang digunakan di Lingkungan Kantor Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Tirtamarta Kota Yogyakarta?

**Jawaban** :Media komunikasi intern di kantor ini ada media lisan dan tulis mbak, kalau untuk media lisan kami biasa mengadakan rapat untuk

membahas program kerja maupun evaluasi kerja perbulannya, telepon juga, arisan. Sedangkan untuk media tertulisnya kami lebih sering menggunakan surat dan memo karena sudah mengikuti setiap prosedur yang ada untuk melakukan pekerjaan kantor. Tapi kotak saran untuk pegawai belum ada disini mbak.

6. Bagaimana iklim komunikasi intern di Lingkungan Kantor Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Tirtamarta Kota Yogyakarta?

**Jawaban** :Ya, cukup baiklah untuk iklim komunikasinya. Karena perusahaan juga berusaha memberikan fasilitas yang baik untuk memperlancar pekerjaan pegawai. Tapi tidak bisa lepas dari itu ada pula dua atau tiga orang pada tiap bagian yang masih belum dapat menerapkan prinsip kantor sehingga terkadang iklim komunikasi terjadi kurang sehat.

7. Apa saja faktor-faktor yang menghambat pelaksanaan komunikasi intern di Lingkungan Kantor Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Tirtamarta Kota Yogyakarta?

**Jawaban** :Tergantung individunya mbak, ada yang pemalu, penakut dan sungkan karena beda usia, jabatan, pengetahuan teknologi dan penggunaan etika dalam berkomunikasi yang anak muda sekarang kurang tata kramanya.

**HASIL WAWANCARA**  
**PELAKSANAAN KOMUNIKASI INTERN DI KANTOR**  
**PERUSAHAAN DAERAH AIR MINUM**  
**(PDAM) TIRTAMARTA KOTA YOGYAKARTA**

---

---

**A. Identifikasi Responden**

Nama : Ibu SA  
Umur : 48 Th  
Jabatan : Pegawai Bag. Langganan (Seksi Penagihan)  
Lama Kerja : 24 Th  
Hari/tanggal : Kamis, 8 Mei 2014

**B. Pertanyaan Penelitian**

1. Bagaimana pandangan bapak/ibu mengenai pelaksanaan komunikasi yang terjadi di lingkungan Kantor PDAM Tirtamarta Kota Yogyakarta ?

**Jawaban** :Hemm,, sudah baik komunikasi intern yang terjalin selama ini.

2. Apakah antara pimpinan dan pegawai sudah melaksanakan komunikasi intern dengan lancar?

**Jawaban** :lancar mbak kalau antara pimpinan dengan bawahan, tapi terkadang ada salah paham sedikit tapi masih bisa di atasi mbak.

3. Apakah seorang pegawai perlu memiliki kemampuan berkomunikasi yang baik? Mengapa demikian?

**Jawaban** :Sudah tentu sangat diperlukan untuk komunikasi yang baik itu, karena tanpa komunikasi yang baik pasti bisa menghambat kegiatan yang ada di kantor.

4. Komunikasi intern yang terjadi di Kantor PDAM Tirtamarta Kota Yogyakarta, meliputi:

a. Komunikasi Vertikal ke bawah

- 1) Bagaimana cara atasan dalam memberikan perintah atau instruksi kepada bawahan ?

**Jawaban** : Perintah sih tergantung dari pimpinan kalau memang mendesak biasanya pimpinan bisa menghampiri pegawai secara langsung.

- 2) Bagaimana perlakuan atasan terhadap bawahan yang melakukan kelalaian atau kesalahan dalam bekerja ?

**Jawaban** :Teguran bisa secara lisan dan sangsi tertulis mbak di sini.

3) Bagaimana perlakuan atasan terhadap pegawai yang berprestasi ?

**Jawaban** :Untuk pegawai yang punya prestasi baik biasanya ada proses untuk diajukan promosi jabatan, bisa pemberian dengan sejumlah uang juga.

b. Komunikasi Vertikal ke atas

1) Bagaimana kebebasan pegawai dalam mengeluarkan ide, gagasan, saran, kritik dan keluhan dengan masalah pekerjaan ?

**Jawaban** :Untuk mengeluarkan ide maupun kritik di sini ya,,lumayanlah mbak bebas terbuka.

2) Bagaimana cara penyampaian laporan yang dilakukan oleh pegawai atau bawahan kepada atasan ?

**Jawaban** :Ya datang langsung menghadap pimpinan kalau itu bersifat lisan mbak, tapi kalau tertulis kami ya tetep mengikuti prosedur yang ada di kantor ini.

c. Komunikasi Horisontal

1) Bagaimana bentuk komunikasi horisontal yang terjadi baik sesama pimpinan dengan pimpinan, kepala bagian dengan kepala bagian, dan pegawai dengan pegawai ?

**Jawaban** :Hemm, ya baiklah mbak komunikasinya.

2) Bagaimana sikap atasan terhadap masalah atau konflik yang terjadi antara pegawai setingkat ?

**Jawaban** :Selalu dikoordinasikan dulu, jangan sampai bagian lain tahu.

d. Komunikasi Diagonal

1) Bagaimana bentuk dari pelaksanaan komunikasi diagonal yang terjadi di lingkungan kantor PDAM Tirtamarta Kota Yogyakarta ?

**Jawaban** :Sudah cukup baik mbak, komunikasi diagonal disini juga bisa dikatakan sebagai salah satu upaya untuk lebih kenal dengan kepala bagian yang lain. Karena yang terjadi hanya sekedar pimpinan meminta pendapat atau mengumumkan informasi, dan dari bawahan juga bisa memberikan kritik atau saran yang sifatnya untuk kemajuan perusahaan.

2) Bagaimana cara yang dilakukan kepala bagian dalam menyampaikan saran dan kritiknya kepada pegawai di bagian lain?

5. Apa sajakah media komunikasi intern yang digunakan di Lingkungan Kantor Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Tirtamarta Kota Yogyakarta?

**Jawaban** :Kantor PDAM Tirtamarta ya, berusaha untuk selalu mengikuti perkembangan jaman mbak. Jadi untuk medianya juga menyesuaikan kebutuhan kantor. Seperti penggunaan telepon, email, surat dan memo ,

dan media komunikasi intern yang lebih efektif untuk lebih mengakrabkan diri dengan pegawai lain adalah pengadaan lomba pada *event-event* tertentu.

6. Bagaimana iklim komunikasi intern di Lingkungan Kantor Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Tirtamarta Kota Yogyakarta?

**Jawaban** :Menurut saya sudah baik kok mbak, karena antar pegawai selalu bersikap terbuka dan kekeluargaan.

7. Apa saja faktor-faktor yang menghambat pelaksanaan komunikasi intern di Lingkungan Kantor Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Tirtamarta Kota Yogyakarta?

**Jawaban** :Ya, terkadang penggunaan pola komunikasi yang tidak sesuai bisa menghambat kelancaran pekerjaan juga mbak.

**HASIL WAWANCARA**  
**PELAKSANAAN KOMUNIKASI INTERN DI KANTOR**  
**PERUSAHAAN DAERAH AIR MINUM**  
**(PDAM) TIRTAMARTA KOTA YOGYAKARTA**

---

---

**A. Identifikasi Responden**

Nama : Ibu TH  
Umur : 42 Th  
Jabatan : Pegawai Bag. Keuangan  
Lama Kerja : 20 Th  
Hari/tanggal : Selasa, 13 Mei 2014

**B. Pertanyaan Penelitian**

1. Bagaimana pandangan bapak/ibu mengenai pelaksanaan komunikasi yang terjadi di lingkungan Kantor PDAM Tirtamarta Kota Yogyakarta ?

**Jawaban** :Iya mbak, komunikasinya sudah baik dan lancar.

2. Apakah antara pimpinan dan pegawai sudah melaksanakan komunikasi intern dengan lancar?

**Jawaban** :Cukup lancar mbak, soalnya pimpinan selalu memberi kesempatan jika ada yang tidak paham. Tapi ya kadang-kadang.

3. Apakah seorang pegawai perlu memiliki kemampuan berkomunikasi yang baik? Mengapa demikian?

**Jawaban** :Jelas, komunikasi yang baik juga mencerminkan bagaimana kinerja perusahaan di mata masyarakat.

4. Komunikasi intern yang terjadi di Kantor PDAM Tirtamarta Kota Yogyakarta, meliputi:

a. Komunikasi Vertikal ke bawah

- 1) Bagaimana cara atasan dalam memberikan perintah atau instruksi kepada bawahan ?

**Jawaban** :Ya setiap bagian kan tergantung pimpinan bisa memberikan perintah secara langsung dan tidak.

- 2) Bagaimana perlakuan atasan terhadap bawahan yang melakukan kelalaian atau kesalahan dalam bekerja ?

**Jawaban** :Pemberian teguran itu sudah pasti jelas akan dilakukan, jika memang ada pegawai yang tidak sesuai dengan ketentuan perusahaan.

- 3) Bagaimana perlakuan atasan terhadap pegawai yang berprestasi ?

**Jawaban** :Ya tentu diperlakukan oleh pimpinan akan bersikap lebih baik lagi kepada pegawai yang berprestasi.

b. Komunikasi Vertikal ke atas

- 1) Bagaimana kebebasan pegawai dalam mengeluarkan ide, gagasan, saran, kritik dan keluhan dengan masalah pekerjaan ?

**Jawaban** :Tentu disini baik mbak, pegawai itu selalu diberi kebebasan untuk mengeluarkan idenya, apalagi demi kemajuan perusahaan.

- 2) Bagaimana cara penyampaian laporan yang dilakukan oleh pegawai atau bawahan kepada atasan ?

**Jawaban** :Ya kalau pekerjaan sudah beres kami segera memberi laporan pada atasan mbak, biar cepat dikoreksi juga kalau masih terdapat kesalahan.

c. Komunikasi Horisontal

- 1) Bagaimana bentuk komunikasi horisontal yang terjadi baik sesama pimpinan dengan pimpinan, kepala bagian dengan kepala bagian, dan pegawai dengan pegawai ?

**Jawaban** :Sudah terjalin cukup baik mbak, soalnya bagian satu dengan bagian yang lain harus ada kerjasama yang kompak.

- 2) Bagaimana sikap atasan terhadap masalah atau konflik yang terjadi antara pegawai setingkat ?

**Jawaban** :Saling membantulah jika sampai terjadi konflik, yang jelas kalau menyangkut pekerjaan perusahaan.

d. Komunikasi Diagonal

- 1) Bagaimana bentuk dari pelaksanaan komunikasi diagonal yang terjadi di lingkungan kantor PDAM Tirtamarta Kota Yogyakarta ?

**Jawaban** :Pelaksanaannya sih ya lebih ke arah non formal mbak, karena pembicarannya biasanya berupa penyampaian pesan baik dari kepala bagian lain ke pegawai bagian lain ataupun sebaliknya.

5. Apa sajakah media komunikasi intern yang digunakan di Lingkungan Kantor Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Tirtamarta Kota Yogyakarta?

**Jawaban** :Media yang digunakan saya rasa sudah cukup lengkap ya mbak, seperti media lisan dan media tertulis disini sudah tersedia semua. Tapi kalau untuk kotak saran bagi pegawai kantor ini memang belum menyediakan.

6. Bagaimana iklim komunikasi intern di Lingkungan Kantor Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Tirtamarta Kota Yogyakarta?

**Jawaban** :Ya, kalau untuk penataan ruang bisa dilihat sendiri mbak. Karena terlalu banyaknya bagian dan pekerjaan yang harus sesuai target kami menaruh barang atau dokumen seadanya dulu. Tapi iklim komunikasi di sini sudah baik.

7. Apa saja faktor-faktor yang menghambat pelaksanaan komunikasi intern di Lingkungan Kantor Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Tirtamarta Kota Yogyakarta?

**Jawaban** :Untuk faktor penghambat komunikasi intern ya bisa dari pegawai yang beda usia, jabatan dan masih menganggap senior dan junior juga. Ya, walaupun sudah mengenal dengan baik, tapi faktor kesibukan atasan atau pimpinan membuat kurangnya kedekatan dalam menjalin komunikasi.

**HASIL WAWANCARA**  
**PELAKSANAAN KOMUNIKASI INTERN DI KANTOR**  
**PERUSAHAAN DAERAH AIR MINUM**  
**(PDAM) TIRTAMARTA KOTA YOGYAKARTA**

---

---

**A. Identifikasi Responden**

Nama : Ibu DP  
Umur : 27 Th  
Jabatan : Pegawai Bag. Keuangan  
Lama Kerja : 4 Th  
Hari/tanggal : Selasa, 13 Mei 2014

**B. Pertanyaan Penelitian**

1. Bagaimana pandangan bapak/ibu mengenai pelaksanaan komunikasi yang terjadi di lingkungan Kantor PDAM Tirtamarta Kota Yogyakarta ?

**Jawaban** :Bagus mbak, tapi ya kurang optimal.

2. Apakah antara pimpinan dan pegawai sudah melaksanakan komunikasi intern dengan lancar?

**Jawaban** :Sudah cukup lancarlah kalau untuk pimpinan dan bawahan.

3. Apakah seorang pegawai perlu memiliki kemampuan berkomunikasi yang baik? Mengapa demikian?

**Jawaban** :Wah itu sudah jelas, bagaimana kalau komunikasi saja tidak baik pasti pekerjaan juga berdampak tidak baik.

4. Komunikasi intern yang terjadi di Kantor PDAM Tirtamarta Kota Yogyakarta, meliputi:

a. Komunikasi Vertikal ke bawah

- 1) Bagaimana cara atasan dalam memberikan perintah atau instruksi kepada bawahan ?

**Jawaban** :Ohh kalau untuk perintah ya biasanya pimpinan memanggil ke ruangannya mbak.

- 2) Bagaimana perlakuan atasan terhadap bawahan yang melakukan kelalaian atau kesalahan dalam bekerja ?

**Jawaban** :Teguran itu sudah ada mbak, kan sesuai dengan peraturan perusahaan.

- 3) Bagaimana perlakuan atasan terhadap pegawai yang berprestasi ?

**Jawaban** :Wah ya bisa beda-beda mbak, pimpinan mungkin sering akan bersikap lebih baik dan menghargai setiap pekerjaan yang dilaksanakan oleh pegawainya

b. Komunikasi Vertikal ke atas

- 1) Bagaimana kebebasan pegawai dalam mengeluarkan ide, gagasan, saran, kritik dan keluhan dengan masalah pekerjaan ?

**Jawaban** :Ya, walaupun disini bersifat terbuka untuk penyampaian ide, gagasan, pendapat, saran dan kritik, pegawai terkadang masih takut mbak. Soalnya kan ya ada sedikit rasa pekewuh atau canggung kalau langsung menyampaikan pada atasan, apalagi jabatan dan usia yang berbeda.

- 2) Bagaimana cara penyampaian laporan yang dilakukan oleh pegawai atau bawahan kepada atasan ?

**Jawaban** :Kalau untuk menyampaikan laporan ya nanti tergantung dari sifat pekerjaanya mbak. Intinya ya tetep mengikuti prosedur yang sudah ada disini.

c. Komunikasi Horisontal

- 1) Bagaimana bentuk komunikasi horisontal yang terjadi baik sesama pimpinan dengan pimpinan, kepala bagian dengan kepala bagian, dan pegawai dengan pegawai ?

**Jawaban** :Selama ini komunikasi horisontal yang terjalin sudah baik. Kami saling berkoordinasi dengan pegawai bagian lain.

- 2) Bagaimana sikap atasan terhadap masalah atau konflik yang terjadi antara pegawai setingkat ?

**Jawaban** :Tetap berusaha dirembuk baik-baik, karena bekerja di lingkup perusahaan harus bisa menjaga etika kantor

d. Komunikasi Diagonal

- 1) Bagaimana bentuk dari pelaksanaan komunikasi diagonal yang terjadi di lingkungan kantor PDAM Tirtamarta Kota Yogyakarta ?

**Jawaban** :Iya mbak, soalnya interaksi yang terjadi antar pegawai di lain pihak kepada atasan di lain pihak kan hanya kadang-kadang saja dan saat mendesak juga.

5. Apa sajakah media komunikasi intern yang digunakan di Lingkungan Kantor Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Tirtamarta Kota Yogyakarta?

**Jawaban** :Ya, surat, papan informasi, rapat.

6. Bagaimana iklim komunikasi intern di Lingkungan Kantor Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Tirtamarta Kota Yogyakarta?

**Jawaban** :Iklim komunikasi ya sudah terjaga mbak, meski hambatan psikologis dari dua atau tiga orang pada tiap bagian terkadang menjadi penghalang. Tapi ya kami berusaha untuk selalu menciptakan suasana secara kekeluargaan.

7. Apa saja faktor-faktor yang menghambat pelaksanaan komunikasi intern di Lingkungan Kantor Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Tirtamarta Kota Yogyakarta?

**Jawaban** :Dari faktor usia dan jabatan mbak, jadi masih ada rasa sungkan.

**HASIL WAWANCARA**  
**PELAKSANAAN KOMUNIKASI INTERN DI KANTOR**  
**PERUSAHAAN DAERAH AIR MINUM**  
**(PDAM) TIRTAMARTA KOTA YOGYAKARTA**

---

---

**A. Identifikasi Responden**

Nama : Bpk. DAS  
Umur : 24 Th  
Jabatan : Pegawai Bagian Perencanaan Teknik  
Lama Kerja : 2 Th  
Hari/tanggal : Jum'at, 16 Mei 2014

**B. Pertanyaan Penelitian**

1. Bagaimana pandangan bapak/ibu mengenai pelaksanaan komunikasi yang terjadi di lingkungan Kantor PDAM Tirtamarta Kota Yogyakarta ?

**Jawaban** :Komunikasi intern yang terjadi selama ini sudah baik mbak, tapi masih kurang optimal.

2. Apakah antara pimpinan dan pegawai sudah melaksanakan komunikasi intern dengan lancar?

**Jawaban** :Ya, sudah lancar untuk komunikasi antara pimpinan dengan pegawai.

3. Apakah seorang pegawai perlu memiliki kemampuan berkomunikasi yang baik? Mengapa demikian?

**Jawaban** :Iya jelas, pegawai harus mampu berkomunikasi dengan baik karena itu sebagai salah satu pendukung tercapainya tujuan perusahaan.

4. Komunikasi intern yang terjadi di Kantor PDAM Tirtamarta Kota Yogyakarta, meliputi:

a. Komunikasi Vertikal ke bawah

- 1) Bagaimana cara atasan dalam memberikan perintah atau instruksi kepada bawahan ?

**Jawaban** :Pemberian perintah ya cukup baik dan jelas, tapi itu juga terkadang soalnya kalau pimpinan pas sibuk kami hanya mengerjakan tugas sesuai pemahaman kami dan apa yang telah diperintahkan tadi.

- 2) Bagaimana perlakuan atasan terhadap bawahan yang melakukan kelalaian atau kesalahan dalam bekerja ?

**Jawaban** :Jika ada pegawai yang lalai atau melakukan kesalahan biasanya sekedar diingatkan secara lisan.

3) Bagaimana perlakuan atasan terhadap pegawai yang berprestasi ?

**Jawaban** : Perlakuannya ya bisa terkadang diberi penghargaan prestasi kemudian diumumkan saat kegiatan apel pagi atau saat rapat juga.

b. Komunikasi Vertikal ke atas

1) Bagaimana kebebasan pegawai dalam mengeluarkan ide, gagasan, saran, kritik dan keluhan dengan masalah pekerjaan ?

**Jawaban** :Bebas dan sangat terbuka mbak, penyampaiannya bisa langsung menghadap atasan, tapi kalau untuk pegawai yang sungkan biasanya bicara dulu sama temannya baru nanti dibicarakan baiknya seperti apa menyampaikannya.

2) Bagaimana cara penyampaian laporan yang dilakukan oleh pegawai atau bawahan kepada atasan ?

**Jawaban** :Ya disini itu, untuk laporan pekerjaan bisa langsung secara lisan dan tertulis seperti penggunaan format resmi yang sudah diatur oleh kebijakan kantor.

c. Komunikasi Horisontal

1) Bagaimana bentuk komunikasi horisontal yang terjadi baik sesama pimpinan dengan pimpinan, kepala bagian dengan kepala bagian, dan pegawai dengan pegawai ?

**Jawaban** :Ya, sudah baik.

2) Bagaimana sikap atasan terhadap masalah atau konflik yang terjadi antara pegawai setingkat ?

**Jawaban** :Jika terjadi masalah antar pegawai pasti ikut membantu untuk menyelesaiannya, sehingga tidak mengganggu pekerjaan kantor.

d. Komunikasi Diagonal

1) Bagaimana bentuk dari pelaksanaan komunikasi diagonal yang terjadi di lingkungan kantor PDAM Tirtamarta Kota Yogyakarta ?

**Jawaban** :Bentuk komunikasi diagonal di kantor ini ya sudah baik juga mbak, komunikasinya bisa langsung disampaikan kepada atasan di lain bagian.

2) Bagaimana cara yang dilakukan kepala bagian dalam menyampaikan saran dan kritiknya kepada pegawai di bagian lain?

5. Apa sajakah media komunikasi intern yang digunakan di Lingkungan Kantor Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Tirtamarta Kota Yogyakarta?

**Jawaban** :Penggunaan media komunikasi disini sudah cukup baik. Ya baik surat, memo, rapat rutin, papan pengumuman dan lain-lain.

6. Bagaimana iklim komunikasi intern di Lingkungan Kantor Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Tirtamarta Kota Yogyakarta?

**Jawaban** :Sudah baik mbak, tapi ya berharap dapat berkomunikasi langsung dengan Direktur. Agar apa yang menjadi keluhan bisa langsung tersampaikan mbak, gak harus ditunda-tunda.

7. Apa saja faktor-faktor yang menghambat pelaksanaan komunikasi intern di Lingkungan Kantor Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Tirtamarta Kota Yogyakarta?

**Jawaban** :Bisa sih mbak dari faktor psikologis si pegawai, karena ya di kantor itu macem-macem toh orangnya.

**HASIL WAWANCARA**  
**PELAKSANAAN KOMUNIKASI INTERN DI KANTOR**  
**PERUSAHAAN DAERAH AIR MINUM**  
**(PDAM) TIRTAMARTA KOTA YOGYAKARTA**

---

---

**A. Identifikasi Responden**

Nama : Bpk. HP  
Umur : 54 Th  
Jabatan : Pegawai Seksi Data dan Evaluasi  
Lama Kerja : 25 Th  
Hari/tanggal : Jum'at 16 Mei 2014

**B. Pertanyaan Penelitian**

1. Bagaimana pandangan bapak/ibu mengenai pelaksanaan komunikasi yang terjadi di lingkungan Kantor PDAM Tirtamarta Kota Yogyakarta ?

**Jawaban** :Komunikasinya sudah cukup lancarlah.

2. Apakah antara pimpinan dan pegawai sudah melaksanakan komunikasi intern dengan lancar?

**Jawaban** :Untuk pimpinan dan pegawai selama ini juga baik mbak. Komunikasinya jika terlalu melewati saluran yang panjang mengakibatkan beda persepsi juga e mbak

3. Apakah seorang pegawai perlu memiliki kemampuan berkomunikasi yang baik? Mengapa demikian?

**Jawaban** : Ya, kan dari komunikasi yang baik pasti semua pekerjaan juga akan selesai dengan baik, kalau dengan komunikasinya saja sudah ada salah paham bagaimana pegawai bisa menyelesaikan tugasnya.

4. Komunikasi intern yang terjadi di Kantor PDAM Tirtamarta Kota Yogyakarta, meliputi:

a. Komunikasi Vertikal ke bawah

- 1) Bagaimana cara atasan dalam memberikan perintah atau instruksi kepada bawahan ?

**Jawaban** :Perintah yang diberikan pimpinan menurut saya sudah jelas mbak, soalnya pimpinan terkadang mau menerangkan hal-hal yang dirasa tidak kami pahami.

- 2) Bagaimana perlakuan atasan terhadap bawahan yang melakukan kelalaian atau kesalahan dalam bekerja ?

**Jawaban** :Pimpinan lebih seringnya memberi peringatan secara lisan dulu agar pegawai tidak mengulangi kesalahannya

3) Bagaimana perlakuan atasan terhadap pegawai yang berprestasi ?

**Jawaban** :Ya bisa diberi penghargaan berupa promosi jabatan atau selalu diberi kepercayaan untuk mewakili pimpinan saat melakukan perjalanan bisnis.

b. Komunikasi Vertikal ke atas

1) Bagaimana kebebasan pegawai dalam mengeluarkan ide, gagasan, saran, kritik dan keluhan dengan masalah pekerjaan ?

**Jawaban** :Ya, selama ini penyampaian ide, saran dan kritik sih masih bersifat terbuka dan demokratis.

2) Bagaimana cara penyampaian laporan yang dilakukan oleh pegawai atau bawahan kepada atasan ?

**Jawaban** :Laporan pekerjaan ya nanti tergantung dari sifat pekerjaannya mbak, misalnya kalau pimpinan minta untuk diperinci ya nanti pegawai harus membuat laporan secara tertulis dan jelas.

c. Komunikasi Horisontal

1) Bagaimana bentuk komunikasi horisontal yang terjadi baik sesama pimpinan dengan pimpinan, kepala bagian dengan kepala bagian, dan pegawai dengan pegawai ?

**Jawaban** :Baiklah mbak kalau untuk komunikasi horisontal di PDAM ini. Ya karena bagian satu dengan bagian yang lain harus ada kerjasama untuk mencapai tujuan perusahaan.

2) Bagaimana sikap atasan terhadap masalah atau konflik yang terjadi antara pegawai setingkat ?

**Jawaban** :Selalu dirembuk bareng mbak.

d. Komunikasi Diagonal

1) Bagaimana bentuk dari pelaksanaan komunikasi diagonal yang terjadi di lingkungan kantor PDAM Tirtamarta Kota Yogyakarta ?

**Jawaban** :Menurut saya sudah baik mbak. Ya kan komunikasinya bisa langsung disampaikan tanpa ada kaitannya dengan tugas atau pekerjaan kami juga.

2) Bagaimana cara yang dilakukan kepala bagian dalam menyampaikan saran dan kritiknya kepada pegawai di bagian lain?

5. Apa sajakah media komunikasi intern yang digunakan di Lingkungan Kantor Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Tirtamarta Kota Yogyakarta?

**Jawaban** :Kantor ini untuk penunjang kelancaran pekerjaan seperti penggunaan media komunikasi sudah lengkap menurut saya. Karena sudah tersedia papan informasi, telepon, surat dan pertemuan rutin lain untuk meningkatkan kinerja pegawainya.

6. Bagaimana iklim komunikasi intern di Lingkungan Kantor Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Tirtamarta Kota Yogyakarta?

**Jawaban** :Ya, sudah baik mbak untuk iklim komunikasinya disini. Ada rasa persaudaraan juga.

7. Apa saja faktor-faktor yang menghambat pelaksanaan komunikasi intern di Lingkungan Kantor Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Tirtamarta Kota Yogyakarta?

**Jawaban** :Kalau dari faktor media saya kira tidak ada hambatan mbak. Tapi lebih cenderung ke sifat individu masing-masing pegawainya.

**HASIL WAWANCARA**  
**PELAKSANAAN KOMUNIKASI INTERN DI KANTOR**  
**PERUSAHAAN DAERAH AIR MINUM**  
**(PDAM) TIRTAMARTA KOTA YOGYAKARTA**

---

---

**A. Identifikasi Responden**

Nama : Ibu. SW  
Umur : 39 Th  
Jabatan : Pegawai Seksi Data dan Evaluasi  
Lama Kerja : 13 Th  
Hari/tanggal : jum'at, 16 Mei 2014

**B. Pertanyaan Penelitian**

1. Bagaimana pandangan bapak/ibu mengenai pelaksanaan komunikasi yang terjadi di lingkungan Kantor PDAM Tirtamarta Kota Yogyakarta ?

**Jawaban** :Pelaksanaan komunikasi intern disini terjadi secara timbal balik mbak, dan itu juga cukup lancar.

2. Apakah antara pimpinan dan pegawai sudah melaksanakan komunikasi intern dengan lancar?

**Jawaban** :Selama saya bekerja disini, ya sudah baik dan lancar mbak.

3. Apakah seorang pegawai perlu memiliki kemampuan berkomunikasi yang baik? Mengapa demikian?

**Jawaban** :Tentu dong mbak, pegawai itu harus mampu berkomunikasi dengan baik antar pegawai yang lain agar semua pekerjaan yang menjadi tujuan perusahaan bisa tercapai.

4. Komunikasi intern yang terjadi di Kantor PDAM Tirtamarta Kota Yogyakarta, meliputi:

a. Komunikasi Vertikal ke bawah

- 1) Bagaimana cara atasan dalam memberikan perintah atau instruksi kepada bawahan ?

**Jawaban** :Kalau untuk perintah atau instruksi yang diberikan oleh pimpinan saya rasa selama ini baik dan jelas.

- 2) Bagaimana perlakuan atasan terhadap bawahan yang melakukan kelalaian atau kesalahan dalam bekerja ?

**Jawaban** :Kalau ada yang salah ya langsung ditegur.

- 3) Bagaimana perlakuan atasan terhadap pegawai yang berprestasi ?

**Jawaban** :Iya mbak tentu diberi penghargaan.

b. Komunikasi Vertikal ke atas

- 1) Bagaimana kebebasan pegawai dalam mengeluarkan ide, gagasan, saran, kritik dan keluhan dengan masalah pekerjaan ?

**Jawaban** :Ya bersifat terbuka. tapi kalau ada pegawai yang canggung ya nanti biasanya minta bantuan teman kerjanya yang menyampaikan kepada atasan.

- 2) Bagaimana cara penyampaian laporan yang dilakukan oleh pegawai atau bawahan kepada atasan ?

**Jawaban** :Untuk melaporkan pekerjaan yang sudah beres ya, bisa langsung secara lisan ngomong ke pimpinan.

c. Komunikasi Horisontal

- 1) Bagaimana bentuk komunikasi horisontal yang terjadi baik sesama pimpinan dengan pimpinan, kepala bagian dengan kepala bagian, dan pegawai dengan pegawai ?

**Jawaban** :Untuk komunikasi antara sesama pegawai ya kami sudah baik, berusaha mengakrabkan dirilah mbak biar kalau bekerja juga lebih nyaman.

- 2) Bagaimana sikap atasan terhadap masalah atau konflik yang terjadi antara pegawai setingkat ?

**Jawaban** :Ya tergantung mbak nanti masalahnya mengenai pekerjaan kantor atau masalah pribadi. Kalau menyangkut pekerjaan kantor ya biasanya pegawai yang lain ikut membantu menyelesaiannya.

d. Komunikasi Diagonal

- 1) Bagaimana bentuk dari pelaksanaan komunikasi diagonal yang terjadi di lingkungan kantor PDAM Tirtamarta Kota Yogyakarta ?

**Jawaban** :Secara formal bisa, secara non formal juga bisa mbak.

- 2) Bagaimana cara yang dilakukan kepala bagian dalam menyampaikan saran dan kritiknya kepada pegawai di bagian lain?

**Jawaban** :komunikasi diagonal ini cenderung penyampaian informasinya hanya sekedar pemberitahuan jika ada rapat, bisa meminjam dokumen di bagian lain bila dibutuhkan supaya pekerjaan lancar.

5. Apa sajakah media komunikasi intern yang digunakan di Lingkungan Kantor Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Tirtamarta Kota Yogyakarta?

**Jawaban** :Media komunikasi intern yang tersedia di Kantor PDAM Tirtamarta ya seperti telepon, slide, rapat tiap bulan, arisan, pengajian, dan lain-lain mbak.

6. Bagaimana iklim komunikasi intern di Lingkungan Kantor Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Tirtamarta Kota Yogyakarta?

**Jawaban** :Emm, untuk hambatan psikologis pasti ada ya mbak, barang satu atau dua orang pada tiap bagian. Soalnya ya sifat atau karakteristik individu yang berbeda juga. Tapi tetap berusaha menciptakan suasana yang nyaman dan kondusif agar apa yang ditargetkan tercapai.

7. Apa saja faktor-faktor yang menghambat pelaksanaan komunikasi intern di Lingkungan Kantor Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Tirtamarta Kota Yogyakarta?

**Jawaban** :Ya, ini faktor penghambatnya ada dari pegawai yang merasa minder, takut dan khawatir berbicara dengan atasan. Terus karena faktor usia dan jabatan juga.

**HASIL WAWANCARA**  
**PELAKSANAAN KOMUNIKASI INTERN DI KANTOR**  
**PERUSAHAAN DAERAH AIR MINUM**  
**(PDAM) TIRTAMARTA KOTA YOGYAKARTA**

---

---

**A. Identifikasi Responden**

Nama : Ibu. NJ  
Umur : 52 Th  
Jabatan : Pegawai Bag. Produksi  
Lama Kerja : 25Th  
Hari/tanggal : Selasa, 19 Mei 2014

**B. Pertanyaan Penelitian**

1. Bagaimana pandangan bapak/ibu mengenai pelaksanaan komunikasi yang terjadi di lingkungan Kantor PDAM Tirtamarta Kota Yogyakarta ?

**Jawaban** : Sudah cukup berjalan dengan lancar kok mbak.

2. Apakah antara pimpinan dan pegawai sudah melaksanakan komunikasi intern dengan lancar?

**Jawaban** : Untuk komunikasi dengan pimpinan juga baik. Tapi ya kadang-kadang juga mbak kami menangkap isi pesan Cuma sepahamnya saja.

3. Apakah seorang pegawai perlu memiliki kemampuan berkomunikasi yang baik? Mengapa demikian?

**Jawaban** :Jelas, ya karena dengan adanya suatu komunikasi yang baik berarti otomatis pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya bisa dilaksanakan dengan baik pula.

4. Komunikasi intern yang terjadi di Kantor PDAM Tirtamarta Kota Yogyakarta, meliputi:

a. Komunikasi Vertikal ke bawah

- 1) Bagaimana cara atasan dalam memberikan perintah atau instruksi kepada bawahan ?

**Jawaban** :Kalau pimpinan tidak sibuk ya perintah bisa disampaikan secara langsung kepada pegawainya.

- 2) Bagaimana perlakuan atasan terhadap bawahan yang melakukan kelalaian atau kesalahan dalam bekerja ?

**Jawaban** :Hemm,, tentu ada sangsi yang sesuai dengan apa yang diperbuat oleh pegawai yang melakukan kesalahan.

3) Bagaimana perlakuan atasan terhadap pegawai yang berprestasi ?

**Jawaban** :Ya diberlakukan sewajarnya mbak, kalau perlu diberi penghargaan ya diberikan sesuai apa yang dilakukan pegawai tersebut untuk kemajuan perusahaan.

b. Komunikasi Vertikal ke atas

1) Bagaimana kebebasan pegawai dalam mengeluarkan ide, gagasan, saran, kritik dan keluhan dengan masalah pekerjaan ?

**Jawaban** :Ya penyampaian idenya baik mbak, terbuka nanti bisa disampaikan saat rapat atau apel pagi.

2) Bagaimana cara penyampaian laporan yang dilakukan oleh pegawai atau bawahan kepada atasan ?

**Jawaban** :Penyampaian laporan pekerjaan ya, pegawai berusaha secepat mungkin untuk memberi laporan kalau pekerjaan sudah beres. Jadi nanti pimpinan kan bisa melakukan kegiatan berikutnya berkaitan dengan laporan pekerjaan tersebut mbak.

c. Komunikasi Horisontal

1) Bagaimana bentuk komunikasi horisontal yang terjadi baik sesama pimpinan dengan pimpinan, kepala bagian dengan kepala bagian, dan pegawai dengan pegawai ?

**Jawaban** :Lancar, baik juga mbak.

2) Bagaimana sikap atasan terhadap masalah atau konflik yang terjadi antara pegawai setingkat ?

**Jawaban** :Hemm,, ya bisa ikut membantu untuk menyelesaikan tapi melihat situasi dan kondisi yang dihadapi si pegawai yang mempunyai masalah tersebut.

d. Komunikasi Diagonal

1) Bagaimana bentuk dari pelaksanaan komunikasi diagonal yang terjadi di lingkungan kantor PDAM Tirtamarta Kota Yogyakarta ?

**Jawaban** :Kalau komunikasi diagonal di sini lebih cenderung ke arah non formal menurut saya, karena kadang bagian lain atau atasan bagian lain tidak jarang meminta pendapat dari bagian kami.

2) Bagaimana cara yang dilakukan kepala bagian dalam menyampaikan saran dan kritiknya kepada pegawai di bagian lain?

5. Apa sajakah media komunikasi intern yang digunakan di Lingkungan Kantor Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Tirtamarta Kota Yogyakarta?

**Jawaban** :Yang lebih sering digunakan untuk komunikasi intern ya telepon, surat dan rapat tiap bulan mbak. Kalau untuk rapat kan tiap pegawai berhak mengajukan ide, maupun pendapatnya jadi nanti bisa langsung dimusyawarahkan kembali.

6. Bagaimana iklim komunikasi intern di Lingkungan Kantor Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Tirtamarta Kota Yogyakarta?

**Jawaban** :Ya sudah baiklah mbak. Terkadang juga pegawai menerima penghargaan untuk kedisiplinan pegawai.

7. Apa saja faktor-faktor yang menghambat pelaksanaan komunikasi intern di Lingkungan Kantor Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Tirtamarta Kota Yogyakarta?

**Jawaban** :Hambatannya emm,, kurangnya waktu untuk lebih menjalin komunikasi dengan pegawai di bagian lain aja mbak, karena sibuk terhadap pelayanan kepada masyarakat

**HASIL WAWANCARA**  
**PELAKSANAAN KOMUNIKASI INTERN DI KANTOR**  
**PERUSAHAAN DAERAH AIR MINUM**  
**(PDAM) TIRTAMARTA KOTA YOGYAKARTA**

---

---

**A. Identifikasi Responden**

Nama : Bpk. ST  
Umur : 55 Th  
Jabatan : Pegawai Bag. Produksi  
Lama Kerja : 28 Th  
Hari/tanggal : Selasa, 19 Mei 2014

**B. Pertanyaan Penelitian**

1. Bagaimana pandangan bapak/ibu mengenai pelaksanaan komunikasi yang terjadi di lingkungan Kantor PDAM Tirtamarta Kota Yogyakarta ?

**Jawaban** :Ya, sudah cukup baik dan lancar selama ini, tapi kedepannya komunikasi intern yang terjadi di kantor ini lebih bisa ditingkatkan agar sesama pegawai bisa lebih akrab lagi.

2. Apakah antara pimpinan dan pegawai sudah melaksanakan komunikasi intern dengan lancar?

**Jawaban** :Iya untuk komunikasi yang terjalin dengan pimpinan juga lancar.

3. Apakah seorang pegawai perlu memiliki kemampuan berkomunikasi yang baik? Mengapa demikian?

**Jawaban** :Jelas, karena perusahaan kami bersifat pelayanan kepada masyarakat tentu untuk komunikasi antar pegawai harus baik terlebih dahulu.

4. Komunikasi intern yang terjadi di Kantor PDAM Tirtamarta Kota Yogyakarta, meliputi:

a. Komunikasi Vertikal ke bawah

- 1) Bagaimana cara atasan dalam memberikan perintah atau instruksi kepada bawahan ?

**Jawaban** :Saya kira pimpinan dalam menyampaikan perintahnya sudah jelas dan dapat kami terima dengan baik.

- 2) Bagaimana perlakuan atasan terhadap bawahan yang melakukan kelalaian atau kesalahan dalam bekerja ?

**Jawaban** :Tentu pimpinan mengambil tindakan yang tegas dengan memberi teguran terlebih dulu agar tidak mengulangi kesalahannya lagi.

3) Bagaimana perlakuan atasan terhadap pegawai yang berprestasi ?

**Jawaban** :Pujian bisa, promosi jabatan juga bisa mbak.

b. Komunikasi Vertikal ke atas

1) Bagaimana kebebasan pegawai dalam mengeluarkan ide, gagasan, saran, kritik dan keluhan dengan masalah pekerjaan ?

**Jawaban** :Cukup terbukalah mbak, karena pimpinan juga terkadang memberi kesempatan pada setiap pegawai jika ada keluhan mengenai pekerjaan.

2) Bagaimana cara penyampaian laporan yang dilakukan oleh pegawai atau bawahan kepada atasan ?

**Jawaban** :Nanti tergantung sifat pekerjaan dan permintaan dari atasan mbak, ya laporan kan bisa secara lisan dan tertulis mbak.

c. Komunikasi Horisontal

1) Bagaimana bentuk komunikasi horisontal yang terjadi baik sesama pimpinan dengan pimpinan, kepala bagian dengan kepala bagian, dan pegawai dengan pegawai ?

**Jawaban** :Untuk setiap bagian atau sesama pegawai disini kami berusaha berkomunikasi dengan baik mbak.

2) Bagaimana sikap atasan terhadap masalah atau konflik yang terjadi antara pegawai setingkat ?

**Jawaban** :Secepat mungkin untuk diselesaikan agar tidak mengganggu pekerjaan kantor yang lain.

d. Komunikasi Diagonal

1) Bagaimana bentuk dari pelaksanaan komunikasi diagonal yang terjadi di lingkungan kantor PDAM Tirtamarta Kota Yogyakarta ?

**Jawaban** :Ya, kadang-kadang saja komunikasi ini digunakan untuk memperlancar pekerjaan kami.

2) Bagaimana cara yang dilakukan kepala bagian dalam menyampaikan saran dan kritiknya kepada pegawai di bagian lain?

5. Apa sajakah media komunikasi intern yang digunakan di Lingkungan Kantor Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Tirtamarta Kota Yogyakarta?

**Jawaban** :Kalau untuk media komunikasi yang paling efektif digunakan adalah telepon mbak. Tapi kantor juga menyediakan media lainnya seperti papan pengumuman, tapi untuk kotak saran khusus pegawai saat ini belum tersedia.

6. Bagaimana iklim komunikasi intern di Lingkungan Kantor Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Tirtamarta Kota Yogyakarta?

**Jawaban** :Selalu menjaga kekompakan mbak agar tercipta iklim komunikasi yang baik dan sehat.

7. Apa saja faktor-faktor yang menghambat pelaksanaan komunikasi intern di Lingkungan Kantor Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Tirtamarta Kota Yogyakarta?

**Jawaban** :Wah kalau faktor penghambat ya ada dua sampai tiga orang pegawai pada tiap bagian yang kadang hanya mementingkan pekerjaannya sendiri.

**HASIL WAWANCARA**  
**PELAKSANAAN KOMUNIKASI INTERN DI KANTOR**  
**PERUSAHAAN DAERAH AIR MINUM**  
**(PDAM) TIRTAMARTA KOTA YOGYAKARTA**

---

---

**A. Identifikasi Responden**

Nama : Bpk. JP  
Umur : 33 Th  
Jabatan : Pegawai Bagian Produksi  
Lama Kerja : 8 Th  
Hari/tanggal : Selasa, 19 Mei 2014

**B. Pertanyaan Penelitian**

1. Bagaimana pandangan bapak/ibu mengenai pelaksanaan komunikasi yang terjadi di lingkungan Kantor PDAM Tirtamarta Kota Yogyakarta ?

**Jawaban** :Pelaksanaan komunikasi intern di kantor ini menurut saya sudah lancar.

2. Apakah antara pimpinan dan pegawai sudah melaksanakan komunikasi intern dengan lancar?

**Jawaban** :Cukup baik juga, tapi ya karena sifat individu yang berbeda-beda dan penyampaian pesan yang terkadang melalui saluran yang terlalu panjang membuat kami salah pengertian atau beda persepsi dengan apa yang dimaksud oleh pimpinan.

3. Apakah seorang pegawai perlu memiliki kemampuan berkomunikasi yang baik? Mengapa demikian?

**Jawaban** :Komunikasi yang baik itu perlu, karena kalau komunikasi tidak baik nanti dengan urusan pekerjaan bisa kacau.

4. Komunikasi intern yang terjadi di Kantor PDAM Tirtamarta Kota Yogyakarta, meliputi:

a. Komunikasi Vertikal ke bawah

- 1) Bagaimana cara atasan dalam memberikan perintah atau instruksi kepada bawahan ?

**Jawaban** :Ya kalau untuk perintah pimpinan terkadang memberikan pedoman atau keterangan sesuai prosedur yang ada sehingga kami bisa mudah untuk memahami dan melaksanakan tugasnya dengan baik.

- 2) Bagaimana perlakuan atasan terhadap bawahan yang melakukan kelalaian atau kesalahan dalam bekerja ?

**Jawaban** :Teguran mbak biasanya, tapi kalau sudah kelewat batas tentu surat peringatan.

- 3) Bagaimana perlakuan atasan terhadap pegawai yang berprestasi ?  
**Jawaban** :Pimpinan lebih bersikap ramah dan baik, serta ada penghargaan baik promosi jabatan.

b. Komunikasi Vertikal ke atas

- 1) Bagaimana kebebasan pegawai dalam mengeluarkan ide, gagasan, saran, kritik dan keluhan dengan masalah pekerjaan ?

**Jawaban** :Bebas untuk penyampaian idenya, tapi pegawai tetap menjunjung etika mbak, apalagi sebagai orang jogja tahu unggah ungguh.

- 2) Bagaimana cara penyampaian laporan yang dilakukan oleh pegawai atau bawahan kepada atasan ?

**Jawaban** :Ya untuk melaporkan pekerjaan bisa langsung menghadap atasan mbak, tapi jika pekerjaan agak ribet sesekali pegawai minta tambahan waktu untuk menyelesaiannya, asal tidak kelewatan batas aja mbak.

c. Komunikasi Horisontal

- 1) Bagaimana bentuk komunikasi horisontal yang terjadi baik sesama pimpinan dengan pimpinan, kepala bagian dengan kepala bagian, dan pegawai dengan pegawai ?

**Jawaban** :Iya mbak, sudah cukup baik kalau komunikasi horisontal disini karena terjalin dengan adanya kerjasama dan ketergantungan antar bagian maupun sesama pegawai.

- 2) Bagaimana sikap atasan terhadap masalah atau konflik yang terjadi antara pegawai setingkat ?

**Jawaban** :Jelas harus dibantu dan segera diselesaikan masalahnya supaya tidak menghambat pekerjaan yang lain.

d. Komunikasi Diagonal

- 1) Bagaimana bentuk dari pelaksanaan komunikasi diagonal yang terjadi di lingkungan kantor PDAM Tirtamarta Kota Yogyakarta ?

**Jawaban** :Hemm, lebih ke arah informal ya.

Misalnya mengenai keluhan-keluhan pegawai terhadap pimpinannya dengan meminta pendapat atau saran dari pimpinan di bagian lain.

- 2) Bagaimana cara yang dilakukan kepala bagian dalam menyampaikan saran dan kritiknya kepada pegawai di bagian lain?

5. Apa sajakah media komunikasi intern yang digunakan di Lingkungan Kantor Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Tirtamarta Kota Yogyakarta?

**Jawaban** :Ketersediaan media komunikasi intern disini saya rasa cukup baik mbak, karena selama ini sudah cukup membantu kelancaran pekerjaan kami.

6. Bagaimana iklim komunikasi intern di Lingkungan Kantor Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Tirtamarta Kota Yogyakarta?

**Jawaban** :Ya sudah terjaga iklim komunikasinya, baik dari satu bagian ke bagian lain yang ada di kantor ini.

7. Apa saja faktor-faktor yang menghambat pelaksanaan komunikasi intern di Lingkungan Kantor Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Tirtamarta Kota Yogyakarta?

**Jawaban** :Hemm, dari faktor belakang pendidikan, usia dan jabatan biasanya mbak.

**HASIL WAWANCARA**  
**PELAKSANAAN KOMUNIKASI INTERN DI KANTOR**  
**PERUSAHAAN DAERAH AIR MINUM**  
**(PDAM) TIRTAMARTA KOTA YOGYAKARTA**

---

---

**A. Identifikasi Responden**

Nama : Bpk. CDA  
Umur : 24 Th  
Jabatan : Pegawai Bag. Produksi  
Lama Kerja : 2 Th  
Hari/tanggal : Jum'at, 22 Mei 2014

**B. Pertanyaan Penelitian**

1. Bagaimana pandangan bapak/ibu mengenai pelaksanaan komunikasi yang terjadi di lingkungan Kantor PDAM Tirtamarta Kota Yogyakarta ?

**Jawaban** :Ya, untuk komunikasi intern disini sudah baik.

2. Apakah antara pimpinan dan pegawai sudah melaksanakan komunikasi intern dengan lancar?

**Jawaban** :Antara pimpinan dan pegawai juga cukup baik mbak, soalnya pimpinan selalu memberi kesempatan kepada pegawai untuk bertanya jika ada kesulitan.

3. Apakah seorang pegawai perlu memiliki kemampuan berkomunikasi yang baik? Mengapa demikian?

**Jawaban** :Tentu, ya karena komunikasi yang baik akan menentukan arah perusahaan dalam melaksanakan setiap kegiatan kerja di kantor.

4. Komunikasi intern yang terjadi di Kantor PDAM Tirtamarta Kota Yogyakarta, meliputi:

a. Komunikasi Vertikal ke bawah

- 1) Bagaimana cara atasan dalam memberikan perintah atau instruksi kepada bawahan ?

**Jawaban** :Cara pimpinan menyampaikan perintah sudah baik, karena saya rasa mudah untuk dipahami.

- 2) Bagaimana perlakuan atasan terhadap bawahan yang melakukan kelalaian atau kesalahan dalam bekerja ?

**Jawaban** :Iya mbak sudah jelas diberi teguran yang sesuai.

- 3) Bagaimana perlakuan atasan terhadap pegawai yang berprestasi ?

**Jawaban** :Diberi pujian, *reward* juga mbak.

b. Komunikasi Vertikal ke atas

- 1) Bagaimana kebebasan pegawai dalam mengeluarkan ide, gagasan, saran, kritik dan keluhan dengan masalah pekerjaan ?

**Jawaban :**Kalau untuk mengutarakan ide, saran, dan kritik di kantor ini sudah enak mbak, bersifat demokratislah mbak.

- 2) Bagaimana cara penyampaian laporan yang dilakukan oleh pegawai atau bawahan kepada atasan ?

**Jawaban :**Bisa mbak laporan itu secara lisan saja dan bisa juga harus tertulis sesuai format resmi dan prosedur yang sudah diatur oleh kantor ini.

c. Komunikasi Horisontal

- 1) Bagaimana bentuk komunikasi horisontal yang terjadi baik sesama pimpinan dengan pimpinan, kepala bagian dengan kepala bagian, dan pegawai dengan pegawai ?

**Jawaban :**Sudah baik

- 2) Bagaimana sikap atasan terhadap masalah atau konflik yang terjadi antara pegawai setingkat ?

**Jawaban :**Ya memberi waktu kepada pegawai yang mempunyai masalah untuk segera menyelesaiannya.

d. Komunikasi Diagonal

- 1) Bagaimana bentuk dari pelaksanaan komunikasi diagonal yang terjadi di lingkungan kantor PDAM Tirtamarta Kota Yogyakarta ?

**Jawaban :**Sudah cukup baik kok disini, ya selalu berusaha berinteraksi dengan kepala bagian lain ataupun sebaliknya.

- 2) Bagaimana cara yang dilakukan kepala bagian dalam menyampaikan saran dan kritiknya kepada pegawai di bagian lain?

5. Apa sajakah media komunikasi intern yang digunakan di Lingkungan Kantor Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Tirtamarta Kota Yogyakarta?

**Jawaban :**Ya ada media lisan dan media tertulis. untuk media lisan kami menggunakan telepon dan pengadaan rapat rutin. Sedangkan untuk media tertulis lebih sering menggunakan surat, memo, papan pengumuman dan lembar presensi untuk memantau setiap kehadiran pegawai.

6. Bagaimana iklim komunikasi intern di Lingkungan Kantor Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Tirtamarta Kota Yogyakarta?

**Jawaban :**Iklim komunikasi yang terjadi di kantor ini menurut saya sudah baik mbak, harus ada rasa tanggung jawab dan saling percaya antara satu pegawai dengan pegawai yang lain.

7. Apa saja faktor-faktor yang menghambat pelaksanaan komunikasi intern di Lingkungan Kantor Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Tirtamarta Kota Yogyakarta?

Jawaban :Kalau menurut saya ya mbak, itu dari sifat pegawainya masing-masing soalnya ada yang pendiam dan tidak mau berbicara kalau tidak dimulai duluan.

**HASIL WAWANCARA**  
**PELAKSANAAN KOMUNIKASI INTERN DI KANTOR**  
**PERUSAHAAN DAERAH AIR MINUM**  
**(PDAM) TIRTAMARTA KOTA YOGYAKARTA**

---

---

**A. Identifikasi Responden**

Nama : Sdri. RLN  
Umur : 27 Th  
Jabatan : Pegawai Bagian Langganan dan Humas  
Lama Kerja : 4 Th  
Hari/tanggal : jum'at, 22 Mei 2014

**B. Pertanyaan Penelitian**

1. Bagaimana pandangan bapak/ibu mengenai pelaksanaan komunikasi yang terjadi di lingkungan Kantor PDAM Tirtamarta Kota Yogyakarta ?

Jawaban :Untuk pelaksanaan komunikasi di sini ya sudah lancar, tapi masih perlu ditingkatkan lagi agar para pegawai merasa nyaman dan selalu siap untuk bekerja lebih baik lagi.

2. Apakah antara pimpinan dan pegawai sudah melaksanakan komunikasi intern dengan lancar?

Jawaban :Menurut saya juga sudah baik kok mbak. Tapi ya terkadang jika pesan yang disampaikan sudah melewati alur yang terlalu panjang menjadikan pesan tidak jelas dan terjadi kesalahan pahaman.

3. Apakah seorang pegawai perlu memiliki kemampuan berkomunikasi yang baik? Mengapa demikian?

Jawaban :Iya jelaslah mbak, pegawai pada bagian atau bidang manapun seharusnya mampu untuk berkomunikasi dengan baik. Komunikasi baik secara kelompok kecil maupun besar, karena dengan kemampuan berkomunikasi yang baik bisa membuat citra perusahaan kami lebih baik lagi dimata masyarakat.

4. Komunikasi intern yang terjadi di Kantor PDAM Tirtamarta Kota Yogyakarta, meliputi:

- a. Komunikasi Vertikal ke bawah

- 1) Bagaimana cara atasan dalam memberikan perintah atau instruksi kepada bawahan ?

Jawaban :Kadang-kadang ya pimpinan kalau sempat memberi petunjuk menghampiri pegawainya secara langsung.

- 2) Bagaimana perlakuan atasan terhadap bawahan yang melakukan kelalaian atau kesalahan dalam bekerja ?

Jawaban : Pegawai yang melakukan kesalahan akan dipanggil keruangan pimpinan untuk diberi peringatan.

- 3) Bagaimana perlakuan atasan terhadap pegawai yang berprestasi ?

Jawaban : Ya untuk lebih memotivasi pegawai lain dalam bekerja lebih baik lagi biasanya diberi penghargaan bisa berupa fasilitas kantor (motor, uang, mobil dinas) atau sekedar pujian.

b. Komunikasi Vertikal ke atas

- 1) Bagaimana kebebasan pegawai dalam mengeluarkan ide, gagasan, saran, kritik dan keluhan dengan masalah pekerjaan ?

Jawaban : Iya mbak sudah terbuka dan demokratis, tapi nanti tergantung pegawainya kalau canggung ya minta bantuan teman untuk menyampaikannya.

- 2) Bagaimana cara penyampaian laporan yang dilakukan oleh pegawai atau bawahan kepada atasan ?

Jawaban : Laporan yang disampaikan bawahan ya, bisa langsung secara lisan dan tertulis, kan soalnya tergantung pekerjaannya seperti apa mbak.

c. Komunikasi Horisontal

- 1) Bagaimana bentuk komunikasi horisontal yang terjadi baik sesama pimpinan dengan pimpinan, kepala bagian dengan kepala bagian, dan pegawai dengan pegawai ?

Jawaban : Untuk komunikasi horisontal di kantor ini sudah cukup baik mbak, karena terwujud dari adanya kerja sama antar bagian maupun pegawai untuk segera menyelesaikan pekerjaan yang ada.

- 2) Bagaimana sikap atasan terhadap masalah atau konflik yang terjadi antara pegawai setingkat ?

Jawaban : Membantu dengan memberikan saran agar permasalahannya bisa cepat diselesaikan dan dapat kembali melakukan pekerjaan kantor dengan baik lagi.

d. Komunikasi Diagonal

- 1) Bagaimana bentuk dari pelaksanaan komunikasi diagonal yang terjadi di lingkungan kantor PDAM Tirtamarta Kota Yogyakarta ?

Jawaban : Untuk bentuk komunikasi diagonal di Kantor PDAM ini sudah baiklah, ada yang diagonal ke bawah dan diagonal ke atas mbak. Komunikasinya sering dilakukan secara non formal dan terjadi kapan saja.

- 2) Bagaimana cara yang dilakukan kepala bagian dalam menyampaikan saran dan kritiknya kepada pegawai di bagian lain?

5. Apa sajakah media komunikasi intern yang digunakan di Lingkungan Kantor Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Tirtamarta Kota Yogyakarta?

Jawaban :Sudah tersedia dengan baik mbak disini, penggunaan telepon yang tersedia pada tiap bagian, surat, memo. Papan pengumuman, dan lain-lain mbak.

6. Bagaimana iklim komunikasi intern di Lingkungan Kantor Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Tirtamarta Kota Yogyakarta?

Jawaban :Sudah baik, ya karena kami selalu menerapkan nilai-nilai dan prinsip-prinsip kantor, dengan adanya keterbukaan dan saling percaya.

7. Apa saja faktor-faktor yang menghambat pelaksanaan komunikasi intern di Lingkungan Kantor Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Tirtamarta Kota Yogyakarta?

Jawaban :Yang paling dominan kalau untuk faktor penghambat ya karena sungkan dan ewuh pekewuh tadi itu mbak. Tidak semua pegawai bisa diajak bercanda, walaupun bekerja secara serius tapi seharusnya tetap santai agar nyaman dan betah bekerja di perusahaan ini.

Kolom	Hasil Wawancara	Hasil Observasi	Keterangan
Tema 1. Pelaksanaan komunikasi intern secara umum	<p><b>Subyek 1:</b> Komunikasi intern sudah berlangsung cukup baik dan tidak hanya satu arah. Namun, komunikasi antara pimpinan dan pegawai dirasa kurang optimal karena sifat masing-masing individu”</p> <p><b>Subyek 2:</b> Komunikasi intern belum optimal hal ini karena komunikasi antara pimpinan dan pegawai belum lancar</p> <p><b>Subyek 3:</b> komunikasi intern yang terjadi di perusahaan baik antara pimpinan dan pegawai masih dirasa kurang optimal</p> <p><b>Subyek 4:</b> Komunikasi intern sudah cukup bagus. Pimpinan antara pegawai juga sudah cukup baik, tapi perlu perbaikan lagi untuk kedepannya.</p> <p><b>Subyek 5:</b> Komunikasi intern sudah cukup dan kurang lancar. Pimpinan dan pegawai juga sudah cukup, meskipun terkadang masih canggung.</p> <p><b>Subyek 6:</b> Komunikasi intern antar pegawai sudah dirasa cukup. Namun antara Pimpinan dan pegawai kurang lancar, terkadang hal seperti ini menimbulkan sedikit salah paham.</p> <p><b>Subyek 7:</b> Komunikasi intern sudah cukup lancar. komunikasi antara pimpinan dan pegawai juga sudah baik karena pimpinan selalu memberi kesempatan pegawai jika ada yang tidak paham.</p>	Antara pegawai satu dengan yang lain dalam pelaksanaan komunikasi sudah cukup terjalin kerjasama yang bagus.	Pelaksanaan komunikasi intern di kantor PDAM Tirtamarta Kota Yogyakarta secara umum sudah sesuai. Hal ini diketahui dari hasil wawancara dan observasi bahwa pelaksanaan komunikasi intern sudah berlangsung cukup baik dan lancar. Hubungan antara pimpinan dengan pegawai juga cukup baik dengan adanya kerjasama yang bagus.

	<p><b>Subyek 8:</b> Komunikasi intern sudah bagus, namun belum optimal. Komunikasi pimpinan dengan pegawai sudah cukup lancar.</p> <p><b>Subyek 9:</b> Komunikasi intern sudah baik, namun kurang optimal. Komunikasi pimpinan dengan pegawai sudah cukup lancar.</p> <p><b>Subyek 10:</b> Komunikasi intern sudah lancar. Komunikasi pimpinan dengan pegawai sudah baik.</p> <p><b>Subyek 11:</b> Komunikasi intern terjadi secara timbal balik antara pimpinan dengan pegawai namun kurang lancar karena masih canggung.</p> <p><b>Subyek 12:</b> Komunikasi intern sudah cukup lancar. Komunikasi pimpinan dan pegawai juga lancar hanya saja terkadang sulit menangkap isi pesan yang disampaikan.</p> <p><b>Subyek 13:</b> Komunikasi intern sudah cukup meskipun kurang lancar baik antara pimpinan dan pegawai, sehingga perlu untuk ditingkatkan lagi agar pesan yang disampaikan lebih jelas dan tidak terjadi kesalah pahaman.</p> <p><b>Subyek 14:</b> komunikasi belum terlalu lancar. Hal ini mengingat setiap bagian masih ada dua atau tiga orang belum bisa karena karakteristik yang berbeda-beda</p> <p><b>Subyek 15:</b> Komunikasi intern sudah baik. Komunikasi antara pimpinan dan pegawai juga sudah baik karena pimpinan selalu memberi kesempatan pegawai untuk bertanya jika ada</p>	
--	--	--

	<p>kesulitan. Namun seringkali pegawai merasa canggung untuk bertanya</p> <p><b>Subyek 16:</b> komunikasi intern yang terjadi perlu ditingkatkan baik komunikasi antar pegawai maupun dengan pimpinan. meskipun terkadang terjadi kesalahpahaman.</p>		
1a. Pola komunikasi intern 1. Vertikal ke bawah	<p><b>Subyek 1:</b> dilakukan dengan teguran secara lisan diberikan sampai tiga kali dan untuk teguran secara tertulis yaitu surat peringatan digunakan jika ada pegawai yang tidak menampakkan perubahan diri untuk memperbaikinya. Demikian pula pegawai yang berprestasi juga akan diberikan <i>reward</i> atau penghargaan mengenai disiplin pegawai serta rekomendasi oleh atasan untuk dijadikan bahan pertimbangan dalam program promosi pegawai</p> <p><b>Subyek 2:</b> pemberian pujian untuk lebih memotivasi pegawai agar lebih giat bekerja</p> <p><b>Subyek 3:</b> Komunikasi dari pimpinan terhadap pegawai dengan memberi petunjuk dan arahan. Jika ada pegawai yang lalai atau salah diberi teguran, sedangkan yang berprestasi diberi pujian.</p> <p><b>Subyek 4:</b> Komunikasi dari pimpinan terhadap pegawai dengan memberi petunjuk. Jika ada pegawai yang lalai/ salah diberi peringatan dahulu kemudian teguran, sedangkan yang berprestasi diberi promosi jabatan dan pujian</p> <p><b>Subyek 5:</b> Komunikasi dari pimpinan terhadap</p>	<p>Komunikasi terjadi berupa laporan pertanggungjawaban pekerjaan pegawai kepada atasan, adanya penyampaian ide , pendapat, kritik, dan saran dari pegawai ke pimpinan.</p>	<p>Adanya kesesuaian pola komunikasi intern vertikal ke atas antara pegawai dan pimpinan di kantor PDAM Tirtamarta Kota Yogyakarta. Hal ini dapat dilihat dari adanya penyampaian ide , pendapat, kritik, dan saran dari pegawai ke pimpinan secara terbuka, bebas dan demokratis. Selain itu adanya laporan pertanggungjawaban pegawai ke atasan secara langsung maupun tertulis.</p>

	<p>pegawai secara langsung dan tidak langsung. Jika ada pegawai yang lalai atau salah diberi teguran dan pemberian surat peringatan jika sudah tiga kali kesalahan, sedangkan sedangkan yang berprestasi diberi pujian</p> <p><b>Subyek 6:</b> Komunikasi dari pimpinan terhadap pegawai secara langsung. Jika ada pegawai yang lalai atau salah diberi teguran dan sanksi. sedangkan yang berprestasi diberi promosi jabatan dan sejumlah uang.</p> <p><b>Subyek 7:</b> komunikasi intern terjadi antara pimpinan dan bawahan seringkali terjadi tergantung perintah pimpinan, jika ada pegawai yang melakukan kesalahan akan diberikan teguran sedangkan untuk pegawai yang berprestasi pimpinan akan memberikan hadiah bagi pegawai tersebut.</p> <p><b>Subyek 8:</b> Komunikasi dari pimpinan terhadap pegawai secara langsung. Jika ada pegawai yang lalai atau salah diberi teguran yang bisa berlanjut dengan pemberian sanksi sedangkan yang berprestasi akan lebih dihargai oleh pimpinan, bentuk penghargaan ini bisa bermacam-macam</p> <p><b>Subyek 9:</b> Komunikasi dari pimpinan terhadap pegawai hendaknya secara langsung dengan pemberian perintah yang baik dan jelas. Jika ada pegawai yang salah diingatkan secara lisan terlebih dahulu baru diberikan peringatan</p>		
--	---	--	--

	<p>tertulis</p> <p><b>Subyek 10:</b> komunikasi antara pimpinan kepada bawahan telah terjadi dengan cukup namun kurang lancar, selain itu pimpinan dapat memberikan hadiah pada pegawai berprestasi secara langsung yaitu dengan pemberian promosi jabatan dan sebagainya</p> <p><b>Subyek 11:</b> komunikasi atau perintah dari pimpinan terhadap pegawai selama ini kurang jelas sehingga sering memunculkan kesalah pahaman. Selain itu dalam menghadapi karyawan yang lalai atau melanggar pemimpin sebaiknya diberikan teguran secara langsung begitu juga apabila ada pegawai yang berprestasi sebaiknya juga diberikan penghargaan secara langsung</p> <p><b>Subyek 12:</b> Komunikasi dari pimpinan terhadap pegawai secara langsung. Jika ada pegawai yang melanggar diberi sanksi, sedangkan yang berprestasi diberi penghargaan</p> <p><b>Subyek 13:</b> pimpinan saat memberikan perintah pada pegawai sudah cukup jelas, namun dalam menegur pegawai yang lalai, pimpinan kurang jelas</p> <p><b>Subyek 14:</b> Komunikasi dari pimpinan terhadap pegawai dengan memberi perintah secara jelas. Jika ada pegawai yang lalai/ salah diberi langsung teguran dan sanksi bila sudah kelewat batas, sedangkan yang berprestasi diberi</p>	
--	--	--

	<p>penghargaan dan promosi jabatan.</p> <p><b>Subyek 15:</b> pimpinan dalam memberikan perintah sudah cukup jelas, ketika menghadapi pegawai yang lalai atau melakukan kesalahan pimpinan juga seringkali menegur dan memberikan sanksi</p> <p><b>Subyek 16:</b> Komunikasi dari pimpinan terhadap pegawai dengan memberi perintah secara langsung. Jika ada pegawai yang lalai/ salah akan dipanggil secara langsung oleh pimpinan, sedangkan yang berprestasi diberi pujian dan penghargaan.</p>		
2. Vertikal ke atas	<p><b>Subyek 1:</b> Komunikasi intern mencangkup penyampaian ide, gagasan, ide kritik yang bersifat demokratis oleh pegawai meskipun terkadang masih canggung. Cara penyampaian laporan secara lisan oleh pegawai juga dilakukan secara langsung kepada pimpinan</p> <p><b>Subyek 2:</b> Komunikasi intern mencangkup penyampaian ide, gagasan, ide kritik yang bersifat terbuka. Cara penyampaian laporan secara lisan oleh pegawai juga dilakukan secara langsung kepada pimpinan</p> <p><b>Subyek 3:</b> pegawai bisa mengajukan kritikan atau ide-ide terhadap kepemimpinan pimpinannya dengan demokratis meskipun dalam pelaksanaannya masih ada rasa canggung dan tidak enak.</p> <p><b>Subyek 4:</b> Komunikasi intern mencangkup</p>	<p>Penyampaian pesan/informasi dari pimpinan sudah cukup jelas. Tanggapan dari kepala bagian maupun pegawai juga baik.</p>	<p>Adanya kesesuaian pola komunikasi intern vertikal ke bawah antara pegawai dan pimpinan di kantor PDAM Tirtamarta Kota Yogyakarta. Hal ini dapat dilihat dalam hal pimpinan memberikan petunjuk dan arahan dalam hal pekerjaan, juga dalam hal pemberian teguran maupun sanksi yang dilakukan pimpinan</p>

	<p>penyampaian ide, gagasan, ide kritik yang bersifat terbuka. Cara penyampaian laporan baik tertulis dan lisan, dan pegawai dituntut siap dalam memberikan informasi kepada pimpinan</p> <p><b>Subyek 5:</b> Komunikasi intern mencangkup penyampaian ide, gagasan, ide kritik yang bersifat terbuka dan demokratis. Cara penyampaian laporan secara langsung, jika tertulis menggunakan format resmi sesuai prosedur.</p> <p><b>Subyek 6:</b> Komunikasi intern mencangkup penyampaian ide, gagasan, ide kritik yang bersifat bebas dan demokratis. Cara penyampaian laporan tergantung permintaan atasan. Kadang atasan memanggil secara langsung kadang juga dimintai laporan tertulis</p> <p><b>Subyek 7:</b> Komunikasi antara pegawai kepada pimpinan mencangkup penyampaian ide, gagasan, ide kritik bersifat bebas tapi juga mengikuti prosedur yang ada. Cara penyampaian laporan secara langsung kepada atasan setelah pekerjaan selesai..</p> <p><b>Subyek 8:</b> Komunikasi intern mencangkup penyampaian ide, gagasan, ide kritik yang bersifat terbuka oleh pegawai meskipun terkadang masih canggung. Cara penyampaian laporan tergantung sifat pekerjaan dan mengikuti prosedur yang ada.</p> <p><b>Subyek 9:</b> Komunikasi intern mencangkup</p>		<p>bagi pegawai yang melakukan kesalahan. Selain itu bagi pegawai yang berprestasi diberi penghargaan berupa pujian, promosi jabatan dan sejumlah uang oleh pimpinan.</p>
--	---	--	---

	<p>penyampaian ide, gagasan, ide kritik yang bersifat bebas dan terbuka. Cara penyampaian laporan secara langsung, jika tertulis menggunakan format resmi.</p> <p><b>Subyek 10:</b> Komunikasi intern mencangkup penyampaian ide, gagasan, ide kritik yang bersifat terbuka dan demokratis. Cara penyampaian laporan tergantung sifat pekerjaan dan perintah atasan.</p> <p><b>Subyek 11:</b> komunikasi yang terjadi antara pegawai terhadap pimpinan sudah baik, pegawai bisa mengajukan saran atau kritik terhadap pimpinan tapi sebelumnya pegawai harus menyelesaikan tugasnya terlebih dahulu</p> <p><b>Subyek 12:</b> penyampaian ide, gagasan, pendapat, saran dan kritik di lingkungan Kantor PDAM Kota Yogyakarta sudah bersifat terbuka.</p> <p><b>Subyek 13:</b> terkadang pegawai masih takut dikarenakan adanya sedikit rasa canggung jika menyampaikan secara langsung kepada atasan. Apalagi juga disebabkan karena faktor jabatan dan perbedaan usia</p> <p><b>Subyek 14:</b> Komunikasi yang terjadi di kantor PDAM Tirtamarta sebelumnya sudah dirasa cukup baik</p> <p><b>Subyek 15:</b> pola komunikasi di kantor ini sudah cukup demokratis, semua pegawai diberi kebebasan untuk menyampaikan pendapat</p>		
--	---	--	--

	<p>melalui prosedur yang baik dan benar</p> <p><b>Subyek 16:</b> Komunikasi intern mencangkup penyampaian ide, gagasan, ide kritik yang bersifat terbuka dan demokratis. Cara penyampaian laporan secara langsung dan tertulis sesuai dengan pekerjaannya</p>		
3. Horizontal	<p><b>Subyek 1:</b> Komunikasi yang ada dilakukan secara kerjasama, karena adanya ketergantungan satu sama lain. Jika terdapat konflik mengenai masalah kantor diantara pegawai, pimpinan juga menengahi dan memberikan saran</p> <p><b>Subyek 2:</b> Komunikasi yang ada berjalan cukup baik karena saling bekerjasama. Jika terdapat konflik mengenai masalah kantor diantara pegawai, pimpinan juga turut membantu</p> <p><b>Subyek 3:</b> Komunikasi yang ada berjalan cukup baik sesuai alur antar pegawai memang harus saling bertukar informasi setiap waktu. Jika terdapat konflik mengenai masalah kantor diantara pegawai, pimpinan juga turut membantu menyelesaikan</p> <p><b>Subyek 4:</b> Komunikasi yang ada dilakukan secara kerjasama, karena adanya ketergantungan satu sama lain. Jika terdapat konflik mengenai masalah kantor diantara pegawai dibicarakan secara baik-baik dengan pimpinan.</p> <p><b>Subyek 5:</b> Komunikasi yang ada berjalan cukup</p>	<p>Adanya koordinasi antara sesama kepala bagian maupun sesama pegawai setingkat.</p> <p>Penyampaian informasi sudah cukup baik karena punya latar belakang jabatan yang sama.</p>	<p>Adanya kesesuaian pola komunikasi intern horizontal antara pegawai dan pimpinan di kantor PDAM Tirtamarta Kota Yogyakarta. Hal ini dapat dilihat dari adanya komunikasi yang baik dengan berkoordinasi dan bekerja sama satu dengan yang lain. Selain itu jika terdapat konflik mengenai masalah kantir antar pegawai, pimpinan juga turut membantu menyelesaikan masalah.</p>

	<p>lancar. Jika terdapat konflik mengenai masalah kantor diantara pegawai akan segera diselesaikan dengan ditengahi pimpinan.</p> <p><b>Subyek 6:</b> Komunikasi yang ada berjalan dengan baik. Jika terdapat konflik mengenai masalah kantor diantara pegawai selalu dikoordinasikan dulu</p> <p><b>Subyek 7:</b> Komunikasi yang ada berjalan dengan baik. Jika terdapat konflik mengenai masalah kantor diantara pegawai, pimpinan selalu membantu menyelesaikan.</p> <p><b>Subyek 8:</b> Komunikasi yang terjalin antar pegawai dalam Kantor PDAM Tirtamarta berjalan cukup lancar, antar pegawai selalu terjadi komunikasi karena antar pegawai saling memiliki kepentingan.</p> <p><b>Subyek 9:</b> komunikasi yang terjalin antar pegawai di Kantor PDAM Tirtamarta sudah cukup baik, tidak ada kecanggungan dalam berkomunikasi, namun hal ini justru membuat mudahnya muncul konflik.</p> <p><b>Subyek 10:</b> Komunikasi yang ada sudah baik dan dilakukan secara kerjasama, karena adanya ketergantungan satu sama lain. Jika terdapat konflik mengenai masalah kantor diantara pegawai dibicarakan bersama</p> <p><b>Subyek 11:</b> Komunikasi yang ada berjalan dengan baik. Jika terdapat konflik diantara pegawai mengenai masalah kantor akan</p>		
--	---	--	--

	<p>diselesaikan bersama.</p> <p><b>Subyek 12:</b> dalam berkomunikasi antar pegawai tidak ada kecanggungan antar pegawai meskipun terkadang komunikasi yang terjadi terlalu lugas dan kurang sopan. Meskipun demikian pola komunikasi seperti ini akan menghasilkan kultur yang lebih menyenangkan dalam bekerja.</p> <p><b>Subyek 13:</b> Komunikasi yang ada berjalan dengan cukup baik. Jika terdapat konflik diantara pegawai mengenai masalah kantor akan berusaha cepat menyelesaiannya</p> <p><b>Subyek 14:</b> Komunikasi yang ada berjalan cukup baik. jika ada masalah akan diselesaikan secara kekeluargaan terlebih dahulu.</p> <p><b>Subyek 15:</b> Komunikasi yang ada berjalan sudah baik. apabila muncul konflik antar pegawai maka pegawai yang lain akan mengkoordinir dalam penyelesaian masalah tersebut. pimpinan juga tidak tinggal diam apabila pegawai-pegawainya mengalami konflik, maka pimpinan akan meluangkan waktu untuk membenahi konflik yang terjadi</p> <p><b>Subyek 16:</b> Komunikasi yang ada berjalan baik, dan dilakukan secara kerjasama. Jika terdapat konflik diantara pegawai mengenai masalah kantor, pimpinan akan memberikan waktu untuk menyelesaiannya</p>		
4. Diagonal	<b>Subyek 1:</b> Komunikasi yang ada lebih bersifat	Komunikasi yang	Adanya kesesuaian

	<p>non formal karena hubungannya antara pimpinan bagian lain dengan pegawai bagian lainnya. Cara penyampaiannya dilakukan dengan cara meminta pendapat, mengundang pertemuan.</p> <p><b>Subyek 2:</b> Komunikasi antara pimpinan bagian lain dengan pegawai bagian lainnya yang ada lebih santai. Cara penyampaiannya dilakukan secara langsung.</p> <p><b>Subyek 3:</b> Komunikasi antara pimpinan bagian lain dengan pegawai bagian lainnya yang ada bisa bersifat formal dan nonformal tergantung kebutuhan. Cara penyampaiannya dilakukan sekedar pemberian informasi.</p> <p><b>Subyek 4:</b> Komunikasi antara pegawai bagian lain dengan pimpinan bagian lainnya yang ada lebih formal, namun antara pimpinan bagian lain terhadap pegawai bagian lainnya terlalu santai</p> <p><b>Subyek 5:</b> Komunikasi antara pimpinan bagian lain dengan pegawai bagian lainnya yang ada tidak formal sehingga bisa menimbulkan masalah.</p> <p><b>Subyek 6:</b> Komunikasi antara pimpinan bagian lain dengan pegawai bagian lainnya yang ada sudah berjalan cukup baik tapi karena kurang formal biasanya menimbulkan kesalahpahaman.</p> <p><b>Subyek 7:</b> Komunikasi yang ada lebih bersifat non formal karena hubungannya antara</p>	<p>ada antara pimpinan bagian lain dengan pegawai bagian lainnya yang dilakukan lebih sering secara non formal.</p>	<p>pola komunikasi intern diagonal antara pegawai dan pimpinan di kantor PDAM Tirtamarta Kota Yogyakarta. Hal ini dapat dilihat dari adanya pelaksanaan komunikasi secara non formal yang dilakukan antara pimpinan bagian lain dengan pegawai bagian lainnya.</p>
--	--	---	--

	<p>pimpinan bagian lain dengan pegawai bagian lainnya. pola komunikasi ini terjadi apabila hanya benar-benar diperlukan sehingga tidak terjadi secara terus menerus</p> <p><b>Subyek 8:</b> Komunikasi antara pimpinan bagian lain dengan pegawai bagian lainnya yang ada hanya terjadi ketika dibutuhkan.</p> <p>Subyek 9: Komunikasi antara pimpinan bagian lain dengan pegawai bagian lainnya yang ada sudah berjalan baik..</p> <p><b>Subyek 10:</b> Komunikasi antara pimpinan bagian lain dengan pegawai bagian lainnya yang ada sudah berjalan baik dan dapat disampaikan secara langsung.</p> <p><b>Subyek 11:</b> Komunikasi yang berjalan secara non formal dan formal. Cara penyampaiannya dilakukan sekedar pemberian informasi.</p> <p><b>Subyek 12:</b> Komunikasi yang ada lebih bersifat non formal karena hubungannya antara pimpinan bagian lain dengan pegawai bagian lainnya.</p> <p><b>Subyek 13:</b> Komunikasi antara pimpinan bagian lain dengan pegawai bagian lainnya tidak selalu ada dan hanya digunakan untuk memperlancar pekerjaan.</p> <p><b>Subyek 14:</b> Komunikasi yang ada lebih bersifat non formal karena hubungannya antara pimpinan bagian lain dengan pegawai bagian lainnya.</p>		
--	---	--	--

	<p><b>Subyek 15:</b> Komunikasi antara pimpinan bagian lain dengan pegawai bagian lainnya yang ada sudah berjalan baik.</p> <p><b>Subyek 16:</b> Komunikasi antara pimpinan bagian lain dengan pegawai bagian lainnya yang ada sudah berjalan baik.</p>		
1b. Media komunikasi intern	<p><b>Subyek 1:</b> Media komunikasi yang digunakan berupa media lisan yang berupa laporan lisan, rapat, telepon, sedangkan media tertulis yang berupa peraturan kerja, papan informasi, lembar presensi, surat, memo, daln laporan tertulis.</p> <p><b>Subyek 2:</b> Media komunikasi yang digunakan berupa intercom, surat, memo, ruang rapat,, <i>handphone</i>, lembar presensi dan mesin sidik jari.</p> <p><b>Subyek 3:</b> Media komunikasi yang sering digunakan adalah surat dan memo. Telepon, ruang rapat, papan informasi, arisan juga digunakan.</p> <p><b>Subyek 4:</b> Media komunikasi yang digunakan ada telepon, surat, memo, papan informasi, pengajian, arisan dan piknik.</p> <p><b>Subyek 5:</b> Media komunikasi yang digunakan berupa media lisan yang berupa laporan lisan, rapat, telepon, sedangkan media tertulis yang berupa peraturan kerja, papan informasi, lembar presensi, surat, memo, daln laporan tertulis</p> <p><b>Subyek 6:</b> Media komunikasi yang digunakan menyesuaikan kebutuhan kantor.</p>	<p>Media komuniasi intern yang ada antara lain:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>Telepon: masing-masing bagia terdapat 2 sampai 3 telepon untuk berkomunikasi secara intern.</li> <li>Surat dan memo: penggunaan surat dan memo yang paling sering untuk menyampaikan informasi.</li> <li>Papan informasi: terdapat 3 papan informasi, di bagian depan ruang pelayanan, aula, ruang bagian</li> </ol>	<p>Media komunikasi yang terdapat di kantor PDAM Tirtamarta Kota Yogyakarta sudah cukup lengkap dan baik digunakan dalam komunikasi intern. Hal ini terdapat media lisan yang berupa laporan lisan, rapat, telepon, sedangkan media tertulis yang berupa peraturan kerja, papan informasi, lembar presensi, surat, memo, daln laporan tertulis.</p>

	<p><b>Subyek 7:</b> Media komunikasi yang digunakan cukup lengkap, seperti media lisan dan tertulis. Subyek 8: Media komunikasi yang digunakan seperti surat, papan informasi dan rapat.</p> <p><b>Subyek 9:</b> Media komunikasi yang digunakan cukup baik, seperti surat, memo, rapat, papan pengumuman.</p> <p><b>Subyek 10:</b> Media komunikasi yang digunakan cukup lengkap, seperti media lisan dan tertulis.</p> <p><b>Subyek 11:</b> Media komunikasi lisan yang ada seperti telepon, , rapat, arisan, pengajian, dengan media ini terjadi komunikasi lisan secara langsung dalam kantor.</p> <p>Subyek 12: Media komunikasi yang sering digunakan adalah telepon, surat, dan rapat.</p> <p><b>Subyek 13:</b> Media komunikasi yang aktif digunakan adalah telepon. Selain itu juga digunakan papan pengumuman.</p> <p><b>Subyek 14:</b> Media komunikasi yang digunakan cukup baik.</p> <p><b>Subyek 15:</b> Media komunikasi yang digunakan berupa media lisan yang berupa laporan lisan, rapat, telepon, sedangkan media tertulis yang berupa peraturan kerja, papan informasi, lembar presensi, surat, memo, dahn laporan tertulis.</p> <p><b>Subyek 16:</b> Media lisan antara lain berupa laporan lisan secara singkat, rapat atau pertemuan dan telepon.</p>	<p>kepegawaian.</p> <p>d. Ruang rapat: ruang rapat dalam keadaan bagus dan nyaman.</p> <p>e. Spanduk: terdapat spanduk seperti slogan PDAM, visi misi dan kata motivasi.</p>	
1c. Iklim komunikasi	<b>Subyek 1:</b> iklim komunikasi intern sudah cukup	Iklim Komunikasi	Iklim komunikasi

	<p>baik. Pimpinan selalu memberikan arahan terhadap pegawai untuk pekerjaan selanjutnya.</p> <p><b>Subyek 2:</b> iklim komunikasi intern yang sejuk dalam organisasi berusaha dibangun antar pegawai dengan melakukan pendekatan.</p> <p><b>Subyek 3:</b> iklim komunikasi intern sudah cukup baik dan santai meskipun terkadang masih ada pegawai yang merasa sungkan saat melakukan pekerjaannya..</p> <p><b>Subyek 4:</b> iklim komunikasi yang terjadi sudah cukup baik hanya saja terkadang mengalami hambatan dalam beberapa hal</p> <p><b>Subyek 5:</b> iklim komunikasi intern sudah cukup baik meskipun terkadang juga mengalami hambatan.</p> <p><b>Subyek 6:</b> iklim komunikasi intern sudah cukup baik karena antar pegawai selalu bersikap terbuka dan kekeluargaan.</p> <p><b>Subyek 7:</b> iklim komunikasinya sudah baik karena berdasarkan rasa kekeluargaan.</p> <p><b>Subyek 8:</b> iklim komunikasi sudah cukup terjaga, namun masih saja ada hambatan, yaitu seringnya terjadi kesalah pahaman atau adanya sifat individualis yang muncul menyebabkan cekcok ringan</p> <p><b>Subyek 9:</b> iklim komunikasi intern sudah baik dan berharap dapat berkomunikasi langsung dengan direktur agar keluhan-keluhan dapat tersampaikan</p>	<p>intern terdiri dari:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>Rasa tanggung jawab: mampu melaksanakan pekerjaan sesuai dengan yang direncanakan, atau diperintahkan.</li> <li>Penghargaan atau reward: diberikan pada pegawai yang mampu berprestasi dalam kedisiplinan pegawai, dan yang mempu meningkatkan target perusahaan.</li> <li>Rasa persaudaraan: pegawai sudah merasa seperti keluarga sendiri.</li> <li>Semangat tim: saling memberi support satu sama lain.</li> </ol>	<p>intern yang ada di kantor PDAM Tirtamarta Kota Yogyakarta sudah berjalan cukup baik dan terjaga. Hal ini dapat dilihat dari adanya sikap rasa tanggung jawab, penghargaan, rasa persaudaraan, support tim, keterbukaan dan keterusterangan antar pegawai dalam melaksanakan komunikasi intern.</p>
--	---	--	---

	<p><b>Subyek 10:</b> iklim komunikasi intern sudah cukup baik, dan ada rasa persaudaraan.</p> <p><b>Subyek 11:</b> iklim komunikasi intern biasanya terdapat hambatan psikologis. Namun juga berusaha menciptakan suasana komunikasi yang nyaman.</p> <p><b>Subyek 12:</b> iklim komunikasi intern sudah baik, terkadang pegawai juga menerima penghargaan untuk kedisipinan pegawai.</p> <p><b>Subyek 13:</b> iklim komunikasi intern selalu diciptakan dengan menjaga kekompakan.</p> <p><b>Subyek 14:</b> iklim komunikasi intern sudah terjaga, baik dari satu bagian ke bagian yang lain.</p> <p><b>Subyek 15:</b> iklim komunikasi intern sudah baik, karena harus ada rasa tanggung jawab, dan saling percaya antara pegawai yang satu dengan yang lainnya.</p> <p><b>Subyek 16:</b> iklim komunikasi intern sudah baik, karena selalu menerapkan nilai-nilai, prinsip-prinsip kantor dan dengan keterbukaan dan saling percaya.</p>	<p>e. Keterbukaan dan keterusterangan: pegawai selalu berusaha untuk saling terbuka satu sama lain, tetapi masih ada dua atau tiga orang pada tiap pegawai yang masih takut dan pendiam.</p>	
5. Faktor penghambat komunikasi intern	<p><b>Subyek 1:</b> Hambatanya adalah faktor psikologis antara atasan dan bawahan karena adanya perbedaan latar belakang pendidikan, kedudukan, dan status sosial sehingga pegawai terkadang merasa takut terhadap pekerjaannya.</p> <p><b>Subyek 2:</b> Hambatanya adalah informasi tidak tersampaikan karena adanya kesibukan dari</p>	<p>Faktor penghambat komunikasi intern terdiri dari:</p> <p>a. Pelaku: Adanya rasa sungkan, takut, dan pendiam.</p>	<p>Faktor penghambat komunikasi intern di kantor PDAM Tirtamarta Kota Yogyakarta lebih dipengaruhi oleh faktor psikologis</p>

	<p>masing-masing pihak.</p> <p><b>Subyek 3:</b> Hambatanya adalah pola aliran informasi terkadang belum dipahami oleh pegawai sehingga pekerjaan menjadi tidak lancar.</p> <p><b>Subyek 4:</b> Hambatanya adalah masih terdapat pegawai yang pendiam dan sulit berkomunikasi.</p> <p><b>Subyek 5:</b> Hambatanya adalah sifat pegawai yang masih ada rasa takut, malu dalam berkomunikasi.</p> <p><b>Subyek 6:</b> Hambatannya penggunaan pola komunikasi yang tidak sesuai.</p> <p><b>Subyek 7:</b> Hambatanya adalah sifat pegawai yang merasa sungkan dalam berkomunikasi. Selain itu adanya kesibukan dari masing-masing pihak.</p> <p><b>Subyek 8:</b> Hambatanya adalah sifat pegawai yang merasa sungkan dalam berkomunikasi.</p> <p><b>Subyek 9:</b> Hambatanya adalah faktor psikologis.</p> <p><b>Subyek 10:</b> Hambatanya adalah sifat pegawai dalam berkomunikasi.</p> <p><b>Subyek 11:</b> Hambatanya adalah sifat pegawai yang masih ada rasa takut, malu dalam berkomunikasi.</p> <p><b>Subyek 12:</b> Hambatanya adalah adanya kesibukan dari masing-masing pihak.</p> <p><b>Subyek 13:</b> Hambatanya adalah terdapat beberapa orang yang mementingkan</p>	<p>b. Penggunaan bahasa: menggunakan bahasa Indonesia dan jawa.</p> <p>c. Adanya jarak antara pegawai: faktor usia, perbedaan asal daerah.</p> <p>d. Latar belakang yang berbeda: tingkat sosial yang cukup berbeda.</p>	<p>pegawainya. Hal ini dapat dilihat dari adanya rasa sungkan, takut, dan pendiam pegawai dalam berkomunikasi, Selain itu faktor latar belakang, dan usia antar pegawai juga menjadi faktor penghambat komunikasi intern.</p>
--	--	--	---

	<p>pekerjaanya sendiri.</p> <p><b>Subyek 14:</b> Hambatanya adalah adanya perbedaan latar belakang pendidikan, dan jabatan yang menimbulkan rasa sungkat dan malu.</p> <p><b>Subyek 15:</b> Hambatanya adalah masih terdapat pegawai yang pendiam dan sulit berkomunikasi.</p> <p><b>Subyek 16:</b> Hambatanya adalah adanya rasa sungkan dalam berkomunikasi.</p>		
--	--	--	--



Gambar 8.  
Lingkungan Kantor PDAM Tirtamarta Kota Yogyakarta



Gambar 9.  
Ruang Bagian Umum



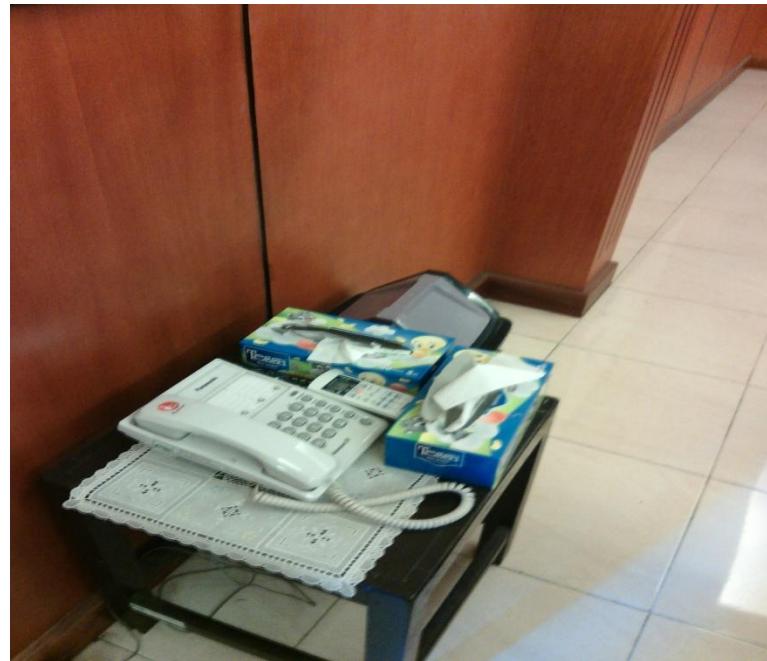
Gambar 10.  
Salah satu media komunikasi intern (papan pengumuman) di Kantor PDAM Tirtamarta Kota Yogyakarta



Gambar 11.  
Media komunikasi intern (kata-kata motivasi)  
Untuk menumbuhkan semangat dalam bekerja



Gambar 12.  
Salah satu pegawai yang sedang melakukan komunikasi intern dengan pegawai lain di bagian kepegawaian



Gambar 13.  
Media komunikasi intern (telepon) di Kantor  
PDAM Tirtamarta Kota Yogyakarta yang terletak di ruang rapat utama



Gambar 14.  
Ruang rapat di Kantor PDAM Tirtamarta Kota Yogyakarta



KEMENTERIAN PENDIDIKAN DAN KEBUDAYAAN  
UNIVERSITAS NEGERI YOGYAKARTA  
FAKULTAS EKONOMI

Alamat: Karangmalang Yogyakarta 55281  
Telp. (0274) 586168 Ext. 817 Fax. (0274) 554902  
Website : <http://www.fe.uny.ac.id> e-mail : fe@uny.ac.id

Nomor : 517 /UN34.18/LT/2014  
Hal : Permohonan Ijin Observasi

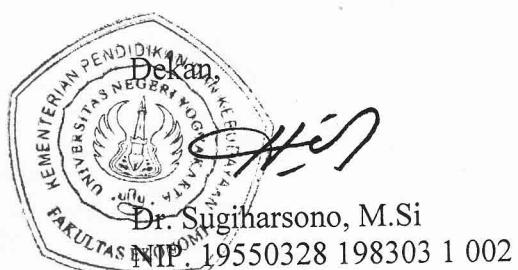
10 Maret 2014

Yth. Direktur Utama PDAM Tirtamarta Yogyakarta  
Jl. W. Monginsidi No. 3 Yogyakarta

Kami sampaikan dengan hormat permohonan Ijin Observasi dalam rangka penulisan Tugas Akhir Skripsi bagi mahasiswa :

Nama : Siti Wulandari  
NIM : 11402242003  
Jurusan/Prodi : Pendidikan Administrasi Perkantoran  
Maksud/Tujuan : Observasi Pra Penelitian  
Judul : “Pelaksanaan Komunikasi Intern di Lingkungan Kantor Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Tirtamarta Kota Yogyakarta”

Demikian atas kerjasama dan ijinnya diucapkan terima kasih.



Tembusan :

1. Mahasiswa yang bersangkutan;
2. Arsip Jurusan



KEMENTERIAN PENDIDIKAN DAN KEBUDAYAAN  
UNIVERSITAS NEGERI YOGYAKARTA  
FAKULTAS EKONOMI

Alamat: Karangmalang Yogyakarta 55281  
Telp. (0274) 586168 Ext. 817 Fax. (0274) 554902  
Website : <http://www.fe.uny.ac.id> e-mail : fe@uny.ac.id

Nomor : 788 /UN34.18/LT/2014  
Lampiran : Proposal  
Hal : Permohonan Ijin Penelitian

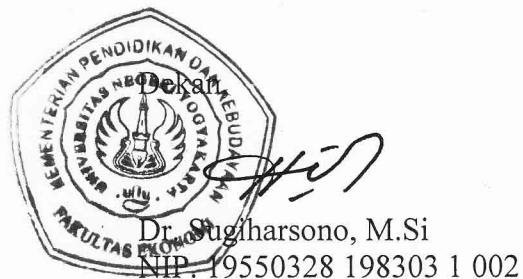
8 April 2014

**Yth. Direktur Utama PDAM Tirtamarta Yogyakarta**  
**Jalan W. Monginsidi No. 3**  
**D. I. Yogyakarta**

Kami sampaikan dengan hormat permohonan Ijin Penelitian dalam rangka penulisan Tugas Akhir Skripsi bagi mahasiswa :

Nama : Siti Wulandari  
NIM : 11402242003  
Jurusan/Prodi : Pendidikan Administrasi Perkantoran  
Maksud/Tujuan : Ijin Penelitian  
Judul : "Pelaksanaan Komunikasi Intern di Lingkungan Kantor Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Tirtamarta Kota Yogyakarta"

Demikian atas kerjasama dan ijinnya diucapkan terima kasih.



Tembusan :  
1. Mahasiswa yang bersangkutan;  
2. Arsip Jurusan



KEMENTERIAN PENDIDIKAN DAN KEBUDAYAAN  
UNIVERSITAS NEGERI YOGYAKARTA  
FAKULTAS EKONOMI

Alamat: Karangmalang Yogyakarta 55281  
Telp. (0274) 586168 Ext. 817 Fax. (0274) 554902  
Website : <http://www.fe.uny.ac.id> e-mail : fe@uny.ac.id

Nomor : 789 /UN34.18/LT/2014  
Lampiran : Proposal  
Hal : Permohonan Ijin Penelitian

8 April 2014

**Yth. Gubernur DIY**  
**Jalan Malioboro, Komplek Kepatihan Danurejan**  
**D. I. Yogyakarta**

Kami sampaikan dengan hormat permohonan Ijin Penelitian dalam rangka penulisan Tugas Akhir Skripsi bagi mahasiswa :

Nama : Siti Wulandari  
NIM : 11402242003  
Jurusan/Prodi : Pendidikan Administrasi Perkantoran  
Maksud/Tujuan : Ijin Penelitian  
Judul : “Pelaksanaan Komunikasi Intern di Lingkungan Kantor Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Tirtamarta Kota Yogyakarta”

Demikian atas kerjasama dan ijinnya diucapkan terima kasih.



Tembusan :

1. Mahasiswa yang bersangkutan;
2. Arsip Jurusan



# PEMERINTAH DAERAH DAERAH ISTIMEWA YOGYAKARTA

## SEKRETARIAT DAERAH

Kompleks Kepatihan, Danurejan, Telepon (0274) 562811 - 562814 (Hunting)

YOGYAKARTA 55213

### SURAT KETERANGAN / IJIN

070/REG/V/316/4/2014

Membaca Surat : **DEKAN FAKULTAS EKONOMI**  
Tanggal : **8 APRIL 2014**

Nomor : **789/UN34.18/LT/2014**  
Perihal : **IJIN PENELITIAN/RISET**

Mengingat : 1. Peraturan Pemerintah Nomor 41 Tahun 2006, tentang Perizinan bagi Perguruan Tinggi Asing, Lembaga Penelitian dan Pengembangan Asing, Badan Usaha Asing dan Orang Asing dalam melakukan Kegitan Penelitian dan Pengembangan di Indonesia;  
2. Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 20 Tahun 2011, tentang Pedoman Penelitian dan Pengembangan di Lingkungan Kementerian Dalam Negeri dan Pemerintah Daerah;  
3. Peraturan Gubernur Daerah Istimewa Yogyakarta Nomor 37 Tahun 2008, tentang Rincian Tugas dan Fungsi Satuan Organisasi di Lingkungan Sekretariat Daerah dan Sekretariat Dewan Perwakilan Rakyat Daerah.  
4. Peraturan Gubernur Daerah Istimewa Yogyakarta Nomor 18 Tahun 2009 tentang Pedoman Pelayanan Perizinan, Rekomendasi Pelaksanaan Survei, Penelitian, Pendataan, Pengembangan, Pengkajian, dan Studi Lapangan di Daerah Istimewa Yogyakarta.

**DIIJINKAN** untuk melakukan kegiatan survei/penelitian/pendataan/pengembangan/pengkajian/studi lapangan kepada:

NIP/NIM : **11402242003**

Nama : **SITI WULANDARI**  
Alamat : **FAKULTAS EKONOMI, PENDIDIKAN ADMINISTRASI PERKANTORAN, UNIVERSITAS NEGERI YOGYAKARTA**  
Judul : **PELAKSANAAN KOMUNIKASI INTERN DI LINGKUNGAN KANTOR PERUSAHAAN DAERAH AIR MINUM (PDAM) TIRTAMARTA KOTA YOGYAKARTA**  
Lokasi : **DINAS PEKERJAAN UMUM, PERUMAHAN DAN ENERGI SUMBER DAYA MINERAL DIY**  
Waktu : **14 APRIL 2014 s/d 14 JULI 2014**

#### Dengan Ketentuan

1. Menyerahkan surat keterangan/ijin survei/penelitian/pendataan/pengembangan/pengkajian/studi lapangan \*) dari Pemerintah Daerah DIY kepada Bupati/Walikota melalui institusi yang berwenang mengeluarkan ijin dimaksud;
2. Menyerahkan soft copy hasil penelitiannya baik kepada Gubernur Daerah Istimewa Yogyakarta melalui Biro Administrasi Pembangunan Setda DIY dalam compact disk (CD) maupun mengunggah (upload) melalui website adbang.jogjaprov.go.id dan menunjukkan cetakan asli yang sudah disahkan dan dibubuh cap institusi;
3. Ijin ini hanya dipergunakan untuk keperluan ilmiah, dan pemegang ijin wajib mentaati ketentuan yang berlaku di lokasi kegiatan;
4. Ijin penelitian dapat diperpanjang maksimal 2 (dua) kali dengan menunjukkan surat ini kembali sebelum berakhir waktunya setelah mengajukan perpanjangan melalui website adbang.jogjaprov.go.id;
5. Ijin yang diberikan dapat dibatalkan sewaktu-waktu apabila pemegang ijin ini tidak memenuhi ketentuan yang berlaku.

Dikeluarkan di Yogyakarta

Pada tanggal **14 APRIL 2014**

A.n Sekretaris Daerah

Asisten Perekonomian dan Pembangunan

Ub.



#### Tembusan :

1. GUBERNUR DAERAH ISTIMEWA YOGYAKARTA (SEBAGAI LAPORAN)
2. WALIKOTA YOGYAKARTA C.Q DINAS PERIJINAN KOTA YOGYAKARTA
3. DINAS PEKERJAAN UMUM, PERUMAHAN DAN ENERGI SUMBER DAYA MINERAL DIY
4. DEKAN FAKULTAS EKONOMI, UNIVERSITAS NEGERI YOGYAKARTA
5. YANG BERSANGKUTAN



## SURAT IZIN

NOMOR : 070/1282  
2360/34

- Dasar : Surat izin / Rekomendasi dari Gubernur Kepala Daerah Istimewa Yogyakarta  
Nomor : 070/REG/V/316/4/2014 Tanggal : 14/04/2014
- Mengingat : 1. Peraturan Daerah Kota Yogyakarta Nomor 10 Tahun 2008 tentang Pembentukan, Susunan, Kedudukan dan Tugas Pokok Dinas Daerah  
2. Peraturan Walikota Yogyakarta Nomor 85 Tahun 2008 tentang Fungsi, Rincian Tugas Dinas Perizinan Kota Yogyakarta;  
3. Peraturan Walikota Yogyakarta Nomor 29 Tahun 2007 tentang Pemberian Izin Penelitian, Praktek Kerja Lapangan dan Kuliah Kerja Nyata di Wilayah Kota Yogyakarta;  
4. Peraturan Walikota Yogyakarta Nomor 18 Tahun 2011 tentang Penyelenggaraan Perizinan pada Pemerintah Kota Yogyakarta;  
5. Peraturan Gubernur Daerah Istimewa Yogyakarta Nomor: 18 Tahun 2009 tentang Pedoman Pelayanan Perizinan, Rekomendasi Pelaksanaan Survei, Penelitian, Pendataan, Pengembangan, Pengembangan, Pengkajian dan Studi Lapangan di Daerah Istimewa Yogyakarta;
- Dijinkan Kepada : Nama : SITI WULANDARI NO MHS / NIM : 11402242003  
Pekerjaan : Mahasiswa Fak. Ekonomi - UNY  
Alamat : Kampus Karangmalang, Yogyakarta  
Penanggungjawab : Prof. Dr. Muhyadi  
Keperluan : Melakukan Penelitian dengan judul Proposal : PELAKSANAAN KOMUNIKASI INTERN DI LINGKUNGAN KANTOR PERUSAHAAN DAERAH AIR MINUM (PDAM) TIRTAMARTA KOTA YOGYAKARTA
- Lokasi/Responden : Kota Yogyakarta  
Waktu : 14/04/2014 Sampai 14/07/2014  
Lampiran : Proposal dan Daftar Pertanyaan  
Dengan Ketentuan : 1. Wajib Memberi Laporan hasil Penelitian berupa CD kepada Walikota Yogyakarta (Cq. Dinas Perizinan Kota Yogyakarta)  
2. Wajib Menjaga Tata tertib dan mentaati ketentuan-ketentuan yang berlaku setempat  
3. Izin ini tidak disalahgunakan untuk tujuan tertentu yang dapat mengganggu kestabilan Pemerintah dan hanya diperlukan untuk keperluan ilmiah  
4. Surat izin ini sewaktu-waktu dapat dibatalkan apabila tidak dipenuhinya ketentuan -ketentuan tersebut diatas  
Kemudian diharap para Pejabat Pemerintah setempat dapat memberi bantuan seperlunya

Tanda tangan  
Pemegang Izin  
  
SITI WULANDARI

Dikeluarkan di : Yogyakarta  
pada Tanggal : 15-4-2014

An. Kepala Dinas Perizinan  
Sekretaris  
  
ENY RETNOWATI, SH  
NIP. 196103031988032004

## Tembusan Kepada :

- Yth. 1. Walikota Yogyakarta(sebagai laporan)
2. Ka. Biro Administarsi Pembangunan Setda DIY
3. Dir. PDAM Tirtamarta Yogyakarta
4. Ybs.



**PEMERINTAH KOTA YOGYAKARTA  
PDAM TIRTAMARTA**

Jl. W. Monginsidi No. 3 Telp. (0274) 513605, 550751, 550752 Fax. 515870 Yogyakarta 55233  
E-mail : pdam@jogjakota.go.id ; HOTLINE PENAGIHAN : (0274) 290456

**SURAT KETERANGAN**

Nomor : 070/985

Yang bertanda tangan di bawah ini Kepala Bagian Umum Perusahaan Daerah Air Minum Tirtamarta Yogyakarta menerangkan bahwa:

N a m a	: SITI WULANDARI
NIM	: 11402242003
Program	: S 1
Jurusan	: PENDIDIKAN ADMINISTRASI PERKANTORAN
Fakultas	: EKONOMI
Universitas	: UNIVERSITAS NEGERI YOGYAKARTA

Telah melaksanakan penelitian dan penulisan Skripsi dengan Judul  
“PELAKSANAAN KOMUNIKASI INTERN DI LINGKUNGAN PERUSAHAAN DAERAH  
AIR MINUM ( PDAM ) TIRTAMARTA KOTA YOGYAKARTA”,  
mulai tanggal 14 April sampai dengan 14 Juli 2014.

Demikian Surat Keterangan ini kami buat, untuk dipergunakan seperlunya.

Yogyakarta, 26 Juni 2014

a/n DIREKSI PDAM TIRTAMARTA  
KEPALA BAGIAN UMUM

