

**ALUR KOMUNIKASI VERTIKAL DALAM MENINGKATKAN  
SEMANGAT KERJA PEGAWAI DI KANTOR DINAS PENDAPATAN  
DAERAH KOTA SAMARINDA  
(Studi Pada Bagian Pelayanan Pajak Bumi dan Bangunan)**

**Bangun Theofaldy<sup>1</sup>**

**Abstrak**

*Artikel ini berisi tentang Alur Komunikasi Vertikal Terhadap Peningkatan Semangat Kerja Pegawai di Kantor Dinas Pendapatan Daerah Kota Samarinda (Studi Pada Bagian Pelayanan Pajak Bumi dan Bangunan) Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui dan mengidentifikasi alur komunikasi vertikal terhadap peningkatan semangat kerja pegawai di Kantor Dinas Pendapatan Daerah Kota Samarinda. Tipe penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah menggunakan metode penelitian kualitatif deskriptif, yaitu penelitian yang berusaha menggambarkan atau melukiskan obyek yang diteliti berdasarkan fakta yang ada di lapangan mengenai alur komunikasi vertikal terhadap peningkatan semangat kerja pegawai di Kantor Dinas Pendapatan Daerah Kota Samarinda. Data dikumpulkan melalui buku-buku teks, referensi yang ada hubungannya dengan penulisan ini, observasi, wawancara dan penelitian lapangan. Berdasarkan hasil penelitian dapat diketahui bahwa alur komunikasi vertikal dalam kategori bagus Artinya, komunikasi atasan dan bawahan dapat dilaksanakan dengan baik tetapi masih terdapat "pembatas" yang menyebabkan komunikasi tidak dapat berlangsung dengan baik. Peningkatan semangat kerja pegawai Dinas Pendapatan daerah Kota Samarinda bagian Pelayanan Pajak Bumi dan Bangunan secara umum juga dikatakan dalam kategori tinggi. Artinya semangat kerja pegawai mengalami peningkatan meskipun tidak terlalu pesat*

**Kata kunci :** *Komunikasi Vertical, Peningkatan Semangat Kerja*

**Pendahuluan**

Pegawai adalah sumber daya manusia yang menjadi *asset* utama bagi setiap organisasi. Pegawai merupakan perencana, pelaksana dan pengendali bagi tujuan organisasi. Pegawai – pegawai yang bekerja memerlukan lingkungan kerja yang baik sehingga akan terbentuk semangat kerja yang tinggi pada akhirnya akan meningkatkan produktivitas perusahaan atau organisasi. Semangat kerja merupakan kondisi dari sebuah kelompok di mana ada tujuan yang jelas dan tetap yang dirasakan menjadi penting dan terpadu dengan tujuan individu. Selain itu semangat kerja juga dapat diartikan sebagai

---

<sup>1</sup>Mahasiswa Program S1 Ilmu Komunikasi, Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik, Universitas Mulawarman .Email : banguntheofaldy@gmail.com

pemilikan atau kebersamaan (Panggabean 2004:134). Semangat kerja ini perlu dipelihara agar pegawai dapat meningkatkan moral kerjanya, dedikasi, kecintaannya serta kedisiplinannya. Semangat kerja adalah menunjukkan sejauh mana pegawai bergairah dalam melakukan tugas dan tanggung jawabnya di dalam perusahaan atau instansi pemerintahan.

Dalam perusahaan dan instansi pemerintahan pegawai merupakan salah satu sumber daya yang sangat penting. Pegawai berfungsi sebagai pelaksana dalam mencapai tujuan perusahaan, bahkan fasilitas kerja yang berupa mesin-mesin atau peralatan canggih pun memerlukan tenaga kerja sebagai operatornya. Dengan menggunakan berbagai fasilitas kerja tersebut, pegawai dapat melakukan setiap pekerjaan dengan lebih baik untuk meningkatkan semangat kerja. Semangat kerja pegawai dapat dilihat dari kehadiran, kedisiplinan, ketepatan waktu menyelesaikan pekerjaan, dan produktivitas. Semangat kerja yang tinggi dapat di dukung oleh komunikasi yang baik, bagaimana pegawai berinteraksi, menyampaikan informasi, betukar gagasan, baik antara atasan ke bawahan maupun sebaliknya, antara pegawai dengan pegawai, maupun pegawai pada satu bagian ke bagian lainnya.

Dinas Pendapatan Daerah Kota Samarinda yang berlokasi di Jalan Kusuma Bangsa No. 86 Samarinda merupakan instansi pemerintahan yang bergerak pada bidang Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah. Dinas Pendapatan Daerah Kota Samarinda didukung sebanyak 254 sumber daya manusia yang terbagi dalam beberapa kelompok bagian. Agar operasional instansi tersebut berjalan dengan lancar maka dituntut adanya komunikasi yang harmonis baik antar sub bagian maupun antar kepala sub bagian dengan bawahannya serta antar sub bagian dengan pimpinannya. Dengan adanya komunikasi yang harmonis baik yang vertikal maka diharapkan mampu meningkatkan semangat kerja pegawai dan yang pada akhirnya berdampak pada produktivitas kerja pegawai dan memberikan pelayanan prima yang baik kepada masyarakat. Memberikan pelayanan prima merupakan wujud penghargaan pada Wajib Pajak yang telah melaporkan dan menyerahkan sebagian jerih payahnya pada negara dengan membayar pajak padahal mereka tidak secara langsung menerima manfaat dari pajak tersebut.

Jika pelayanan yang mereka terima tidak memuaskan atau bahkan buruk, maka alangkah kecewanya mereka. Dinas Pendapatan Daerah Kota Samarinda sebagai institusi pemerintah yang penting, strategis, dan menjadi pilar pendapatan Negara, harus terus menerus membangkitkan, menjaga, dan meningkatkan kepercayaan Wajib Pajak agar masyarakat selalu membayar pajak. Kepercayaan Wajib Pajak akan dapat dijaga kalau Dispenda ini mempunyai citra yang baik di mata masyarakat karena terjadi komunikasi vertical yang baik antara atasan dan bawahan, sehingga pembentukan citra KPP yang baik melalui pelayanan prima adalah hal yang sangat penting untuk dilaksanakan. Dengan pelayanan prima diharapkan Wajib Pajak akan lebih mudah dan nyaman dalam pemenuhan kewajiban perpajakannya, sehingga kepatuhan sukarela dari Wajib Pajak akan semakin meningkat yang bermuara pada semakin meningkatnya semangat kerja pegawai dan penerimaan pajak. Di kantor Dinas Pendapatan Daerah Kota Samarinda terdapat beberapa indikasi

yang menunjukkan adanya penurunan semangat kerja pegawai dan menurunnya pelayanan prima pada masyarakat. Berdasarkan hasil survey yang dilakukan awal diperoleh informasi mengenai fenomena tersebut seperti segala gagasan pegawai untuk meminta fasilitas penunjang pelayanan PBB antara lain untuk bagian lapangan.

Contoh kasusnya tidak direalisasikannya permohonan kendaraan untuk pengecekan objek PBB di lapangan sehingga menggunakan kendaraan dan dana bahan bakar sendiri, sehingga semangat kerja pegawai menurun karena permasalahan tersebut. Dalam proses komunikasi vertikal secara *Upward Communication* tersebut bawahan memberikan laporan, gagasan, usul atau saran kepada pemimpin arah secara timbal balik tersebut dalam organisasi sangat penting sekali. Pimpinan harus mengetahui laporan, tanggapan, gagasan, atau saran dari bawahan sebagai petunjuk efektif tidaknya dan efisien tidaknya kebijakan yang telah dilakukan.

Oleh karena itu jika komunikasi hanya satu arah saja dari pimpinan ke bawahan maka proses manajemen dalam organisasi besar kemungkinan tidak berjalan sebagaimana yang diharapkan. Komunikasi vertikal dapat dilakukan secara langsung antara pimpinan tertinggi dengan seluruh pegawai, atau juga dapat dilakukan secara berjenjang melalui kepala biro, bagian, sub bagian, seksi, dan sub seksi. Komunikasi vertikal yang timbal balik dua arah merupakan pencerminan dari kepemimpinan demokratis (*democratic leadership*) suatu jenis kepemimpinan yang sementara ini dianggap yang paling baik diantara kepemimpinan lainnya.

Melihat fenomena yang ada maka peneliti tertarik untuk melakukan penelitian dengan mengambil judul "Alur komunikasi vertikal terhadap peningkatan semangat kerja pegawai di Kantor Dinas Pendapatan Daerah Kota Samarinda (Studi Pada Bagian Pelayanan Pajak Bumi dan Bangunan)".

### **Kerangka Dasar Teori**

#### ***Proses Komunikasi dan Unsur – Unsur dalam Komunikasi***

Komunikasi melibatkan tiga unsur yaitu pengirim (*sender*), media komunikasi, dan penerima (*receiver*). Jadi agar komunikasi berlangsung, harus yang artinya sama. Dengan demikian komunikasi dapat berlangsung apabila terdapat kesamaan antara penerima dan pengirim. Kesamaan tersebut adalah kesamaan pengetahuan tentang bahasa atau sandi, konsep, sistem nilai, pengalaman dan sebagainya. Secara sederhana proses komunikasi dapat dijelaskan bahwa kesamaan (*commones*) pengalaman merupakan hal penting dalam berkomunikasi di mana komunikator harus memiliki pengetahuan dan pemahaman yang cukup mengenai penerima atau komunikan untuk menyampaikan konsep – konsep yang dapat dipahami agar dapat disandi ke dalam lambang – lambang sebagaimana yang dimaksudkan oleh komunikator atau pengirim.

Dengan adanya kesamaan pengetahuan dan pemahaman tersebut maka akan diperoleh efektivitas komunikasi yang pada akhirnya akan memberikan kepuasan baik bagi komunikator maupun komunikan. Gangguan (*noise*) menunjukkan hambatan dalam proses atau peristiwa komunikasi, dari ketidakpahaman statis menjadi ketidakpahaman verbal. Akhirnya umpan balik

(*feedback*) menunjukkan pengiriman kembali pesan yang diterima oleh komunikan kepada komunikator.

Proses komunikasi dapat diartikan sebagai transfer informasi atau pesan – pesan (*messages*) dari pengirim pesan sebagai komunikator dan kepada penerima pesan sebagai komunikan, yang dalam proses komunikasi tersebut bertujuan (*feedback*) untuk mencapai saling pengertian (*mutual understanding*) antara kedua belah pihak (Moore 2002:88).

#### **Hambatan Dalam Komunikasi**

Faktor – faktor penghalang atau rintangan terhadap komunikasi (Widjaja 1996:17), yaitu :

1. Hambatan yang bersifat teknis yaitu pesan dapat tidak utuh diterima komunikan karena gangguan teknis misalnya, suara tidak sampai karena pengeras suara rusak, kebisingan, lalu – lintas dan sebagainya.
2. Hambatan bahasa yaitu pesan akan salah ditafsirkan sehingga tidak mencapai apa yang diinginkan. Jika bahasa – bahasa yang kita gunakan tidak dipahami oleh komunikan yang mungkin dapat diartikan berbeda.
3. Hambatan bola salju yaitu pesan menjadi membesar sampai jauh yakni pesan ditanggapi sesuai dengan selera komunikan – 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.

Sebenarnya setiap macam, bentuk komunikasi mempunyai hambatan masing – masing. Beberapa hal yang menghambat komunikasi (Rumanti 2002:192) antara lain adalah :

1. Sikap yang kurang tepat. Hal ini bisa jadi disebabkan kurangnya bergaul atau terlalu egois.
2. Pengetahuan yang kurang sehingga tidak tahu apa yang harus dibicarakan atau sedang dibicarakan.
3. Kurang memahami sistem sosial sehingga kurang bisa menangkap pembicara, kurang memperhatikan adanya perbedaan kebiasaan, tradisi, budaya setempat, bahasa dan sebagainya.
4. Adanya rasa curiga, prasangka, tidak percaya dan tidak mendasar.

#### ***Bentuk Komunikasi Vertikal***

Komunikasi vertikal adalah arus komunikasi dua arah timbal balik yang dalam melaksanakan fungsi – fungsi manajemen memegang peranan yang sangat vital, yaitu komunikasi dari atas ke bawah (*downward communication*) dan dari bawahan ke atasan (*upward communication*). Dalam arus komunikasi secara vertikal (*downward communication*) atasan memberi instuksi, petunjuk, informasi, penjelasan dan penugasan dan lain sebagainya kepada ketua unit kelompok dan bawahan. Kemudian arus komunikasi diterima dalam bentuk *upward communication*, bawahan memberikan laporan pelaksanaan tugas, sumbang saran, dan hingga pengaduan kepada pimpinannya masing – masing.

### **Komunikasi ke Atas (Upward Communication)**

Komunikasi ke atas dalam sebuah organisasi berarti bahwa informasi mengalir dari tingkat yang lebih rendah (bawahan) ke tingkat yang lebih tinggi. Semua pegawai dalam sebuah organisasi, kecuali mungkin yang menduduki posisi puncak, mungkin berkomunikasi ke atas yaitu, setiap bawahan dapat mempunyai alasan yang baik atau meminta informasi dari atau memberi informasi kepada seseorang yang otoritasnya lebih tinggi. Suatu permohonan atau komentar yang diarahkan kepada individu yang otoritasnya lebih besar, lebih tinggi, lebih luas merupakan esensi komunikasi ke atas (Pace and Faules 2000:189).

Komunikasi ke atas adalah pesan yang mengalir dari bawahan kepada atasan atau dari tingkat yang lebih rendah kepada tingkat yang lebih tinggi. Tujuan dari komunikasi ini adalah untuk memberikan balikan, memberikan saran dan mengajukan pernyataan. Komunikasi ini mempunyai efek pada penyempurnaan moral dan sikap karyawan, tipe pesan adalah integrasi dan pembaruan (Muhammad 2004:116).

Komunikasi ke atas penting karena beberapa alasan (Pace and Faules 2000:190), yaitu :

1. Aliran informasi ke atas memberi informasi berharga untuk pembuatan keputusan oleh mereka yang mengarahkan organisasi dan mengawasi kegiatan orang – orang lainnya.
2. Komunikasi ke atas memberitahukan kepada atasan kapan bawahan mereka siap menerima informasi dari mereka dan seberapa baik bawahan menerima apa yang dikatakan kepada mereka.
3. Komunikasi ke atas memungkinkan bahwa mendorong omelan dan keluh kesah muncul ke permukaan sehingga atasan tahu apa yang mengganggu mereka yang paling dekat dengan operasi – operasi sebenarnya.
4. Komunikasi ke atas menumbuhkan apresiasi dan loyalitas kepada organisasi dengan memberi kesempatan kepada pegawai untuk mengajukan pertanyaan dan menyumbang gagasan serta saran – saran mengenai operasi organisasi.
5. Komunikasi ke atas mengizinkan atasan untuk menentukan apakah bawahan memahami apa yang diharapkan dari aliran informasi ke bawah.
6. Komunikasi ke atas membantu pegawai mengatasi masalah pekerjaan mereka dan memperkuat keterlibatan mereka dengan pekerjaan mereka dan dengan organisasi tersebut.

Berdasarkan uraian di atas maka dapat dijelaskan bahwa jika terdapat keseimbangan komunikasi ke atas dan komunikasi ke bawah maka diharapkan informasi yang disampaikan oleh atasan kepada bawahan akan dapat diterima dengan baik oleh bawahan apabila bawahan menginginkan informasi tambahan maka bawahan akan dapat menanyakan informasi tambahan tersebut kepada atasan. Dengan demikian maka akan terjadi arus informasi sehingga antara pimpinan dan bawahan diharapkan dapat tercipta suasana yang menggairahkan

yang pada akhirnya akan menimbulkan semangat kerja yang produktif di dalam usaha mencapai tujuan.

#### ***Teori Hubungan Manusia***

Teori Hubungan diperkenalkan tahun 1930-an yang dipelopori **Barnard** (1938), **Elton Mayo** (1933), **Roethlisberger dan Dickson** (1939). Teori tersebut menekankan pada pentingnya hubungan sosial yang disebabkan karena hubungan manusiawi atau interaksi, juga pada perhatian terhadap pegawai dan proses kelompok yang terjadi di antara anggota organisasi.

Semua itu tentunya memerlukan sebuah proses komunikasi yang efektif. Hubungan komunikasi yang baik antara atasan dengan bawahan, bawahan dengan atasan, dan antara bawahan dengan bawahan dalam suatu organisasi, akan membentuk iklim komunikasi yang baik, hal ini sangat berpengaruh besar dalam menjembatani terciptanya peningkatan semangat kerja dan produktivitas pegawai di dalam organisasi tersebut. Sinungan (2005: 17) menyatakan definisi produktivitas adalah “suatu pendekatan interdisipliner untuk menentukan tujuan yang efektif, pembuatan rencana, aplikasi penggunaan cara yang produktivitas untuk menggunakan sumber-sumber secara efisien, dan tetap menjaga adanya kualitas yang tinggi”. Pengukuran semangat kerja dan produktivitas merupakan suatu alat manajemen yang penting di semua tingkatan ekonomi.

Pada suatu instansi pemerintahan, pengukuran semangat kerja dan produktivitas biasanya digunakan sebagai sarana manajemen untuk menganalisa dan mendorong efisiensi produksi (Sinungan, 2005: 22). Timpe (1992: 111-112) mengukur produktivitas pegawai melalui aspek-aspek kualifikasi pekerjaan, motivasi, orientasi pekerjaan positif, kedewasaan, dan kemampuan bergaul dengan efektif

#### ***Semangat Kerja Pegawai***

tujuan individu. Selain itu semangat kerja juga dapat diartikan sebagai pemilikan atau kebersamaan (Panggabean 2004:134).

#### **PEMBAHASAN**

Dari hasil penelitian pada 8 responden diketahui pegawai di Dinas Pendapatan Daerah Kota Samarinda bagian Pelayanan Pajak Bumi dan Bangunan Samarinda seluruhnya mempunyai semangat kerja yang besar. Hal ini disebabkan bahwa komunikasi yang terjadi kepada atasan dan sebaliknya sudah terjalin dengan baik dan aktif. Adapun indikatornya adalah bawahan memberikan informasi ke atasan tentang pekerjaan yang dilakukan bawahan, prestasi, kemajuan, dan rencana – rencana dalam waktu mendatang serta memberitahukan kepada atasan kapan mereka siap menerima informasi dan menjelaskan persoalan – persoalan kerja kepada atasan yang belum dipecahkan bawahan yang mungkin memerlukan beberapa macam bantuan. Ini dapat dilihat dari pertanyaan yang diajukan bahwa komunikasi dapat dilakukan dengan baik ketika bawahan menyampaikan saran – saran atau gagasan yang bisa diperbaiki untuk kerja mereka.

Menurut pendapat Muhammad dalam Komunikasi Organisasi (1995:110) bahwa komunikasi yang baik menurut pola komunikasi organisasi

yaitu pesan yang mengalir dari bawahan ke atasan atau dari tingkatan yang lebih rendah kepada tingkatan yang lebih tinggi. Tujuan dari komunikasi ini adalah memberikan balikan, memberikan saran dan mengajukan pertanyaan. Komunikasi ini mempunyai efek pada penyempurnaan moral dan sikap pegawai.

Pada arus komunikasi ke atas juga sering kali mengalami persoalan pesan dan informasi, terutama diantaranya jaringan organisasi lainnya. Pegawai cenderung memberikan laporan pada hal – hal yang baik saja mengenai tugas, tanggung jawab dan mengenai organisasi yang dipahaminya kepada atasan. Atasan mereka mendengarkan dengan baik dan atasan mereka selalu memberikan jalan keluar yang memudahkan bawahan mereka, menurut Mulyana (2005:103) asumsi dasar dari komunikasi ini adalah bahwa pegawai harus diperlakukan sebagai partner dalam mencari jalan terbaik untuk mencapai tujuan. Komunikasi vertikal akan menarik ide – ide dan membantu pegawai untuk menerima jawaban yang lebih baik tentang masalah dan tanggung jawabnya serta membantu kemudahan arus dan penerimaan komunikasi dari bawahan ke atasan, yakni dalam hal ini pendengar yang baik menghasilkan pendengar yang baik juga.

**Tidak mengalami kesulitan dalam menyampaikan informasi mengenai pekerjaan kepada atasan dengan mudah.**

Berdasarkan hasil penelitian di atas dapat diketahui bahwa hampir sebagian responden memberikan jawaban tidak mengalami kesulitan terhadap pertanyaan tidak mengalami kesulitan dalam menyampaikan informasi mengenai pekerjaan kepada atasan secara mudah. Dengan tidak mengalami kesulitan dalam menyampaikan informasi mengenai pekerjaan kepada atasan, maka bawahan dapat mengetahui kualitas pekerjaan yang dihasilkan apakah memuaskan atasan atau tidak. Hal ini karena atasan dan bawahan memiliki status yang berbeda dalam instansi. Perbedaan ini menyebabkan bawahan menjadi agak rikuh dalam menghadapi atasannya.

Dengan demikian, sebagian pegawai dapat menyampaikan kesulitannya dan sebagian lagi tidak bisa dengan mudah menyampaikan kesulitannya kepada atasan. Menurut sharma seperti dikutip oleh Pace and Faules (2000 : 190) aliran informasi ke atas memberi informasi berharga untuk pembaharuan keputusan oleh mereka yang mengarahkan organisasi dan mengawasi kegiatan orang – orang lainnya. Sedangkan menurut Planty dan Machever seperti dikutip oleh Pace and faules (2000:190) komunikasi ke atas menambahkan apresiasi dan loyalitas kepada organisasi dengan memberi kesempatan kepada pegawai untuk mengajukan pertanyaan dan menyumbang gagasan serta saran – saran mengenai informasi organisasi.

**Selalu mendengarkan dan menyambut baik ketika menyampaikan prestasi pekerjaan yang diperoleh.**

Berdasarkan hasil penelitian di atas dapat diketahui responden memberikan jawaban atasan selalu mendengarkan dan menyambut baik ketika menyampaikan prestasi pekerjaan yang diperoleh. Hal diatas terjadi karena atasan memandang bahwa atasan dan bawahan memiliki derajat yang sama dalam hal keberanian dalam menyampaikan prestasi pekerjaannya, atasan harus bersikap baik dengan selalu mendengarkan dan menyambut baik ketika prestasi

pekerjaan yang bawahan peroleh karena dengan begitu semangat kerja bawahan atau pegawai bisa meningkat dengan baik.

Menurut Prof. Dr. Ir. H. Sjafrri Mangkuprawira bahwa beberapa hal yang perlu dilakukan atasan agar efektivitas komunikasi kepada bawahan terjalin dengan baik adalah memahami apa yang disampaikan kepada bawahan termasuk dalam hal isi dan tujuan penyampaian pesan, prestasi kerja dan selalu fokus dan penuh perhatian kepada pegawai yang menyampaikan prestasi pekerjaan yang diperoleh.

**Tidak mengalami kesulitan dalam menyampaikan rencana, saran dan gagasan kepada atasan dalam perbaikan sub bagian.**

Berdasarkan hasil penelitian di atas dapat diketahui responden memberikan jawaban tidak mengalami kesulitan terhadap pertanyaan tidak mengalami kesulitan dalam menyampaikan rencana, saran dan gagasan kepada atasan dalam perbaikan sub bagian. Dengan tidak adanya kesulitan dari pegawai dalam menyampaikan rencana – rencana pada waktu yang akan datang maka atasan mengetahui program – program yang disusun pegawai untuk waktu yang akan datang. Sedikitnya pegawai yang menyatakan tidak mengalami kesulitan karena atasan dan bawahan memiliki status yang berbeda dalam instansi.

Sementara pegawai selalu berposisi sebagai pelaksana sehingga hanya sedikit peran yang dijalankan oleh pegawai dalam menyampaikan gagasan – gagasannya dalam menyampaikan ide – idenya guna perbaikan waktu yang akan datang. Bila pegawai tidak mengalami kesulitan dalam memberikan saran atau gagasan untuk perbaikan dalam sub bagian maka hal ini akan menguntungkan bagi instansi. Hal ini karena kontrol terhadap kinerja sub bagian tidak hanya menjadi perhatian atasan tetapi juga perhatian semua pegawai.

Hal ini dapat menciptakan hubungan yang baik antara atasan dan bawahan sehingga dapat menciptakan komunikasi yang kondusif di instansi. Sebagaimana diungkapkan oleh Pace and Feules (2000:157) "personel disetiap tingkat dalam organisasi harus mendengarkan saran – saran atau laporan – laporan masalah yang dikemukakan personel disetiap tingkat bawahan organisasi, secara berkesinambungan dan dengan pikiran terbuka. Akan tetapi, masih ada pegawai yang menyatakan sulit dalam menyampaikan ide – idenya hal ini karena adanya perbedaan – perbedaan yang dirasakan oleh pegawai dengan atasannya dalam hal peran dan tugasnya di kantor.

**Mengalami kesulitan dalam menyampaikan keluhan mengenai keadaan hubungan dengan rekan kerja di sub bagian kepada atasan.**

Berdasarkan hasil penelitian di atas dapat diketahui responden memberikan jawaban tidak mengalami kesulitan terhadap pertanyaan mengalami kesulitan dalam menyampaikan keluhan mengenai keadaan hubungan dengan rekan kerja di sub bagian kepada atasan. Bila karyawan tidak mengalami kesulitan dalam menyampaikan keluhan mengenai hubungan dengan rekan kerja dapat berpengaruh positif terhadap iklim komunikasi yang



ada di perusahaan. Atasan dapat menjadimediator bagi pegawai yang yang tidak mengalami hubungan baik dengan rekan kerja.

Sebagaimana yang disebutkan oleh Myers & Myers (dalam Ruslan2002:103) yang menyebutkan bahwa secara luas fungsi komunikasi pada suatu tingkat organisasi adalah untuk sosialisasi yaitu menciptakan human relations antar pribadi dan manajemen organisasi. Hal ini biasanya para pegawai tersebut merasa bahwa masalah yang dihadapinya tersebut adalah masalah yang terjadi antara dirinya dengan temannya sehingga merasa enggan untuk menyatakan keluhan tersebut kepada atasannya. Apalagi jika atasannya jarang menanyakan hubungannya dengan pegawai lainnya.

### **Meningkatkan Semangat Kerja Pegawai Dinas Pendapatan Daerah Kota Samarinda bagian Pelayanan Pajak Bumi dan Bangunan.**

Atasan menilai bahwa pegawai Dinas Pendapatan Daerah Kota Samarinda

bagian Pelayanan Pajak Bumi dan Bangunan mampu memenuhi kualitas kerja yang telah di tetapkan oleh instansi. Hubungan antara komunikasi dengan kinerja pegawai dalam sebuah organisasi secara sederhana dapat dideskripsikan, bahwa efektivitas komunikasi akan meningkatkan semangat kerja pegawai. Karena semua pekerjaan dalam instansi atau organisasi pada kenyataannya saling berhubungan. Kurang baiknya semangat kerja sebuah sub bagian akan berpengaruh megatif pada sub bagian yang lain serta terhadap organisasi atau instansi tersebut.

Pegawai Dinas Pendapatan Daerah Kota Samarinda bagian Pelayanan Pajak Bumi dan Bangunan mampu mengutarakan ide tentang pekerjaan kepada atasan serta bertindak untuk menyelesaikan persoalan – persoalan yang timbul. Atasan menilai bahwa pegawai mampu dipercaya dan diandalkan, bertanggung jawab pada setiap pekerjaan yang diberikan. Tujuan yang hendak dicapai, strategi yang hendak dijalankan, kegiatan yang hendak harus dilaksanakan, kesemuanya itu memerlukan hubungan yang baik antara individu maupun satuan kerja. Demikian halnya dengan kelangsungan semangat kerja pegawai instansi, dan para pegawai harus mutlak perlu berkomunikasi satu sama lainnya.

### **Kebanggaan pekerja atas pekerjaannya dan kepuasannya dalam menjalankan pekerjaannya dengan baik.**

Bila pegawai merasa bangga dalam mengerjakan pekerjaan, maka dapat mencapai hasil yang maksimal. Hal ini dikarenakan dalam bekerja pegawai tidak mengalami paksaan atau tekanan, tetapi pekerjaan yang dikerjakan sesuai dengan keinginannya. Hal ini karena dengan adanya rasa bangga tersebut maka karyawan akan termotivasi untuk meningkatkan semangat kerjanya.

Sebagaimana diungkapkan oleh Lateiner (1996:57) salah satu faktor yang dapat meningkatkan semangat kerja adalah kebanggaan pekerja atas pekerjaannya. Bila pegawai menyatakan tidak merasa bangga terhadap pekerjaannya, hal ini karena ada pegawai yang merasa kurang diperhatikan oleh atasannya berkaitan dengan pekerjaannya.

Sebagaimana pendapat dari Zainun (2000:91) yang menyebutkan bahwa faktor – faktor yang berpengaruh terhadap semangat kerja antara lain, motivasi,

komunikasi, partisipasi, ingkungan kerja, kepuasan kerja dan kepemimpinan. Jadi, jika pegawai merasa puas terhadap pekerjaannya maka akan meningkatkan semangat kerjanya. Bila ada pegawai yang tidak merasa puas kerana meskipun pegawai tersebut telah menyelesaikan tugasnya dengan tepat waktu, tetapi kadang – kadang tidak langsung diperiksa atau diperhatikan oleh atasannya.

Sehingga pegawai tersebut tidak dapat merasakan kepuasaannya setelah menyelesaikan pekerjaannya dengan tepat waktu, apalagi kadang – kadang atasan hanya memeriksa sekilas saja sehingga kadang membuat rasa kecewa. Dan jika pegawai merasa puas karena telah menyelesaikan pekerjaannya sesuai dengan prosedur maka akan meningkatkan semangat kerja, kepuasan ini biasanya dirasakan oleh pegawai karena jika pegawai telah menyelesaikan tugasnya secara prosedural maka atasannya akan memberikan penghargaan baik berupa *fee* naupun sekedar kata – kata pujian.

Lateiner (1997:57) menyebutkan bahwa sikap para pekerja terhadap pimpinannya merupakan salah satu faktor yang dapat meningkatkan semangat kerja. Menurut hasil observasi, memang rata – rata pegawai akan menghormati atasannya karena atasannya memiliki kedudukan yang otoritas yang lebih tinggi sehingga layak untuk dihormati. Dengan adanya sikap hormat ini maka peningkatan semangat kerja pegawai akan dapat dicapai. Hal ini juga didukung oleh Wursanto (2001:151) bahwa faktor – faktor yang mempengaruhi merosotnya semangat kerja yaitu faktor kepemimpinan, faktor pengawasan dan faktor kebutuhan. Oleh karena itu jika pegawai menghormati atasannya maka semangat kerjanya akan bertambah.

Bila ada pegawai yang tidak menghormati dan menghargai atasannya, hal ini wajar karena kadang – kadang ada atasan yang menunjukkan sikap arogansinya, sehingga yang timbul dalam diri karyawan bukan rasa hormat, tetapi rasa takut yang diiringi dengan rasa jengkel.

**Perasaan pekerja bahwa dirinya telah diperlakukan dengan baik, secara moril ataupun materil.**

Pegawai mampu taat terhadap peraturan di tempat kerja. Memiliki pribadi yang ramah terhadap atasan maupun rekan kerja. Hal ini menunjukkan bahwa atasan mampu taat pada peraturan di tempat kerja, memiliki pribadi yang ramah terhadap atasan maupun rekan kerja. Hubungan interpersonal yang efektif adalah hubungan dimana terdapat sikap mendukung. Suatu konsep yang perumusannya dilakukan berdasarkan karya Jack Gibb.

Komunikasi yang terbuka dan empatik tidak dapat berlangsung dalam suasana yang tidak mendukung. Kita memperlihatkan sikap mendukung dengan bersikap deskriptif bukan evaluatif, spontan bukan strategic, dan profesional bukan sangat yakin. Pegawai harus memiliki semangat untuk melaksanakan tugas – tugas baru yang diberikan atasan serta menyampaikan saran – saran terbuka tentang perbaikan dalam pekerjaan.

Tujuan yang hendak dicapai, strategi yang hendak dijalankan, kegiatan yang harus dilaksanakan, kesemuanya itu memerlukan hubungan yang baik antara individu maupun satuan kerja. Demikian halnya dengan kelangsungan

kinerja instansi ataupun organisasi, para pegawai atau karyawan mutlak perlu berkomunikasi satu sama lain. Secara keseluruhan, tujuan dari proses hubungan manusiawi adalah untuk menyediakan dasar – dasar perbaikan manajerial serta keefektifan suatu organisasi.

**Kesadaran pekerja akan tanggung jawab terhadap pekerjaannya.**

Penilaian pegawai yang tertinggi berkaitan dengan peningkatan semangat kerja adalah sadar tanggung jawab, yang diikuti oleh bergaul dengan rekan kerja. Hal ini sesuai dengan pendapat Lateiner (1996:57) bahwa salah satu faktor yang dapat meningkatkan semangat kerja adalah bahwa pegawai menyadari tanggung jawabnya dan kemampuan pekerja untuk bergaul dengan baik kepada atasannya. Dengan adanya kemampuan pegawai dalam bergaul yang baik dengan atasannya maka pegawai tersebut akan dapat melakukan komunikasi vertikal secara efektif di mana dengan melakukan dengan melakukan komunikasi vertikal maka akan dapat membentuk dan menjaga hubungan yang penuh arti.

**Hasrat pekerja untuk maju.**

Pegawai merasa sangat senang jika hasil pekerjaannya selalu dihargai oleh atasannya, hal ini karena selain kebutuhan materi yang berwujud gaji yang cukup, maka pegawai juga membutuhkan kebutuhan rohani. Kebutuhan rohani seperti kebutuhan untuk dihargai, kebutuhan keikutsertaan dan kebutuhan tentang ketentraman jiwa akan meningkatkan semangat kerja (Nitisemito 1997:170).

Jika pegawai kurang merasa dihargai karena mungkin atasannya kurang dapat menunjukkan ekspresi akan penghargaanannya kepada pegawai dengan hanya melihat hasil pekerjaan tersebut secara sekilas dan tanpa ekspresi yang menyenangkan bagi pegawai. Pegawai harus mempunyai kesadaran yang tinggi mengenai tanggung jawabnya di kantor, akan tetapi kadang – kadang mereka merasakan adanya ketidakadilan dari kantor sehingga menyebabkan pegawai tersebut mengerjakan pekerjaannya dengan tanpa memperhatikan prosedur yang telah ditetapkan.

Penelitian dilakukan dalam kurun waktu 2 bulan, adapun yang menjadi nara sumber atau *key informan* adalah Kepala Seksi Bagian Pendaftaran 1. Dan yang menjadi *informan* dalam penelitian ini adalah pegawai di bagian Pelayanan Pajak PBB-P2 Dispenda Kota Samarinda. Peneliti langsung menetapkan jumlah sampelnya yaitu berjumlah 7 orang dari jumlah keseluruhan pegawai di Bagian Pelayanan Pajak PBB-P2 Dispenda Kota Samarinda.

Dari 9 responden yang terpilih, didapatkan informasi yang dapat menggambarkan bagaimana Alur Komunikasi Vertikal Terhadap Peningkatan Semangat Kerja Pegawai di Kantor Dinas Pendapatan Daerah Kota Samarinda (Studi Pada Bagian Pelayanan Pajak Bumi dan Bangunan). Salah satunya dapat dilihat dari indikator komunikasi vertikal yaitu memberikan informasi ke atasan tentang pekerjaan yang dilakukan bawahan, prestasi, kemajuan, dan rencana – rencana untuk waktu mendatang, memberitahukan kepada atasan kapan bawahan mereka siap menerima informasi dan menjelaskan persoalan – persoalan kerja kepada atasan yang belum dipecahkan bawahan yang mungkin

memerlukan beberapa macam bantuan, memberikan saran atau gagasan kepada atasan untuk perbaikan dalam unit – unit mereka atau dalam organisasi sebagai suatu keseluruhan, mengungkapkan bagaimana pikiran dan perasaan bawahan tentang pekerjaan mereka atau rekan kerja mereka dan organisasi kepada atasan.

Di dalam penyajian data hasil penelitian dan pembahasan ini, peneliti akan menyajikan hasil penelitian dan wawancara yang dilakukan di kantor Dinas Pendapatan Daerah Kota Samarinda (Bagian Pelayanan Pajak Bumi dan Bangunan). Wawancara dilakukan sesuai dengan kriteria responden yang telah ditetapkan sebelumnya yaitu pada Kepala Seksi Bagian Pendaftaran 1 dan pegawai – pegawai di Dinas Pendapatan Kota Samarinda bagian Pelayanan Bumi dan Bangunan. Maka di bawah ini dapat dilihat penyajian data dari hasil penelitian dan pembahasan yang meliputi :

#### **Komunikasi Vertikal**

Variabel memiliki 4 indikator yang dioperasionalkan yaitu, memberikan informasi ke atasan tentang pekerjaan yang dilakukan bawahan, prestasi, kemajuan, dan rencana – rencana untuk waktu mendatang, memberitahukan kepada atasan kapan bawahan mereka siap menerima informasi dan menjelaskan persoalan – persoalan kerja kepada atasan yang belum dipecahkan bawahan yang mungkin memerlukan beberapa macam bantuan, memberikan saran atau gagasan kepada atasan untuk perbaikan dalam unit – unit mereka atau dalam organisasi sebagai suatu keseluruhan, mengungkapkan bagaimana pikiran dan perasaan bawahan tentang pekerjaan mereka atau rekan kerja mereka dan organisasi kepada atasan.

Untuk pertanyaan pertama yang tertuju kepada *Key Informan* dalam penelitian ini adalah Bapak Samsudin, SE selaku Kepala Seksi Bagian Pendaftaran 1 tentang bawahan mampu memenuhi kualitas kerja yang ditetapkan oleh kantor dan bawahan mampu mengutarakan ide tentang pekerjaan serta bertindak untuk menyelesaikan persoalan – persoalan yang timbul, beliau menjawab dan menjelaskan sebagai berikut :

*”Iya, pegawai saya mampu memenuhi kualitas kerja yang saya dan kantor harapkan, dan saya menilai bahwa pegawai saya mampu mengutarakan ide yang ada tentang pekerjaan kepada saya serta bertindak untuk menyelesaikan persoalan – persoalan yang timbul dalam pekerjaan”.*(Hasil wawancara pada tanggal 4 Januari 2013).

Untuk pertanyaan kedua yaitu tentang bawahan mampu dipercaya dan diandalkan serta bertanggung jawab pada setiap pekerjaan yang atasan berikan, Bapak Samsudin, SE menjawab :

*”Ya, mereka semua dapat dipercaya dan bertanggung jawab pada pekerjaan yang saya berikan ataupun yang kantor berikan, karena tujuan yang hendak dicapai, strategi yang hendak dijalankan harus memiliki kepercayaan dan tanggung jawa yang besar”.*(Hasil wawancara pada tanggal 4 Januari 2013).

Selanjutnya pertanyaan ketiga yaitu tentang bawahan mampu taat terhadap peraturan di tempat kerja, serta memiliki pribadi yang ramah terhadap atasan maupun rekan kerja, beliau menjelaskan yaitu :

*"Ya, seharusnya setiap orang harus mampu taat pada peraturan yang diberlakukan dan selalu bersikap ramah terhadap atasan maupun rekan kerja serta orang lain".*(Hasil wawancara pada tanggal 4 Januari 2013).

Dan pertanyaan terakhir yaitu tentang bawahan mempunyai semangat untuk melaksanakan tugas – tugas baru yang diberikan atasan serta menyampikan saran - saran terbuka tentang perbaikan dalam pekerjaan, dan Bapak Samsudin, SE menjawab :

*"Iya, pegawai saya sangat bersemangat untuk melaksanakan tugas – tugas baru yang saya berikan karena mungkin mereka meningat tanggung jawab yang besar yang ada pada dirinya tentang pekerjaan, serta sangat terbuka sekali kepada saya dalam menyampikan – menyampaikan saran tentang perbaikan pekerjaan".*(Hasil wawancara pada tanggal 4 Januari 2013).

**Tidak mengalami kesulitan dalam menyampikan informasi mengenai pekerjaan kepada atasan dengan mudah.**

Indikator ini dioperasionalkan menjadi 1 pertanyaan. Indikator ini digunakan untuk mengukur seberapa besar pegawai tidak mengalami kesulitan dalam menyampikan informasi mengenai pekerjaan kepada atasan dengan mudah. Dari 7 responden, 6 responden menjawab tidak mengalami kesulitan dalam menyampikan informasi mengenai pekerjaan kepada atasan, dan 1 responden menjawab sulit. Seperti salah satunya yang diungkapkan oleh Deztya Wulandari dalam wawancara berikut :

*"Kita sama sekali tidak mengalami kesulitan, karena atasan selalu mengontrol apa yang kami kerjakan di loket sehingga jika ada informasi yang ingin kita sampaikan menjadi sangat mudah".*(Hasil wawancara pada tanggal 4 Januari 2013).

Dan 1 responden yang menjawab mengalami kesulitan dalam menyampaikan informasi mengenai pekerjaan kepada atasan, seperti yang diungkapkan Robi Kamsi dalam wawancara berikut ini :

*"Susah, karena minim sekali realisasi yang ada, karena informasi yang sering saya sampaikan terkadang sering menimbulkan pendapat yang berbeda terhadap atasan saya, oleh itu saya sebagai diri sendiri jika ingin ada informasi ang saya sampaikan saya hanya bisa diam".*(Hasil wawancara pada tanggal 4 Januari 2013).

**Selalu mendengarkan dan menyambut baik ketika menyampikan prestasi pekerjaan yang diperoleh.**

Indikator ini dioperasionalkan menjadi 1 pertanyaan. Indikator ini digunakan untuk mengukur apakah atasan mereka selalu mendengarkan dan menyambut baik ketika anda menyampaikan prestasi pekerjaan yang diperoleh.

Jumlah responden menjawab selalu berjumlah 7 responden. Hal ini menunjukkan bahwa atasan mereka selalu menjadi pendengar yang baik, ketika mereka menyampaikan prestasi pekerjaan yang mereka peroleh. Seperti salah satunya yang diungkapkan oleh Ina Nindita Sari, dalam wawancara berikut ini :

*"Atasan saya selalu menjadi pendengar yang baik dan menyambut dengan hangat apabila saya ingin menyampaikan prestasi kerja yang saya peroleh, dengan begitu beliau selalu mempercayakan kepada saya bila setiap ada pekerjaan yang ada".*(Hasil wawancara pada tanggal 4 Januari 2013).

## **PENUTUP**

### **Kesimpulan**

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan yang telah dilakukan maka kesimpulan yang dapat disampaikan adalah :

1. Alur komunikasi vertical pada Dinas Pendapatan Daerah Kota Samarinda bagian Pelayanan Pajak Bumi dan Bangunan secara umum dapat dikatakan dalam kategori bagus. Artinya, komunikasi atasan dan bawahan dapat dilaksanakan dengan baik tetapi masih terdapat "pembatas" yang menyebabkan komunikasi tidak dapat berlangsung dengan baik sesuai dengan teori hubungan manusia yang menyatakan pentingnya hubungan sosial yang disebabkan karena hubungan manusiawi atau interaksi, juga pada perhatian terhadap pegawai dan proses kelompok yang terjadi di antara anggota organisasi. Semua itu tentunya memerlukan sebuah proses komunikasi yang efektif. Teori ini juga menekankan pada pentingnya individu dan hubungan sosial dalam kehidupan organisasi. Teori ini menyarankan strategi peningkatan dan penyempurnaan organisasi dengan meningkatkan kepuasan anggota dan menciptakan organisasi yang dapat membantu individu untuk dapat mengembangkan potensi yang dimiliki.
2. Peningkatan semangat kerja pegawai Dinas Pendapatan daerah Kota Samarinda bagian Pelayanan Pajak Bumi dan Bangunan secara umum juga dikatakan dalam kategori tinggi. Indikator yang mengatakan tinggi adalah .... Artinya semangat kerja pegawai mengalami peningkatan meskipun tidak terlalu pesat.

### **Saran**

Dari hasil penelitian yang peneliti lakukan, maka saran yang dapat disampaikan adalah :

1. Sebaiknya pihak instansi pemerintah meningkatkan semangat kerja karena berdasarkan hasil penelitian peningkatan semangat kerja mayoritas pegawai berada pada posisi yang tinggi walaupun masih ada pegawai yang peningkatan semangat kerjanya rendah. Dari hasil penelitian diketahui bahwa unsur – unsur yang menjadi kendala dalam peningkatan semangat kerja pegawai adalah ketetapan orang yang menjadi kepala sub bagian dan tingkat kepuasan yang dicapai oleh pegawai dalam menyelesaikan pekerjaan.
2. Hendaknya instansi pemerintahan memperhatikan penyelenggaraan komunikasi vertical di instansi karena berdasarkan hasil penelitian diketahui bahwa komunikasi vertical tersebut memiliki hubungan yang kuat dan positif terhadap peningkatan semangat kerja. Di mana instansi harus lebih memperhatikan penyelenggaraan komunikasi atasan kepada bawahan.

#### **DAFTAR PUSTAKA**

- Davis, Keith, 1992. *Human Relations at work*, Tokyo, Mc. Graw-Hill Book Co.Inc.
- Harris, O. Jeff., 1995. *Managing Poople At Work: Concept and Cases Impersonal Behavior* , Hamilton Publication, Edition Canada.
- Lateiner, Alfred and Kand J. Levine, 1998.*Teknik Memimpin Pegawai dan Pekerja*, Penerbit Cemerlang, terjemahan Jakarta.
- Muhammad, Arni, 2004. *Komunikasi Organisasi*, Bumi Aksara, Jakarta.
- Mulyana, Deddy, 2001. *Ilmu komunikasi: Suatu pengantar*, PT. Remaja Rosdakarya, Bandung.
- Moekijat, 1999. *Manajemen Kepegawaian* (Edisi Kelima), Penerbit alumni, Bandung.
- Moore, Frazier, H. Humas, 2004. *Membangun Citra Dengan Komunikasi. Ahli bahasa : Lilawati Trimo dan Deddy Djamaluddin Malik*, PT. Remaja Rosdakarya, Jakarta.
- Nitisemito, Alex S., 1997. *Manajemen Personalia* (Edisi Keempat), Penerbit Ghalia Indonesia, Jakarta.
- Pace, R. Wayne dan F. Faules, 2000.*Komunikasi Organisasi: Strategi Meningkatkan Kinerja Perusahaan* , PT. Remaja Rosdakarya Offset, Bandung.
- Panggabean, Mutiara S, 2004. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Ghalia Indonesia, Jakarta.
- Rumanti, Sr. Maria Assumpta, OSF, 2004. *Dasar – Dasar Publik Relations: Teori dan Praktik*, PT. Grasindo, Jakarta.
- Ruslan, Rosady, 2002. *Manajemen Humas & Komunikasi, Konsepsi dan Aplikasi* (Edisi Revisi), PT.Raja Grafindo Persada, Jakarta.
- Siswanto, Bedjo, 1999, *Manajemen Tenaga Kerja: Ancangan Dalam Pendayagunaan Dan Pengembangan Tenaga Kerja*, Penerbit Sinar Baru, Bandung.
- Widjaja A.W., 1996. *Komunikasi Dan Hubungan Masyarakat*, Penerbit PT. Bima Aksara, Jakarta
- Wursanto, I.G, 2001. *Etika Komunikasi Kantor*, Penerbit Kanisus, Yogyakarta

Zainun, Ahmad, 2000. *Manajemen Personalia*, CV Haji Massagung, Jakarta.