

IMPLEMENTASI KOMUNIKASI VERTIKAL DALAM ORGANISASI (STUDI DESKRIPTIF PENERAPAN DOWNWARD DAN UPWARD COMMUNICATION DI BAGIAN PROTOKOL DAN KOMUNIKASI PIMPINAN SEKRETARIAT DAERAH KABUPATEN LOMBOK UTARA)

¹Raden Abdul Rasyid, ²Sandi Justitia Putra, ³I Made Putra Suryantara, ⁴Lalu Ahmad Rahmat
^{1,2,3,4} Prodi Ilmu Komunikasi, Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik, Universitas 45 Mataram Contact:
¹raniabdulrasyid@gmail.com, ²sandijustitiaputra@gmail.com, ³putrasuryantaraimd@gmail.com,
⁴rahmatlaluahmad@gmail.com

ABSTRACT

This research examines the implementation of vertical communication within the organization through the application of downward communication and upward communication in the Communication Protocol Section of the Regional Secretariat Leaders of North Lombok Regency. This research includes qualitative research with a phenomenological study approach. Analyze the data by organizing the data and breaking it down into units, synthesizing, selecting what is important, and making conclusions. The results of this study indicate that communication from top to bottom is carried out through the practice of oral communication between superiors and subordinates as well as written communication through social media and letters.

Keywords: Vertical Communication, Protocol, Leadership Communication.

ABSTRAK

Penelitian ini mengkaji implementasi komunikasi vertikal dalam organisasi melalui penerapan downward communication dan upward communication di Bagian Protokol Komunikasi Pimpinan Sekretariat Daerah Kabupaten Lombok Utara. Penelitian ini termasuk riset kualitatif dengan pendekatan studi fenomenologi. Analisis datanya dengan mengorganisasikan data dan menjabarkannya ke dalam unit-unit, melakukan sintesis, memilih yang penting, serta membuat simpulan. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa komunikasi dari atas ke bawah dilakukan melalui praktek komunikasi lisan antara atasan dan bawahan serta komunikasi tertulis melalui media sosial dan surat.

Kata Kunci: Komunikasi Vertikal, Protokol, Komunikasi Kepemimpinan

Pendahuluan

Layanan publik yang berkualitas merupakan salah satu tujuan dari terbentuknya birokrasi pemerintahan, baik di pusat maupun di daerah. Cara-cara pemerintah memberikan layanan publik kepada masyarakat menjadi pencerminan dari clean and good governance (Ulber Silalahi dan Wirman Syafri, 2015: 1). Hal ini berarti peningkatan mutu layanan publik menjadi keniscayaan dipenuhi oleh pemerintah sebagai garda terdepan mewujudkan kesejahteraan. Oleh karena itu, tugas pokok pemerintah dalam semua hirarki pemerintahan di era desentralisasi saat ini yaitu menyelenggarakan, menyediakan, dan memberikan layanan publik yang berkualitas kepada masyarakat. Negara berkewajiban melayani setiap warga membangun kepercayaan masyarakat melalui pemberian layanan publik yang baik oleh penyelenggara negara adalah tugas yang harus diemban seiring dengan harapan dan tuntutan warga negara untuk dapat terwujudnya layanan publik yang prima.

Bagian Protokol dan Komunikasi Pimpinan Sekretariat Daerah Kabupaten Lombok Utara menjadi simpul pelayanan informasi yang diekspektasikan membentuk citra positif

pemerintah daerah. Oleh karena itu, fungsi keprotokolan dan komunikasi kehumasan menjadi tugas strategis dalam membangun citra pimpinan daerah secara keseluruhan. Perubahan lingkungan global dan kemajuan pesat komunikasi dan informasi tidak saja menjadi tantangan baru bagi bagian protokol dan komunikasi pimpinan, akan tetapi juga berimplikasi pada penyediaan berbagai macam informasi beserta tool-nya untuk kemudian disampaikan kepada khalayak luas. Bagian protokol dan komunikasi pimpinan harus dapat tampil kredibel dan profesional. Banyaknya tantangan dan kendala yang dihadapi baik eksternal maupun internal menempatkan unit kerja protokol dan komunikasi pimpinan perlu kerja keras dan kerja tuntas.

Kegiatan-kegiatan kehumasan dan komunikasi publik yang baik tidak lepas dari berlangsungnya arus informasi yang efektif sebagai kegiatan manajemen komunikasi dalam organisasi antara atasan dan bawahan, artinya aktivitas keprotokolan dan komunikasi publik salah satunya melalui penerapan downward dan upward communication dalam organisasi untuk menciptakan kepercayaan dan membina hubungan baik antar sesama aparatur maupun masyarakat luas, serta mencapai citra positif pemerintah. Tugas aparatur protokol dan komunikasi pimpinan bermuara pada penyiapan kebijakan dan pelaksanaan program kegiatan, pengoordinasian tugas, pemantauan dan evaluasi pelaksanaan kebijakan bidang protokol, komunikasi pimpinan, dan publik kesekretariatan daerah. Ini berarti bagian protokol dan komunikasi pimpinan menggawangi tugas yang strategis karena ujung tombak dari sirkulasi keluar masuk.

Realitas di atas selaras dengan pandangan Ardial (2018: 14) dalam buku Komunikasi Organisasi, bahwa arus komunikasi yang berlangsung dalam suatu organisasi baik arus komunikasi vertikal terdiri dari arus komunikasi dari atas ke bawah (downward communication), arus komunikasi dari bawah ke atas (upward communication), dan arus komunikasi yang berlangsung antara pegawai dalam jenjang atau tingkatan yang sama (horizontal communication). Fungsi downward communication meliputi pemberian atau penyampaian instruksi kerja, penjelasan pimpinan tentang pentingnya suatu tugas dilaksanakan, penyampaian informasi mengenai peraturan-peraturan yang berlaku, dan pemberian motivasi kepada bawahan. Sedangkan fungsi upward communication meliputi penyampaian informasi tentang pekerjaan yang sudah dilaksanakan, penyampaian informasi tentang persoalan-persoalan pekerjaan atau tugas yang tidak dapat diselesaikan oleh bawahan beserta kendala-kendala yang ada, penyampaian saran-saran perbaikan dari bawahan, dan penyampaian keluhan dari bawahan tentang dirinya maupun pekerjaannya. Selain komunikasi organisasi, sosok seorang pemimpin juga berpengaruh besar dalam keberhasilan organisasi. Dalam arti pemimpin yang tidak hanya bisa memerintah tetapi pemimpin yang mampu mengelola sumber daya organisasi, memiliki tanggung jawab yang tinggi serta mampu memotivasi bawahannya. Faktor-faktor inilah yang dapat mendukung keberhasilan organisasi. Memotivasi karyawan dan mengakui kemampuannya merupakan sesuatu hal yang sangat penting untuk pencapaian keberhasilan organisasi karena motivasi berhubungan dengan membangun budaya manusia yang unggul dalam pekerjaan dan bangga dengan pekerjaannya. Jika karyawan semakin termotivasi akan berdampak semakin tinggi produktivitas organisasi.

Peran aparatur Bagian Protokol dan Komunikasi Pimpinan dalam hal ini sangat penting karena berhubungan dengan koordinasi internal dengan sesama aparatur maupun eksternal dengan media dan masyarakat. Peran ini dapat dilihat dari tahapan tugas sebelum dikerjakan, misalnya memberikan tugas secara rinci (job description) kepada pegawai, briefing pegawai, memberikan arahan secara cermat, jelas, lengkap, dan instruksi dengan pendekatan persuasif seraya mempertimbangkan situasi empiris. Memberikan informasi tentang prosedur organisasi dan latihan-latihan dilakukan secara langsung dan dalam rapat internal. Pimpinan perlu memberikan informasi atas keseluruhan tugas yang dikerjakan bawahan sesuai dengan aturan-aturan atau prosedur organisasi. Memberikan informasi tentang rational of the job melalui mekanisme komunikasi langsung kepada bawahan dibarengi dengan pemberian alasan-alasan penugasan.

Berdasarkan pokok pikiran di atas, permasalahan yang dikaji dalam artikel ini yaitu bagaimana implementasi komunikasi vertikal dalam organisasi melalui penerapan downward dan upward communication di Bagian Protokol Komunikasi Pimpinan Sekretariat Daerah Kabupaten Lombok Utara. Tujuan penelitian ini untuk mengetahui implementasi komunikasi vertikal melalui penerapan downward communication and upward communication di Bagian Protokol dan Komunikasi Pimpinan Sekretariat Daerah Kabupaten Lombok Utara.

Metode

Penelitian ini menggunakan metode kualitatif dengan pendekatan fenomenologis. Fenomenologi adalah studi tentang pengetahuan yang berasal dari kesadaran atau cara kita memaknai suatu obyek dan kejadian atau peristiwa yang menjadi pengalaman sadar seseorang. Fenomenologi sebagai gagasan realitas sosial, fakta sosial atau fenomena sosial yang menjadi masalah penelitian (Littlejohn, 2009: 38). Dalam penelitian ini, yang konsen mengkaji proses komunikasi vertikal melalui aplikasi downward dan upward communication dari atasan kepada bawahan dan dari bawahan kepada atasan, sehingga penelitian ini relevan dengan perspektif fenomenologi.

Peneliti menggunakan paradigma fenomenologi dengan tujuan memahami secara utuh disamping mendapatkan data-data dengan akurat yang sesuai dengan keinginan peneliti. Ini karena jenis penelitian yang peneliti lakukan adalah penelitian kualitatif, maka peneliti merasa dengan memahami kondisi organisasi pemerintahan dan relasi komunikasi yang dipraktekkan oleh para pegawai di lingkungan Bagian Prokopim Setda KLU terkait pola pimpinan dan staf dalam implementasi komunikasi vertikal dengan aplikasi downward dan upward communication.

Sedangkan teknik pengumpulan data penelitian ini ditempuh melalui wawancara, observasi, dan dokumentasi. Sebelum melakukan pengambilan data terlebih dahulu peneliti telah melakukan pengamatan awal untuk melihat deskripsi umum bagaimana Bagian Prokopim Setda KLU menerapkan fungsi downward communication maupun upward communication dalam pelaksanaan kerja-kerja kehumasan setiap hari. Wawancara dilakukan secara semi terstruktur atas pertimbangan lebih cocok digunakan dalam menggali berbagai data yang diperlukan dalam riset ini. Untuk dapat memperoleh hasil wawancara yang utuh, proses wawancara dilakukan dengan teknik merekam dan pengambilan foto informan dan hal-hal lain yang berkaitan dengan masalah penelitian. sementara teknik dokumentasi dalam pengambilan data dilakukan dengan cara mengumpulkan naskah-naskah, video, gambar, rekaman suara, buku-buku, artikel, jurnal, hasil skripsi, surat kabar, internet dan lain sebagainya yang dapat mendukung penelitian. Teknik pengumpulan data dalam penelitian ini diperoleh secara langsung dari Kabag, Kasubbag dan Subkor serta para pegawai pada Bagian Protokol dan Komunikasi Pimpinan Sekretariat Daerah Kabupaten Lombok Utara.

Hasil dan Pembahasan

1. Implementasi Downward Communication

Dalam konteks penciptaan pemahaman antara komunikator dan komunikan dalam suatu proses komunikasi dalam suatu organisasi mesti dapat berlangsung dengan baik agar pesan-pesan yang disampaikan dapat diterima dengan baik oleh komunikan (receiver). Proses transformasi pesan dengan aktivitas penyampaian informasi dari atasan kepada bawahan seperti pandangan I Nyoman Bambang Wisuda, S.Sos, berikut:

“Penyampaian informasi dari atas ke bawah di Bagian Prokopim sejauh ini berjalan dengan baik. Dimana setiap tugas dan tanggung jawab yang diperintahkan oleh saya maupun pimpinan dilaksanakan oleh staf sesuai

dengan keahlian yang mereka miliki, para staf di Sub Bagian Dokumentasi dan Publikasi berusaha menyelesaikan tugas sebaik mungkin. Semua kegiatan pimpinan daerah yang diagendakan secara maksimal dituntaskan oleh staf, karena ini tanggung jawab besar para staf di Sub Bagian Publikasi Dokumentasi. Kegiatan yang dilaksanakan pun bersentuhan langsung dengan kegiatan Bupati, Wabup, Sekda dan Asisten lingkup sekretariat daerah, (wawancara, 6 Februari 2023)."

Pendapat Bambang Wisuda di atas sesuai dengan makna sederhana transformasi pesan merupakan komunikasi top down atau downward communication dari pimpinan ke bawahan di semua level (Purwanto, 2003: 26). Arus komunikasi vertikal dari atas ke bawah pimpinan memberikan instruksi, petunjuk, informasi, penjelasan dan penugasan lain sebagainya kepada ketua unit/kelompok dan bawahan (Rosady, 2003: 81). Dalam teori relationship management dijelaskan bahwa peran komunikasi sebagai alat inisiasi, mengembangkan, dan memelihara hubungan dalam organisasi, yang mana proses relasi ada pertukaran persepsi, atribut, dan identitas yang berbeda, dan antara organisasi dan publik dimungkinkan saling memengaruhi.

Dalam konteks memelihara hubungan dibutuhkan pola-pola yang relevan untuk menciptakan suatu hubungan yang baik antara atasan dan bawahan dalam organisasi karena memegang peranan penting dalam pertukaran informasi sehingga berbagai kegiatan dapat terlaksana dengan baik. Artinya bawahan bisa merasakan informasi, ide, dan gagasan yang diterima dari atasannya sebagai jalan keluar terbaik untuk melaksanakan fungsi sebagai penanggung jawab dalam organisasi. Ini berarti atasan sudah membantu bawahannya menciptakan komunikasi yang baik sesuai dengan harapan dan iklim lingkungan kerja. Hal ini seperti dipaparkan oleh Sarjono, S.I.Kom., M.Sos, berikut:

"Arus komunikasi dari atas ke bawah di Bagian Prokopim hingga saat ini berjalan sesuai harapan. Fungsi komunikasi vertikal ini secara teknis terlihat dari terjalannya komunikasi dua arah antara atasan dan bawahan. Arus pesan sebagai bagian dari fungsi komunikasi vertikal secara operasional tampak dari proses pelaksanaan tugas sehari-hari, misalnya setiap tugas yang diperintahkan oleh saya sendiri atau Kabag, staf kami akan melaksanakan sesuai dengan kompetensi yang mereka miliki. Staf di Sub Bagian Komunikasi Pimpinan secara maksimal menuntaskan tugas-tugasnya. Seluruh kegiatan pimpinan daerah yang teragenda dibikinkan naskah sambutan, presentasi atau materi lainnya sesuai dengan jenis kegiatan. Tugas-tugas ini maksimal dituntaskan oleh staf kami. Sebab Subbagian kami mempunyai tanggung jawab strategis karena berkaitan dengan pola membangun citra pimpinan daerah. Jika kita salah menerjemahkan kebijakan pimpinan daerah yang kita dituangkan dalam narasi tunggal maka akan memberikan dampak besar terhadap image daerah secara umum dan pimpinan daerah khususnya. Oleh karena itu, kami tidak pernah bosan memberi pengarahan kepada staf agar melaksanakan tugas dengan maksimal. Selain itu, tugas di subbagian kami berkaitan langsung dengan kegiatan pimpinan daerah di Setda KLU. Kami mesti memastikan bahan-bahan pidato/sambutan harus berbasis data, kita relevansikan dengan kondisi empiris agar kita dapat mengetahui realitas yang terjadi di internal dan eksternal (wawancara, 8 Februari 2023)."

Dalam theory relationship management dijelaskan bahwa hubungan dengan komunitas sebagai fungsi hubungan masyarakat, sebagai partisipasi suatu lembaga yang

berencana, aktif, maupun sinambung dalam komunitas untuk memelihara dan membina lingkungannya demi keuntungan kedua pihak baik lembaga maupun komunitas itu sendiri (Peak, dalam Effendi, 2002: 212). Definisi Peak menunjukkan bahwa hubungan dengan komunitas berorientasi kepada kegiatan (action oriented) yang dilakukan oleh institusi humas sebagai pelaksana teknis yang menjalankan peran partisipatif. Dengan berpartisipasi keuntungan bukan hanya pada lembaga saja, tetapi juga bagi lingkungan di sekitarnya. Partisipasi seorang praktisi humas dalam penerapan fungsi komunikasi ke bawah searah dengan tujuan yang ingin dicapai yaitu menyampaikan tujuan, merubah sikap, membentuk pendapat, mengurangi ketakutan dan kecurigaan yang timbul karena salah informasi (missinformasi), mencegah kesalahpahaman karena kurang informasi dan mempersiapkan anggota organisasi untuk menyesuaikan diri dengan perubahan (Lewis, dalam Muhammad, 2014: 108). Kedua pendapat ini sebangun dengan apa yang disampaikan oleh Sarjono, S.I.Kom., M.Sos, bahwa:

“Menurut saya ada tiga tujuan komunikasi ke bawah di Prokopim. Pertama, merubah sikap. Tentu hal yang paling penting dalam proses komunikasi bagaimana seseorang atau katakanlah bawahan kita dapat membentuk sikap sesuai dengan kebiasaan yang berlaku di organisasi pemerintahan KLU khususnya di Prokopim. Dalam skala lebih luas, pegawai bisa menampilkan sikap sesuai budaya organisasi. Kedua, membentuk pendapat. Organisasi itu harus memberikan ruang kepada semua orang untuk berbicara atau mengeluarkan gagasan, tapi tentu harus sesuai ketentuan yang berlaku di Bagian Prokopim. Ketiga, meminimalisir kesalahpahaman. Organisasi harus berusaha maksimal mereduksi kekhawatiran orang-orang di dalamnya, apakah akibat kesalahan informasi atau lainnya. Kami juga berupaya bagaimana menyiapkan pegawai agar mampu menyesuaikan diri dengan perubahan yang terjadi dalam siklus organisasi pemerintahan daerah umumnya dan di Bagian Prokopim, (wawancara, 8 Februari 2023).”

Pesan dalam komunikasi dari atas ke bawah dapat berbentuk lisan maupun tulisan. Komunikasi secara lisan dapat berupa percakapan biasa, wawancara formal antara supervisor dengan karyawan, atau dapat juga dalam bentuk pertemuan kelompok. Selain itu dapat berbentuk tertulis misalnya memo, manual pelatihan, kontak informasi, surat kabar, majalah, papan pengumuman, buku petunjuk karyawan, maupun buletin. Namun begitu, salah satu kelemahan dari saluran komunikasi dari atas ke bawah adalah kemungkinan terjadinya penyaringan atau sensor informasi penting yang ditujukan ke para bawahannya. Informasi yang diterima para bawahan bisa jadi tidak selengkap aslinya (Purwanto, 2003: 27). Pendapat ini sebagaimana dipaparkan oleh Sarjono, S.I.Kom., M.Sos, mengatakan:

“Ada beberapa bentuk penerapan komunikasi vertikal yang berlaku di Bagian Prokopim khususnya di Sub Bagian Komunikasi Pimpinan dari atasan kepada bawahan seperti komunikasi secara lisan. Ini kita lakukan melalui breafing staf, evaluasi dan rapat internal tatap muka. Konten informasinya berupa pemberian instruksi kerja, pemberian penjelasan atas kebijakan dan program/kegiatan, penyampaian prosedur kerja, maupun pemberian pengarahan kepada staf. Ada pula yang tertulis disampaikan melalui media internal yaitu WA Pribadi/WA Group. Konten informasi berupa pemberian instruksi kerja, pemberian penjelasan atas kegiatan dan penyampaian prosedur kerja maupun informasi-informasi penting lainnya, (wawancara, 8 Februari 2023).”



Gambar 1: Penyampaian Informasi dan Breafing staf di Bagian Prokopim Setda KLU

Pendapat senada mengatakan komunikasi ke bawah adalah suatu penyampaian informasi baik lisan maupun tulisan, secara langsung maupun tidak langsung, berupa perintah atau penjelasan umum dari atasan kepada bawahannya. Komunikasi ke bawah dapat diberikan secara lisan, tertulis, dengan gambar atau simbol-simbol, dalam bentuk edaran, pengumuman/ buku-buku pedoman karyawan/anggota (Muhammad, 2009: 107). Hal ini sebagaimana dikatakan I Nyoman Bambang Wisuda, S.Sos mengatakan bahwa:

“Cara saya di Sub Bagian Dokumentasi dan Publikasi memberikan instruksi kepada staf dilakukan dengan beberapa cara yang pertama jika perintah dan tugas itu datang seperti peliputan, perintah dll, saat dalam satu ruangan atau saat sedang berkumpul maka pemberian instruksi dilakukan secara langsung (lisan) di depan para staf, kedua jika tugas dan perintah diberikan saat berada di tempat yang terpisah biasanya dilakukan dengan menggunakan media WhatsApp atau komunikasi telepon, (wawancara, 6 Februari 2023).”

Sebagaimana dikemukakan oleh Yulius (2014: 172) bahwa informasi dari atasan kepada bawahan berupa informasi bagaimana melakukan pekerjaan, informasi tentang dasar pemikiran melakukan pekerjaannya, informasi kebijakan dan praktik organisasi dan informasi kinerja pegawai, serta informasi-informasi untuk mengembangkan rasa memiliki tugas oleh pegawai. Jenis pesan komunikasi vertikal berupa tujuan komunikasi ke bawah, komunikasi ke atas, komunikasi lintas saluran, komunikasi horizontal organisasi, kebijaksanaan organisasi, peraturan, pembatasan, insentif, tunjangan, dan pengembangan rasa memiliki tugas (sense of mission). Pendeknya, proses komunikasi yang berlangsung dari tingkatan tertentu ke tingkatan yang lebih rendah dalam organisasi. Seperti disampaikan I Nyoman Bambang Wisuda, S.Sos., berikut:

“Tugas sangat penting harus diselesaikan oleh para staf hal ini karena kita memiliki tugas begitu berat sebagai corong segala informasi yang berkaitan dengan pimpinan daerah secara khusus, selain itu juga di Sub Dokumentasi pimpinan atau Dokpim sendiri karena tugasnya mengelola Dokumentasi dan publikasi kegiatan pimpinan informasi sangat ditunggu dan dinantikan oleh masyarakat. Sehingga kegiatan-kegiatan yang dilakukan oleh pimpinan daerah harus terdokumentasi dengan baik dan harus disebarluaskan pada masyarakat, (wawancara, 6 Februari 2023).”

Pemberian informasi juga harus memotivasi karyawan/pegawai, seperti pandangan Purwanto (1997: 49) yang menekankan bahwa fungsi arus komunikasi dari atas ke bawah

dapat berupa pembuatan instruksi kerja, penjelasan tentang mengapa suatu tugas perlu dilaksanakan, dan informasi peraturan-peraturan yang berlaku. Pemberian informasi ini harus dapat memotivasi karyawan untuk bekerja lebih baik. Hal ini senada dengan keterangan Lalu Gita Bayu Wibawa S.STP, berikut:

“Cara memberikan motivasi kepada bawahan hampir sama dengan organisasi atau kantor lain yaitu memberikan reward and punishment kepada seluruh pegawai. Jika ada salah satu pegawai yang berprestasi maka suatu hak dari pegawai itu akan diberikan suatu penghargaan, dan penghargaan yang diberikan tidak hanya berupa material saja akan tetapi penghargaan secara psikologis, sebaliknya jika seorang pegawai tidak disiplin kemudian berkinerja rendah maka menjadi kewajiban pimpinan untuk menegur baik secara lisan maupun tulisan (wawancara, 7 Februari 2023).”



Gambar 2 : Pemberian penghargaan atau reward kepada pegawai (Staf)

Pandangan terkait pemberian motivasi kepada pegawai dilihat dari realisasi dan hasil kegiatan yang dilaksanakan diutarakan oleh Sarjono, S.I.Kom., M.Sos, sebagai berikut: “Ada dua cara pemberian motivasi kerja kepada bawahan/staf di Sub Bagian Kopim yaitu memberikan apresiasi kepada yang bersangkutan bentuknya bisa berupa kelonggaran waktu kerja (fleksibel). Lalu, kita juga berikan mereka penghargaan (hak) yang lebih dari seharusnya mereka terima meski tidak secara rutin. Motivasi seperti ini kita berikan setelah melihat realisasi dan hasil kerja dengan dua parameter penilaian. Pertama, evaluasi implementasi program/kegiatan. Artinya seberapa kualitas hasil pelaksanaan kegiatan yang dikerjakan bawahan berdasarkan perencanaan yang telah kita tetapkan. Kedua, penilaian kemajuan berhubungan dengan evaluasi hasil kegiatan yang kita laksanakan. Artinya seberapa tuntas kegiatan yang telah dikerjakan oleh bawahan berdasarkan rencana dan seberapa besar manfaatnya bagi pengguna layanan (wawancara, 8 Februari 2023).”

Pendapat yang sama sehubungan dengan cara memberikan motivasi kepada pegawai dituturkan I Nyoman Bambang Wisuda, S.Sos, mengatakan berikut ini:

“Motivasi pada staf dengan melakukan komunikasi langsung dengan para staf, dimana para Staf berhak menyampaikan apa aspirasi dan apa yang mereka inginkan kepada Kasubag, sehingga nantinya kami bisa mencari

solusi terkait apa yang diinginkan staf itu sendiri (wawancara, 6 Februari 2023).”

Berdasarkan pendapat-pendapat di atas, informasi yang diberikan oleh atasan ke bawahan di Bagian Prokopim Sekretariat Daerah Kabupaten Lombok Utara disampaikan melalui dua bentuk yaitu komunikasi lisan dan komunikasi tertulis atau komunikasi bermedia (WA Group/WA). Biasanya disampaikan oleh atasan langsung dan Kepala Bagian. Informasi berisi instruksi kerja, penjelasan teknis suatu kebijakan, program, kegiatan, prosedur kerja, pengarahan staf maupun informasi penting lainnya. Informasi disampaikan dalam breafing staf, evaluasi internal, dan rapat internal (tatap muka). Selain itu, informasi jdisampaikan melalui tertulis di media internal (WA/WAG) relevan dengan pandangan Lewis seperti dikutip Muhammad (2014: 108).

Sedangkan jenis informasi meliputi informasi mengenai tugas yang perlu dikerjakan oleh pegawai, kebijakan terkait program kegiatan, prosedur kerja, kinerja pegawai, serta informasi yang dapat menguatkan perasaan memiliki pegawai terhadap suatu pekerjaan. Adapun pesan bisa berupa penugasan kepada pegawai, pola-pola kerja, acuan kerja, standar norma, dan rasionalitas suatu kegiatan penting dilaksanakan. Selain itu, ada pesan prosedur pelaksanaan suatu kegiatan dan kebijakan-kebijakan di dalamnya. Atasan di Bagian Prokopim menyampaikan pesan umpan balik atas kinerja pegawai untuk meningkatkan pola pengembangan karir secara berjenjang didasarkan pada hasil evaluasi pegawai. Hal ini sesuai dengan theory relationship management bahwa relasi yang direpresentasikan oleh pola-pola interaksi transaksi, pertukaran, dan keterhubungan antara organisasi dan publiknya.

2. Implementasi Upward Communication

Sebuah organisasi yang efektif membutuhkan komunikasi ke atas sama jumlahnya dengan komunikasi ke bawah. Dalam situasi seperti ini, komunikator berada pada tingkat yang lebih rendah dalam hierarki organisasi daripada penerima pesan. Beberapa bentuk komunikasi ke atas yang paling umum melibatkan pemberian saran, pertemuan kelompok, dan protes terhadap prosedur kerja. Ketika komunikasi ke atas tidak muncul, orang seringkali mencari sejumlah cara untuk menciptakan jalur komunikasi ke atas yang tidak formal, (John M. Ivancevich dkk, 2006: 125). Semua pegawai dari sebuah organisasi, kecuali mungkin mereka yang menduduki posisi puncak berkomunikasi ke atas. Artinya setiap bawahan dapat mempunyai alasan yang baik atau meminta informasi dari atau memberi informasi kepada seseorang yang otoritasnya lebih tinggi daripada dia, (R. Wayne Pace, 2005: 190). Komunikasi ke atas sebagai sarana bawahan menyampaikan keterangan, ide, pendapat, dan pernyataan lain kepada pimpinan dengan maksud mempengaruhi tingkah laku dan perbuatan pimpinan. Hal ini menghendaki sebuah organisasi yang efektif membutuhkan komunikasi ke atas sama banyak dengan komunikasi ke bawah. Pandangan ini sesuai apa yang dikatakan oleh Shasana Putri Andalia, SIP, mengatakan sebagai berikut:

“Selama ini saya melakukan komunikasi dengan atasan di Bagian Prokopim berjalan dengan baik, pimpinan selalu mendengar apa yang dikeluhkan sama bawahannya dan dibebaskan untuk berpendapat, semua ide dan gagasan yang kami sampaikan diterima dengan baik oleh pimpinan, (wawancara, 2 Februari 2023).”

Pandangan yang sama juga dikatakan Feryna Yullanda, SIP, sebagai berikut: “Komunikasi dengan atasan selama ini di Prokopim berjalan dengan baik di mana penerapan fungsi utama dari komunikasi ke atas untuk memperoleh informasi mengenai suatu pekerjaan dan mendapat tanggapan yang baik oleh atasan langsung (Subkor) maupun Kabag Prokopim,

pemberian informasi, ide, dan gagasan sering saya lakukan karena tugas saya sebagai penyusun naskah sambutan tentunya menemukan kendala yang dihadapi, (wawancara, 2 Februari 2023).”

Berdasarkan pandangan Yulanda dan Shasana Putri di atas, bahwa arus komunikasi vertikal dari bawah ke atas (*upward communication*) di Bagian Prokopim Sekretariat Daerah Kabupaten Lombok Utara selama ini berlangsung dengan baik di antara bawahan dan atasan. Staf bisa terbuka menyampaikan hal-hal yang ingin mereka sampaikan kepada kepala sub bagian dan sub koordinator masing-masing maupun kepada Kepala Bagian Prokopim. Hal ini Sebab atasan mereka cukup demokratis dan mengendepankan kebebasan berpendapat sehingga bawahan dapat leluasa mengutarakan pendapat, saran, masukan maupun keluhan yang dialami saat melaksanakan tugas-tugas yang diperintahkan untuk perbaikan kinerja individu maupun kinerja organisasi secara umum pada masa mendatang.

Arus komunikasi *upward communication* memiliki beberapa bentuk, di mana bentuk paling umum melibatkan pemberian saran, pertemuan kelompok, dan protes terhadap prosedur kerja. Artinya ketika komunikasi ke atas tidak muncul, orang acapkali mencari sejumlah cara untuk menciptakan jalur komunikasi ke atas yang tidak formal (John M. Ivancevich, dkk, 2006: 125). Di Bagian Protokol dan Komunikasi Pimpinan Setda Kabupaten Lombok Utara, bawahan menyampaikan keterangan, ide, pendapat, dan pernyataan lain kepada pimpinan. Mereka juga menyampaikan rencana kerja dengan menyampaikan ide dan saran kepada pimpinan dengan cara yang berbeda-beda dikarenakan Bagian Prokopim memiliki tiga sub bagian sehubungan dengan pelaksanaan tugas/pekerjaan. Hal ini disampaikan oleh Shasana Putri Andalia, SIP, mengatakan sebagai berikut: “Ide dan gagasan kita sampaikan ketika evaluasi atau waktu-waktu tertentu sesuai dengan situasi lapangan yang saya alami. Tetapi sejauh ini sering tidak sesuai dengan harapan. Ini membuat saya pribadi merasa kurang puas, (wawancara, 2 Februari 2022).”

Penjelasan Shasana Putri menunjukkan bahwa bentuk komunikasi dari bawah ke atas di Bagian Prokopim berupa pemberian keterangan, ide, pendapat, saran maupun pernyataan-pernyataan lain oleh bawahan kepada atasan dalam konteks tugas yang akan maupun telah dikerjakan di masing-masing sub bagian. Relevan dengan teori struktural fungsional bahwa bagian-bagian dari sistem mempunyai fungsi masing-masing yang dapat menciptakan keseimbangan sistem organisasi. Bagian tersebut saling tergantung satu sama lain dan bersifat fungsional, sehingga jika ada yang tidak berfungsi maka akan merusak keseimbangan sistem.

Untuk mendukung siklus *upward communication* berlangsung efektif dalam sebuah organisasi dipengaruhi oleh sejumlah faktor. Adapun beberapa faktor yang membuat komunikasi dari bawah ke atas efektif, di antaranya komunikasi ke atas lebih mungkin digunakan oleh pembuat keputusan pengelolaan, apabila pesan itu disampaikan tepat pada waktunya; komunikasi ke atas yang bersifat positif lebih mungkin digunakan oleh pembuat keputusan mengenai pengelolaan daripada komunikasi yang bersifat negatif; komunikasi ke atas lebih mungkin diterima jika pesan tersebut mendukung kebijaksanaan yang baru; dan komunikasi ke atas mungkin akan lebih efektif jika komunikasi itu langsung kepada penerima yang dapat berbuat mengenai hal itu, (Sharma dalam Pace, R. Wayne, 2005: 190). Hal ini sejurus dengan pendapat Rabiatul Islamiah, mengatakan sebagai berikut:

“Penerapan komunikasi ke atas yang dilakukan selama ini ada beberapa kurang tepat dan kurang responsif dimana komunikasi di Prokopim yang seharusnya dimulai dari tingkat bawah yakni staf. Seharusnya pada Kasubag terlebih dahulu malah terkadang langsung kepada pimpinan paling tinggi yakni Kepala Bagian padahal kerja pola yang ada harus kita lalui harus sesuai prosedur yang ada tapi tidak prakteknya tidak seperti apa yang dilaksanakan, (wawancara, 3 Februari 2023).”

Dalam siklus upward communication tidak selamanya informasi terkait tugas-tugas dapat dikerjakan sesuai dengan target dan waktu, karena sering kali pekerjaan dikerjakan oleh pegawai yang tidak cocok dengan jobdes pekerjaannya. Hal ini kemudian mengakibatkan penyampaian proses komunikasi ke atas terkadang menjadi terlalu rumit dan menyita banyak waktu, sehingga mungkin hanya segelintir manajer organisasi yang mengetahui bagaimana cara memperoleh informasi dari bawahan. Hal ini karena perbedaan status kelas ototritas antara atasan dengan bawahan. Manajer (pimpinan) dapat bebas mengontrol kinerja staf, sebaliknya staf tidak bisa bebas mengontrol pimpinannya.

Dalam konteks ototritas, ada beberapa alasan lain perlu dipahami agar siklus upward communication tetap singular mudah dan lancar. Pertama, kecenderungan pegawai menyembunyikan pikiran mereka. Kedua, penyelia dan manager tidak tertarik masalah pegawai. Ketiga, kurangnya penghargaan komunikasi ke atas yang dilakukan pegawai. Keempat, penyelia dan manager tidak dapat dihubungi dan tidak tanggap atas hal-hal yang disampaikan pegawai (Batubara, 2016: 84-85). Di Bagian Prokopim Setda KLU, komunikasi ke atas penting dilakukan oleh setiap bawahan berkaitan dengan jenis tupoksi sehari-hari atau apa yang staf kerjakan sehingga memudahkan setiap apa yang dikerjakan. Hal ini linier dituturkan oleh Shasana Putri Andalia, mengatakan sebagai berikut:

“Komunikasi dilakukan biasanya berkaitan dengan tugas yang diberikan seperti tupoksi pekerjaan sehari-hari. Proses komunikasi ke atas dilakukan melalui tahapan yakni melewati Subkor terlebih dahulu kemudian baru diteruskan kepada pimpinan yang paling tinggi (Kabag), (wawancara, 2 Februari 2023).”

Pendapat yang sama disampaikan Rabiatul Islamiah, mengatakan sebagai berikut: “Komunikasi dilakukan biasanya terkait dengan persiapan acara agar bagaimana bisa sukses. Proses komunikasi ke atasa dilakukan tidak hanya pada atasan di Sub Bagian Protokol saja melainkan kepada Subkor Pendokumentasian Tugas Pimpinan, Subkor Komunikasi Pimpinan hingga Kabag, (wawancara, 2 Februari 2023).”

Keterangan di atas menunjukkan, bahwa faktor-faktor penunjang aplikasi upward communication di Bagian Prokopim terbagai menjadi dua yaitu faktor efektifitas dan faktor kurangnya efektifitas sumber informasi, konten pesan, aturan, dan otoritas jabatan (sender). Komunikasi ke atas yang kurang efektif disebabkan oleh sejumlah faktor, antara lain penyampaian informasi tidak sesuai hirarki jabatan dalam organisasi, konten informasi yang kurang tepat, pimpinan kurang merespons informasi dari staf, dan tidak sesuai prosedur yang berlaku di Bagian Prokopim. Sementara komunikasi ke atas dapat berlangsung efektif didukung prosedur yang benar, jenjang jabatan yang tepat, pimpinan yang responsif atas informasi yang diterima dari bawahan, dan konten pesan yang disampaikan oleh bawahan tepat sesuai jenis informasinya.

Dalam penerapan tugas, staf terkadang sering mengerjakan tugas diluar tugas pokok sehari-hari. Penjelasan ini seperti disampaikan oleh Feryna Yullanda, mengatakan: “Komunikasi dan informasi yang berkaitan dengan tugas pada Subag Komunikasi Pimpinan seperti penyusunan naskah sambutan, naskah presentasi, dan naskah materi jumpa pers. Namun terkadang dalam melaksanakan tugas saya sering diberikan tugas diluar pekerjaan utama oleh pimpinan seperti pembuatan SK Ajudan yang seharusnya disusun oleh bagian lain yang memiliki anggaran operasional ajudan, (wawancara, 2 Februari 2023).”

Pendapat senada terkait pelaksanaan tugas diluar tugas pokok sehari-hari staf diterangkan oleh Rabiatul Islamiah, mengatakan: “Tugas diluar tupoksi sangat banyak, misal

tugas protokol lebih mengatur pelayanan pimpinan, termasuk MC, kordinasi dengan OPD lainnya, tetapi terkadang ada juga tugas yang diberikan diluar tupoksi seperti tugas yang seharusnya diberikan ke bagian lain itu yang kami kerjakan, (wawancara, 2 Februari 2023)."

Kedua pemikiran di atas, memperlihatkan bahwa pelaksanaan tugas-tugas sehari-hari oleh bawahan kadang-kadang tidak sesuai tupoksi yang bersangkutan. Hal ini menunjukkan pengaturan distribusi tugas kepada bawahan belum sesuai dengan kompetensi pegawai. Faktor lain adalah sumber daya aparatur yang belum memadai sesuai dengan tupoksi yang dimandatkan kepada pegawai.

Sementara Katz dan Kahn, 1978 dan Gibson dan Hodgetts, 1991, dalam Bachruddin (2022: 50-51) mengemukakan beberapa jenis pesan atau informasi yang disampaikan oleh bawahan kepada atasan dalam arus upward communication yang menyebabkan timbulnya pengeluhan staf, sebagai berikut. Pertama, umpan balik tentang sikap dan perasaan karyawan. Kedua, orang lain dan masalah-masalah mereka. Ketiga, praktik kerja dan kebijakan organisasi. Laporan tentang produksi dan pencapaian tujuan. Keempat, saran-saran perbaikan dan ide-ide baru. Informasi bersumber dari pengalaman kerja empiris. Kelima, umpan balik bagi komunikasi ke bawah. Umpan balik adalah ukuran paling baik untuk mengetahui apakah komunikasi ke bawah sudah diterima sebagai akurat dan dilaksanakan. Keenam, informasi keluhan karyawan, merupakan konsekuensi dari kebijakan komunikasi terbuka atasan harus mau mendengarkan keluhan keluhan terkait fasilitas, tingkat produktivitas kerja dan pencapaian tujuan. Ketujuh, peningkatan keterlibatan karyawan. Hal ini sejurus dengan ungkapan oleh Rabiatul Aslamiah, sebagai berikut:

"Selama melaksanakan tugas yang diperintahkan oleh pimpinan sangat sering saya mendengar keluh kesah dari rekan satu tim kerja. Keluhan terutama berkaitan dengan pekerjaan yang dilakukan serta hak dan kewajiban yang seharusnya didapatkan oleh bawahan. Kemudian soal pekerjaan yang tidak sesuai dengan tupoksi dan jam kerja yang tidak sesuai dengan ketentuan yang berlaku, (wawancara, 2 Februari 2023)."

Pendapat serupa sehubungan pengeluhan staf atau bawahan diterangkan oleh Shasana Putri Andalia, mengatakan sebagai berikut: "Selama mengerjakan tugas yang diperintahkan pimpinan, saya seringkali mendengar keluh kesah dari rekan satu tim kerja. Bentuk keluh kesahnya misalnya pengeluhan ke atasan (Subkor Dokumentasi Tugas Pimpinan) tidak bisa memberikan arahan terkait dengan tugas secara adil dan merata kepada para staf. Tidak bisa memberikan pengertian yang baik serta benar kepada bawahan. Terkadang atasan kalau ikut turun ke lapangan untuk liputan hanya mengurus dirinya sendiri dan tidak mengurus bawahannya. Padahal kami butuh petunjuk, arahan dan bimbingan atasan. Hal ini sering mengakibatkan miskomunikasi antara teman dalam satu tim kerja, (wawancara, 2 Februari 2023)."

Pengeluhan staf Bagian Prokopim berkaitan dengan koordinasi dengan perangkat daerah di lingkup Pemerintah Kabupaten Lombok Utara. Banyak perangkat daerah yang tidak melakukan koordinasi sesuai dengan prosedur yang diterapkan di Bagian Prokopim sehingga berujung tidak efektif pelaksanaan tupoksi staf yang bersangkutan. Hal ini sebagaimana diutarakan Feryna Yullanda, sebagai berikut:

"Selama saya melaksanakan tugas yang diperintahkan oleh pimpinan, saya tidak jarang mendengar keluh kesah dari rekan satu tim. Bentuk keluhan bermacam-macam. Keluh kesah ini tidak hanya datang dari saya sendiri tapi juga dari teman sekantor. Bentuk masalah yang saya keluhkan seperti OPD-OPD harusnya mereka menyampaikan pointer sambutan H-3, tetapi ternyata

diberikan pada H-1. Ada pula OPD yang menyampaikan pointer pada malam hari, sementara kegiatan pada besok paginya. Bahkan lebih miris itu ada yang memberikan bahan sambutan bupati/wabup dalam hitungan jam sebelum kegiatan dimulai. Yang paling tidak masuk akal itu kami hanya diberi sepucuk surat tanpa pointer, sehingga seringkali bikin sambutan seadanya saja atau prediktable saja. Tentu hal-hal ini membuat kami kesal karena terpaksa harus menguras otak agar naskah sambutan bisa jadi sesuai dengan limit waktu yang ada. Padahal prosedur kerja kami di sini bahan sambutan itu harus kami terima H-7 atau paling lambat H-3 acara, (wawancara, 2 Februari 2023)."

Informasi yang utuh terkait informasi aktivitas, keputusan yang perlu diambil maupun pelaksanaan tugas oleh staf menjadi paramter efektifitas fungsi utama dari arus komunikasi dari bawah ke atas. Ada empat fungsi arus upward communication (komunikasi dari bawah ke atas). Pertama, penyampaian informasi tentang pekerjaan ataupun tugas yang telah dikerjakan. Kedua, penyampaian informasi tentang persoalan-persoalan pekerjaan/tugas yang tidak dapat diselesaikan oleh bawahan. Ketiga, penyampaian saran perbaikan dari bawahan. Keempat, penyampaian keluhan dari bawahan tentang dirinya maupun pekerjaannya. Fungsi ini mencari cara yang relevan dalam merespons keluhan atau kendala antar bawahan dalam melaksanakan pekerjaan mereka dalam sebuah organisasi, (Tubbs, dalam Stewart L & Styvia Moss, 2000: 135). Hal ini seperti yang diutarakan Rabiatul Aslamiah, dengan mengatakan bahwa:

"Selama ini banyak sekali keluh kesah rekan kerja satu tim yang perlu saya tanggapi dalam rangka kelancaran tugas. Cara saya menanggapi jika ada keluh kesah dari rekan kerja adalah memberikan pengertian sembari memintanya untuk menyampaikan kepada atasan. Secara pribadi saya lebih fokus pada tugas yang diberikan atasan. Jika saya ada perintah diluar pekerjaan biasanya saya akan menolak atau sharing dengan temen, siapa yang bisa melakukan tugas tersebut agar dikerjakan sehingga tugas itu terlaksana sesuai perintah, (wawancara, 2 Februari 2023)."

Cara-cara yang selaras dan dianggap cocok untuk merespons keluhan atau hambatan-hambatan yang dihadapi oleh staf yang terjadi antar bawahan dalam implementasi tugas-tugas sehari-hari di Bagian Prokopim yaitu dengan memberikan jawaban atas keluhan yang disampaikan oleh bawahan yang berangkutan. Pendapat di atas sepadan dengan apa yang diterangkan oleh Shasana Putri Andalia, berikut ini:

"Adapun cara saya memberikan tanggapan atas keluh kesah rekan kerja satu tim untuk tertibnya pelaksanaan tugas yang diinstruksikan oleh atasan, yaitu menjawab keluh kesah temen karena dia biasa tidak bisa memberikan solusi karena jika kita berbicara situasi misalnya itu bisa saja akan menjadi panas. Namun sering juga kita komunikasi dengan Subkor supaya cepat ditanggapi, (wawancara, 2 Februari 2023)."

Sejumlah keterangan di atas, menunjukkan bahwa pelaksanaan tugas-tugas/pekerjaan oleh bawahan acapkali kurang atau tidak sesuai dengan tupoksi yang bersangkutan. Kenyataan ini sekaligus menunjukkan pengaturan distribusi tugas kepada bawahan yang belum sesuai dengan kompetensi pegawai. Faktor lain yaitu sumber daya aparatur yang belum memadai sesuai dengan tupoksi pegawai. Ketidaksesuaian tupoksi dengan jobdes pegawai ini kemudian mengkatalis munculnya sejumlah keluhan dan perasaan-

perasaan yang menyulut perasaan para pegawai (staf). Sementara pengeluhan direspons oleh pegawai dalam tim kerja yang sama dengan memberikan solusi yang relevan sesuai pengetahuan dan kompetensi mereka, misalnya memberikan pengertian kepada rekan kerja, memberikan saran, sharing antar rekan kerja, dan menyampaikan permasalahan-permasalahan yang dihadapi dalam pelaksanaan tugas kepada pimpinan. Penjelasan ini relevan dengan pendapat Katz dan Kahn, 1978 dan Gibson dan Hodgetts, 1991 (Bachruddin, 2022: 50-51) dan Tubbs (Stewa

Simpulan

Bertolak dari pembahasan di atas, dapat benang merah sebagai intisari implementasi komunikasi vertikal di Bagian Protokol dan Komunikasi Pimpinan Sekretariat Daerah Kabupaten Lombok Utara diterapkan dengan dua pola, sebagai berikut.

1. Implementasi arus downward communication. Proses penerapan komunikasi dari atas ke bawah ini diaplikasikan dengan dua cara. Pertama, komunikasi lisan (verbal) secara langsung (tatap muka) dan bersifat timbal balik (forward-feedback) antara atasan (kabag dan kasubag/subkor) serta bawahan (staf). Metode komunikasi lisan ini biasanya dilakukan melalui briefing staf, evaluasi internal dan rapat internal baik dalam ruang lingkup subbagian maupun bagian. Konten pesan dalam arus komunikasi dari atas ke bawah berupa instruksi kerja, penjelasan-penjelasan terkait kebijakan (baru), program kerja/kegiatan, prosedur kerja, maupun pesan-pesan lain yang disampaikan kepada bawahan. Kedua, komunikasi tertulis (non verbal) atau proses komunikasi bermedia dan bersifat umpan balik. Metode komunikasi tertulis ini diaplikasikan melalui media internal Bagian Protokol dan Komunikasi Pimpinan (WhatsApp personal/ WhatsApp group dan facebook). Kemudian melalui surat-surat serta papan pengumuman. Adapun konten pesannya yaitu perintah mengerjakan tugas, penjelasan-penjelasan kebijakan, program, kegiatan, prosedur kerja dan informasi-informasi penting lainnya. Pola komunikasi tertulis ini juga kerap kali disampaikan melalui memo, edaran-edaran, leaflet dan pedoman kerja seperti standar prosedur dan kerangka acuan kerja.
2. Implementasi arus upward communication. Proses penerapan komunikasi dari bawah ke atas ini juga diaplikasikan melalui dua cara. Pertama, komunikasi lisan (verbal) atau secara langsung (direct) dari bawahan kepada atasan langsung (kasubag/subkor) dan kepada kepala bagian. Metode komunikasi lisan ini dilakukan secara face to face oleh staf kepada pimpinan. Kedua, komunikasi tertulis (medium) atau tidak langsung (indirect). Pola komunikasi tertulis ini disampaikan melalui WhatsApp personal/WhatsApp group. Konten pesan/informasi yang disampaikan bawahan kepada atasan berupa keterangan, ide, pendapat, saran, masukan, pembagian jobdes harian yang tidak sesuai tupoksi dan kompetensi maupun pernyataan lain (keluhan, aspirasi seperti volume kerja yang tidak berimbang, rekan kerja kurang responsif tugas yang diberikan pimpinan). Kedua bentuk implementasi arus upward communication ini bersifat timbal balik antara staf dan pimpinan, begitu pula sebaliknya.

Daftar Pustaka

- Ali Akhmad, Bachruddin. 2022. Komunikasi Organisasi. Cetakan I. Yogyakarta: CV. Aswaja Pressindo.
- Ivancevich John M, Robert Konopaske, Michael T. Matteson. 2006. Perilaku dan Manajemen Organisasi. Jakarta: Penerbit Erlangga
- Karim Abdul Batubara. 2016 Aliran Informasi Dalam Organisasi. Perpustakaan. Jurnal Iqra

- Kriyantono R, 2014. Teori Public Relations Perspektif Barat Dan Lokal: Aplikasi Penelitian Dan Praktik, Jakarta: Salemba Humanika.
- Littlejohn, Stephen W. 2009. Theories Of Human Communication. USA: Wadworth Publishing.
- Moore, Frazier. 1998. Hubungan Masyarakat, Prinsip, Kasus dan Masalah, Bandung: Remaja Rosda Karya.
- Muhammad Arni. 2009. Komunikasi Organisasi. Jakarta: Bumi Aksara.
- Onong, Uchjana Effendi. 2002. Hubungan Masyarakat Suatu Studi Komunikologis, Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.
- Ruslan, Rosady. 2003. Manajemen Public Relations & Media Komunikasi. Jakarta: PT. RajaGrafindo Persada.
- Saputra Yulius Eka Agung S.T,M.Si. 2014. Manajemen dan Perilaku Organisasi, Jogjakarta: Graha Ilmu.
- Silalahi, Ulber dan Syafri, Wirman. 2015. Desentralisasi dan Demokrasi Pelayanan Publik Menuju Pelayanan Pemerintah Daerah Lebih Transparan, Partisipatif, Responsif dan Akuntabel. Bandung: IPDN Press.
- Stewart L dan Styvia Moss. 2000. Human Communication: Konteks-Konteks Komunikasi, Bandung: PT. Remaja Rosdakarya
- Pace, R. Wayne dan Faules, Don F. 2005. Komunikasi Organisasi. Bandung: Rosadakarya.
- Purwanto, Djoko. 2003. Komunikasi Bisnis. Jakarta: Erlangga.
- Wirawan, I.B. 2012. Teori-Teori Sosial Dalam Tiga Paradigma. Jakarta: Prenadamedia Group.
- Yulianita, Neni. 2007. Dasar-Dasar Public Relations, Bandung: P2U-LPPM UNISBA.