

POLA KOMUNIKASI ORGANISASI PEGAWAI SEKRETARIAT DPRD
KABUPATEN PONOROGO PADA BAGIAN PERSIDANGAN DAN
RISALAH

Oleh
Agung Budiarto

Abstract

This study aims to analyze the influence of organizational culture motivation on employee performance in Ponorogo Regency's Regional People's Representative Assembly (DPRD, hereafter) Secretariat with leadership as a moderating variable. This research involved 44 state civil servants.

The results of this study shows that work motivation has a positive and significant effect on employee performance at Ponorogo Regency DPRD Secretariat. Increasing work motivation will further improve employee performance. In addition, organizational culture also has a positive and significant influence on employee performance at the Ponorogo Regency DPRD Secretariat where the better the organizational culture, the more employee performance will be. Leadership also has a positive and significant impact on employee performance at Ponorogo Regency DPRD Secretariat. The better the leadership role, the better employee performance will be. Leadership is also significantly able to strengthen the positive influence of work motivation on employee performance at Ponorogo Regency DPRD Secretariat. In other words, the role of leadership is able to moderate the influence of work motivation on employee performance and leadership can significantly strengthen the positive influence of organizational culture on employee performance at Ponorogo Regency DPRD Secretariat. Researchers found the fact that the role of leadership is able to moderate the influence of organizational culture on employee performance.

Keywords: communication patterns, secretariat, judge, treatise

Pendahuluan

Dalam organisasi yang besar dan kompleks tidak mungkin bagi para wakil rakyat (DPRD) bekerja sendirian. Suatu syarat yang mutlak ia harus dibantu oleh orang lain yang memang benar-benar mempunyai kemampuan dan keahlian dalam bidang tertentu, dalam hal-hal yang bersifat teknis yang tidak dapat dijangkau oleh para wakil rakyat, karena setiap manusia pada dasarnya tidak ada yang sempurna, jadi sampai dimanapun kelebihanannya tetap masih ada kekurangannya. Dalam membantu dan mengerjakan

tugas DPRD, Sekretariat DPRD merupakan unsur pelayanan terhadap DPRD.

Pelayanan publik menjadi isu kebijakan yang semakin strategis karena perbaikan pelayanan publik di Indonesia cenderung “berjalan di tempat” sedangkan implikasinya sangatlah luas dalam kehidupan ekonomi, politik, sosial budaya dan lain-lain. Dalam kehidupan ekonomi, perbaikan pelayanan publik akan bisa memperbaiki iklim investasi yang sangat diperlukan bangsa ini agar bisa segera keluar dari krisis kepercayaan masyarakat yang

berkepanjangan dalam kehidupan politik, perbaikan pelayanan publik juga sangat berimplikasi luas khususnya dalam memperbaiki tingkat kepercayaan kepada pemerintah. Buruknya pelayanan publik menjadi salah satu variabel penting yang mendorong munculnya krisis kepercayaan masyarakat kepada pemerintah.

Sekretariat DPRD mempunyai tugas pokok menyelenggarakan administrasi kesekretariatan, administrasi keuangan, mendukung pelaksanaan tugas dan fungsi DPRD dan menyediakan serta mengkoordinasikan tenaga ahli yang diperlukan oleh DPRD sesuai dengan kemampuan keuangan daerah. Sekretariat Dewan Perwakilan Rakyat Daerah Kabupaten Ponorogo, mempunyai tugas dan peran yang sangat penting dalam membantu dan melaksanakan tugas dan fungsi DPRD seperti yang telah dijelaskan diatas. Menurut pengamatan penulis yang terjadi di lapangan, peran Sekretariat Dewan Perwakilan Rakyat Daerah Kabupaten Ponorogo merupakan hubungan yang unik, dalam rangka menjalankan peran dan tugas di lapangan banyak kepentingan-kepentingan yang terjadi dan timbul kaitannya dengan fungsi dan tugas kesekretarian DPRD dalam fungsinya sebagai mitra kerja dengan DPRD. Kaitannya dengan segala sesuatu keputusan yang berhubungan dengan tugas dan fungsi DPRD tidak lepas dengan kepentingan-kepentingan.

Berdasarkan dari uraian latar belakang yang dipaparkan di atas, maka rumusan masalah adalah bagaimana pola komunikasi organisasi pegawai di Sekretariat

DPRD Kabupaten Ponorogo Bagian Persidangan dan Risalah sesuai dalam Peraturan Bupati Ponorogo Nomor 59 Tahun 2016 dalam menunjang tugas dan fungsi DPRD dan bagaimana kontribusi dan peran pegawai di Sekretariat DPRD pada Bagian Persidangan dan Risalah dalam menunjang tugas fungsi DPRD Kabupaten Ponorogo sesuai dalam Peraturan Bupati Ponorogo Nomor 59 Tahun 2016, serta apa yang mendukung dan menghambat aktivitas Bagian Persidangan & Risalah Sekretariat DPRD Kabupaten Ponorogo dalam menunjang tugas dan fungsi DPRD Kabupaten Ponorogo sesuai dengan Peraturan Bupati Ponorogo Nomor 59 Tahun 2016.

Tinjauan Pustaka

A. Landasan Teori

Definisi Komunikasi Organisasi

Organisasi umumnya terdiri dari unit-unit komunikasi yang berkaitan dengan hubungan hirarkis antara unit yang satu dengan unit lainnya. Seperti apa yang diungkapkan oleh Schein dalam Muhammad (Muhammad, 2011:23) bahwa: "Organisasi adalah suatu kordinasi rasional kegiatan sejumlah orang untuk mencapai beberapa tujuan umum melalui pembagian pekerjaan dan fungsi melalui hirarki otoritas dan tanggung jawab. Selain itu Schein juga mengungkapkan bahwa organisasi mempunyai karakteristik tertentu yang mempunyai struktur, tujuan, saling berhubungan dengan satu bagian dengan bagian lainnya dan sangat tergantung kepada komunikasi manusia untuk mengkoordinasikan aktivitas dalam organisasinya".

Setiap unit kerja atau organisasi melakukan berbagai aktivitas untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya yaitu berusaha untuk mendapatkan keuntungan, namun yang lebih utama yaitu mensejahterakan dan memajukan kemampuan pegawainya, karena pegawai merupakan aset bagi unit kerja, dan salah satu aktivitas unit kerja untuk memajukan kemampuan pegawainya.

Unit kerja yang berusaha untuk menumbuhkan kepuasan kerja yang tinggi akan mengatur hak dan kewajiban pegawai sedemikian rupa selaras dengan fungsi, peran dan tanggung jawab pegawai sehingga pegawai dapat berpartisipasi dengan baik dalam unit kerja. Keberhasilan komunikasi dalam organisasi merupakan alat perekat hubungan antara sesama anggota organisasi. Untuk meningkatkan kinerja organisasi, semestinya harus didukung dengan iklim komunikasi yang kondusif yang memungkinkan adanya interaksi yang baik antara bawahan dan atasan dan antar sesama bawahan, sehingga memungkinkan semua anggota organisasi melaksanakan tugas dan fungsinya yang sesuai dengan yang digariskan organisasi. Keberhasilan suatu organisasi atau unit kerja dalam mencapai tujuan organisasi sangat tergantung pada faktor sumber daya manusia. Pegawai merupakan sumber daya dalam unit kerja yang perlu mendapat perhatian serius dari tempat mereka bekerja.

Iklim komunikasi dapat menjadi salah satu pengaruh yang penting dalam produktivitas suatu organisasi, karena iklim dapat mempengaruhi pegawai melalui

aktivitas, pelaksanaan tugas kualitas dari hasil dan pola kerja dari suatu unit kerja. Peningkatan kinerja dapat berlangsung apabila karyawan memperoleh informasi yang diperlukan untuk mengerjakan pekerjaan agar sesuai dengan peran karyawan secara tepat terhadap sistem secara keseluruhan yang berlaku dalam organisasi. Iklim komunikasi merupakan persepsi persepsi tentang unsur-unsur organisasi dan pengaruh unsur-unsur tersebut terhadap organisasi. Iklim komunikasi dapat menjadi salah satu pengaruh yang paling penting dalam produktivitas organisasi. (Pace & Faules, 2010:155).

Realitas Komunikasi

Realitanya komunikasi sering disepelekan baik oleh unit kerja dan juga individu (pegawai) sebagai ujung tombak dari tujuan organisasi. Komunikasi yang tidak efektif sering kali terjadi antar pegawai karena masalah pribadi atau bahkan masalah internal unit kerja yang disebabkan oleh adanya persaingan antar rekan kerja, selain itu aspek iklim komunikasi dalam organisasi merupakan salah satu yang memiliki pengaruh penting bagi pencapaian kinerja organisasi, karena iklim itu sendiri mempengaruhi para anggota organisasi. Seperti yang diungkapkan Redding bahwa iklim komunikasi lebih luas dari persepsi karyawan terhadap kualitas hubungan dan komunikasi dalam organisasi serta tingkat pengaruh dan keterlibatan (Muhammad, 2011:85).

Pendapat di atas dapat dimaknai bahwa iklim komunikasi tidak hanya menyangkut persepsi-persepsi para anggota tentang hubungan dan komunikasi dalam

organisasi tetapi juga sangat besar pengaruhnya dan keterlibatan anggota terhadap pencapaian tujuan organisasi. Arus komunikasi yang kurang baik di dalam unit kerja atau sistem menjadi salah satu penyebab terjadinya komunikasi yang tidak efektif. Ketidakefektifan dalam komunikasi seringkali ditimbulkan oleh masalah individu yang berakibat pada masalah unit kerja. Iklim komunikasi yang baik menjadi salah satu yang diharapkan oleh pegawai untuk meminimalisasi masalah individu dan mampu menciptakan hubungan yang akrab antar pegawai, yang pada akhirnya membantu dalam pemenuhan kebutuhan sosial sehingga dapat mencapai tingkat kepuasan kerja pegawai yang pada gilirannya dapat meningkatkan pencapaian kinerja yang optimal. Sebagaimana yang dinyatakan Ambraw (2009) bahwa hubungan antara komunikasi dengan kinerja organisasi secara sederhana dapat dideskripsikan yaitu dengan melakukan komunikasi yang efektif sehingga dapat meningkatkan kinerja organisasi.

Faktor Iklim Komunikasi Dalam Organisasi

Berdasarkan penelitian yang dilakukan Pace dan Faules, ada enam faktor yang mempengaruhi iklim komunikasi dalam organisasi, yaitu: Kepercayaan; setiap pegawai pada semua tingkatan harus mampu mengembangkan dan memelihara hubungan saling percaya, kepercayaan pada diri sendiri serta kredibilitas tinggi yang diwujudkan melalui pernyataan maupun tindakan. Pengambilan keputusan yang partisipatif; setiap pegawai harus saling berkomunikasi dan

berkonsultasi atas semua isu yang ada di lingkungan organisasi menyangkut kebijakan organisasi yang relevan dengan tugas mereka.

Para pegawai di semua tingkatan harus diberi jalan untuk berkomunikasi dan berkonsultasi dengan pimpinannya agar mereka dapat berpartisipasi dalam pengambilan keputusan. Kejujuran; suasana umum yang diliputi kejujuran dan keterusterangan harus mewarnai hubungan-hubungan dalam organisasi dimana para pegawai secara terbuka mampu mengatakan apa yang ada dalam pikiran mereka, tanpa mengindahkan dan melihat dengan siapa mereka berbicara.

Keterbukaan di dalam komunikasi ke bawah; para pegawai harus memiliki kemudahan memperoleh informasi, terutama informasi yang berhubungan langsung dengan tugas-tugasnya, yang mempengaruhi kemampuan mereka untuk berkordinasi dengan bagian-bagian lain dan informasi yang berhubungan dengan organisasi itu sendiri. Mendengarkan di dalam komunikasi ke atas; setiap pegawai pada semua tingkatan harus saling mendengarkan secara kontinyu dengan pikiran terbuka tentang saran atau laporan masalah yang datang dari pegawai di bawahnya, informasi yang datang dari bawah harus serius untuk diperhatikan dan ditindak lanjuti.

Tinjauan Tentang Komunikasi Organisasi

Menurut Redding dan Sanborn dalam buku komunikasi organisasi yang dikutip oleh Abdullah Masmuh adalah: "Komunikasi Organisasi adalah

pengiriman dan penerimaan informasi dalam organisasi yang kompleks. Yang termasuk dalam bidang ini adalah komunikasi internal, hubungan manusia, hubungan persatuan pengelola, komunikasi *Downward* atau komunikasi dari atasan kepada bawahan, komunikasi *Upward* atau komunikasi dari bawahan kepada atasan, komunikasi horizontal atau komunikasi dari orang-orang yang sama level/tingkatnya dalam organisasi, keterampilan berkomunikasi dan berbicara, mendengarkan, menulis dan komunikasi evaluasi program”. (Masmuh, 2010:5)

Evert M. Rogers dan Rekha Agarwala Rogers dalam bukunya, *Communication in Organization*, menyebut paduan suatu sistem. Secara lengkap organisasi didefinisikan sebagai suatu sistem yang mapan dari mereka yang bekerja sama untuk mencapai tujuan bersama, melalui suatu jenjang kepangkatan dan pembagian tugas. (Effendy, 2004:114)

Menurut GoldHaber yang dikutip oleh Marhaeni Fajar menyebutkan bawah Komunikasi organisasi adalah arus pesan dalam suatu jaringan yang sifat hubungannya saling bergantung satu sama lain. (GoldHaber dalam Fajar, 2009;122).

Penggunaan sistem untuk meghampiri pengertian organisasi itu dapat dinilai tepat sebab pengertian sistem adalah totalitas himpunan bagian yang satu sama lain berhubungan sedemikian rupa sehingga menjadi suatu kesatuan yang terpadu untuk mencapai tujuan tertentu. Jadi, Rogers dan Rogers

memandang organisasi sebagai suatu struktur yang melangsungkan proses pencapaian tujuan yang telah ditetapkan di mana operasi dan interaksi di antara bagian yang satu dengan yang lainnya dan manusia yang satu dengan yang lainnya berjalan secara harmonis, dinamis dan pasti.

Hubungan organisasi dengan komunikasi menurut William. V. Hanney yang dikutip oleh Onong. U. E adalah: “Organisasi terdiri dari sejumlah orang yang melibatkan keadaan saling tergantung; ketergantungan memerlukan koordinasi; koordinasi mensyaratkan komunikasi”. (Effendy, 2004:116).

Pola komunikasi disini dapat dipahami sebagai pola hubungan antara dua orang atau lebih dalam pengiriman dan penerimaan pesan dengan cara yang tepat sehingga pesan yang dimaksud dapat dipahami. Pola komunikasi merupakan model dari proses komunikasi, sehingga dengan adanya berbagai macam model komunikasi dan bagian dari proses komunikasi akan dapat ditemukan pola yang cocok dan mudah digunakan dalam berkomunikasi.

Pola komunikasi identik dengan proses komunikasi, karena pola komunikasi merupakan rangkaian dari aktivitas menyampaikan pesan sehingga diperoleh feedback dari penerimaan pesan. Dari proses komunikasi, akan timbul pola, model, bentuk, dan juga bagian-bagian kecil yang berkaitan erat dengan proses komunikasi.(Onong,2008,53).

Metode Penelitian

A. Jenis Penelitian

Pada penelitian ini, peneliti menggunakan metode penelitian kualitatif karena berdasarkan pengamatan atau observasi awal yang peneliti lakukan ternyata masalah yang dihadapi lebih sesuai untuk diteliti dengan metode kualitatif. Menurut Bogdan dan Taylor (Prastowo,2011:22).

Metode kualitatif adalah prosedur penelitian yang menghasilkan data deskriptif kualitatif berupa kata-kata tertulis atau lisan dari orang-orang dan perilaku yang diamati. Menurut Nasution (2003:5) penelitian kualitatif adalah mengamati orang dalam lingkungan, berinteraksi dengan mereka dan menafsirkan pendapat mereka tentang dunia sekitar, kemudian Nana Syaodih Sukmadinata (2005:60) menyatakan bahwa penelitian kualitatif (*qualitative research*) adalah suatu penelitian yang ditujukan untuk mendiskripsikan dan menganalisis fenomena, peristiwa, aktifitas sosial, sikap, kepercayaan, persepsi, pemikiran orang secara individu maupun kelompok.

Penelitian kualitatif ini secara spesifik lebih diarahkan pada penggunaan metode studi kasus. Sebagaimana pendapat Lincoln dan Guba (Sayekti Pujosuwarno, 1992:34) yang menyebutkan bahwa pendekatan kualitatif dapat juga disebut dengan *casestudy* ataupun *qualitative*, yaitu penelitian yang mendalam dan mendetail tentang segala sesuatu yang berhubungan dengan subjek penelitian.

Sayekti Pujo Suwarno mengemukakan pendapat dari Moh.Surya dan Djumhur yang

menyatakan bahwa studi kasus dapat diartikan sebagai suatu teknik mempelajari seseorang individu secara mendalam untuk membantunya memperoleh penyesuaian diri yang baik.

B. Tempat Penelitian

Penelitian ini dilakukan di Kantor Sekretariat DPRD Kabupaten Ponorogo, Jl. Aloon-Aloon Timur, Ponorogo, Propinsi Jawa Timur, yang kebetulan tempat dan lokasi penelitian tersebut dulunya adalah institusi tempat dimana penulis melaksanakan tugas dan kewajibannya sebagai Aparatur Sipil Negara, sehingga diharapkan dapat digali informasi lebih dalam mengenai hal-hal menyangkut pola komunikasi organisasi maupun hal lain berkaitan dengan proses pola komunikasi organisasi di Kantor Sekretariat DPRD Kabupaten Ponorogo.

C. Unit Analisis Penelitian

Objek penelitian adalah himpunan elemen yang dapat berupa orang, organisasi atau barang yang akan diteliti atau pokok persoalan yang hendak diteliti untuk mendapatkan data secara lebih terarah (Supranto,2000).

Adapun objek dalam penelitian ini yaitu Pola Komunikasi Organisasi pegawai di lingkungan Kantor Sekretariat DPRD Kabupaten Ponorogo Pada Bagian Persidangan dan Risalah.

Menurut Sugiyono (2009:38) objek penelitian adalah suatu atribut atau sifat atau nilai dari orang, objek atau kegiatan yang mempunyai variasi tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya di

lokasi penelitian dimana lokasi penelitian adalah lingkungan, tempat, atau wilayah yang direncanakan oleh peneliti untuk dijadikan sebagai objek penelitian dalam rangka mengumpulkan data-data yang dibutuhkan. Tempat merupakan daerah atau wilayah di mana subjek atau objek penelitian yang hendak diteliti. Penelitian ini dilaksanakan di Kantor Sekretariat Dewan Perwakilan Rakyat Daerah Kabupaten Ponorogo dengan pertimbangan oleh peneliti, Kantor Sekretariat DPRD Kabupaten Ponorogo merupakan instansi yang memegang peran penting dalam proses berjalannya kesekretariatan pada kegiatan di Kantor Sekretariat Dewan dan mempunyai kendali terhadap kegiatan-kegiatan dalam aktifitas anggota Dewan Sebagai legeslatif di pemerintah Kabupaten Ponorogo.

D. Teknik Penentuan Informan

Oetomo dalam Ahmad Danial (Daniel, 2009:26) menyebutkan bahwa ada tiga macam pengumpulan data yang lazim digunakan dalam metode kualitatif, yaitu penelaan terhadap dokumen tertulis, wawancara mendalam (*depthinterview*), dan observasi langsung. Penelitian ini sendiri menggunakan dua metode, yaitu wawancara mendalam dan mencatat dokumen/penelaahan terhadap dokumen-dokumen.

E. Teknik Pengumpulan dan Analisis Data

Analisis data menurut Patton (Moleong,2000:103) merupakan proses mengatur urutan data, mengorganisasikannya ke dalam suatu pola, kategorisasi, dan satuan

uraian dasar. Menurut Bogdan dan Biklen (Moleong, 2007:248) analisis data adalah upaya yang dilakukan dengan jalan bekerja dengan data, mengorganisasikan data, memilah-milahnya menjadi satuan yang dapat dikelola, mensintesisnya, mencari dan menemukan pola, menemukan apa yang penting dan apa yang dipelajari, dan memutuskan apa yang dapat diceriterakan pada orang lain.

F. Teknik Penentuan Informan

Teknik pengambilan sampel yang digunakan dalam penelitian ini menggunakan teknik sampling bertujuan (*purposive sampling*) yaitu pengambilan sampel dengan mendasar pada usaha pencapaian tujuan penelitian. Informan yang dipilih dianggap mengetahui informasi dan masalahnya secara mendalam dan dapat dipercaya untuk menjadi sumber data yang mantap.

Menurut Sutopo baik penelitian kualitatif maupun kuantitatif mengakui adanya dua jenis data yaitu data kuantitatif (berkaitan dengan kuantitas) dan data kualitatif (berkaitan dengan kualitas). Pada penelitian kualitatif menekankan pada makna dan lebih memfokuskan pada data kualitas dengan analisis kualitatifnya dan tetap memandang data kuantitas sebagai fenomena untuk mendukung analisis kualitatif bagi pemantapan makna sebagai simpulan akhir penelitian (Sutopo,2002:54).

Pembahasan dan Analisis Pola Komunikasi

Data hasil penelitian diperoleh dari teknik wawancara dan observasi langsung ke lokasi yang

menjadi tempat penelitian. Dalam berkomunikasi, pola yang sering digunakan di lingkungan Kantor Sekretariat DPRD Kabupaten Ponorogo, yaitu;

1. Pola semua saluran

Bentuk komunikasi ini memberikan kebebasan untuk menyampaikan informasi baik itu dari pimpinan ke staffnya ataupun dari staff ke pimpinannya. Implementasi pola semua saluran atau saluran total diterapkan dalam saluran komunikasi organisasi guna menciptakan komunikasi yang terstruktur. Adapun saluran komunikasi organisasi yaitu:

a. Komunikasi dari atas ke bawah

Komunikasi ini adalah pesan yang mengalir dari pimpinan ke bawahan baik itu berbentuk perintah, arahan dan intruksi.

b. Komunikasi dari bawah ke atas

Komunikasi dari bawah ke atas adalah komunikasi yang terjadi dari bawahan ke atasan, komunikasi ini dapat berupa saran atau informasi mengenai pekerjaan yang di berikan.

c. Komunikasi horizontal

komunikasi horizontal adalah proses pertukaran pesan dengan orang-orang yang sama tingkat otoritasnya di dalam organisasi.

d. Komunikasi diagonal

Komunikasi antara pimpinan bagian dengan staff bagian. Sebagai contoh, anggota staff bagian dapat langsung pergi ke atasannya, atau dapat menggunakan via telepon, email atau mengunjungi tekhnikal di area lain untuk mendapatkan informasi.

Penjelasan di atas dapat disimpulkan bahwa staff dalam menjalankan tugasnya bertitik tolak

pada aturan organisasi, karena dalam organisasi terdapat bermacam-macam tugas dari komunikasi, seperti : instruksi, penjelasan, laporan lisan, pembicaraan untuk mendapatkan informasi agar komunikasi berjalan dengan baik perlu diperhatikan kejelasan pesan.

2. Pola roda

Memiliki pemimpin yang jelas, yaitu yang posisinya di pusat. Orang ini merupakan satu-satunya yang dapat mengirim dan menerima pesan dari semua anggota.

Kesimpulan yang dapat di ambil adalah sebagian besar komunikasi organisasi berlangsung dari orang ke orang dan hanya melibatkan sumber pesan dan penerima. Cukup sering seorang pimpinan menginginkan informasi disampaikan kepada lebih dari seorang staff dalam waktu yang bersamaan.

3. Pola rantai

Anggota hanya dapat berkomunikasi dengan satu anggota lain lalu anggota tersebut dapat menyampaikan pesan tersebut pada anggota lainnya lagi. Seperti contoh si A dapat berkomunikasi dengan B, B dengan C, C dengan D dan begitu seterusnya.

Dari hasil wawancara di atas dapat disimpulkan bahwa pimpinan tidak harus berkomunikasi atau menyampaikan pesan langsung kepada staff, tetapi harus melalui salah satu staff perusahaan yang berfungsi sebagai perantara.

Komunikasi merupakan hal yang mengikat kesatuan organisasi. Komunikasi membantu anggota-anggota organisasi mencapai tujuan individu dan juga organisasi, merespon dan mengimplementasi perubahan organisasi, mengoo-

rdinasikan aktivitas organisasi, dan ikut memainkan peran dalam hampir semua tindakan organisasi yang relevan.

Peran Pegawai

Dengan melakukan suatu pola komunikasi agar mampu menciptakan suatu komunikasi yang kondusif sebagai salah satu upaya untuk mempertahankan Organisasinya.

Hasil wawancara di atas dapat disimpulkan bahwa tingkat intensitas komunikasi antara pimpinan dan staff begitu penting, komunikasi menjadi kondusif dengan begitu sebuah organisasi dapat mempertahankan organisasinya dengan baik.

Selain itu, ada pola Komunikasi persamaan (*Equality Pattern*) dalam pola ini, bahwa setiap individu membagi kesempatan komunikasi secara merata dan seimbang, peran yang dimainkan setiap orang dalam keluarga adalah sama. Setiap orang dianggap sederajat dan setara kemampuannya, bebas mengemukakan ide-ide, opini, dan kepercayaan. Komunikasi yang terjadi berjalan dengan jujur, terbuka, langsung, dan bebas dari pemisahan kekuasaan yang terjadi pada hubungan interpersonal lainnya. Komunikasi memperdalam pengenalan diri masing-masing, serta tingkah laku nonverbal seperti sentuhan dan kontak mata yang seimbang jumlahnya. Setiap orang memiliki hak yang sama dalam pengambilan keputusan. Konflik yang terjadi tidak dianggap sebagai ancaman. Masalah diamati dan dianalisa. Perbedaan pendapat tidak dilihat sebagai salah satu kurang dari

yang lain tetapi sebagai benturan yang tidak terhindarkan dari ide ide atau perbedaan nilai dan persepsi yang merupakan bagian dari hubungan jangka panjang. Dalam komunikasi ini berjalan secara timbal balik dan seimbang.

Hambatan dari Proses Komunikasi

Dalam sebuah organisasi komunikasi kadang kala terjadi hambatan bahasa contohnya kesalahpahaman antara pimpinan dan staff ataupun antara staff dengan staff. Kesalahpahaman yang biasanya terjadi di Instansi ini karena adanya perbedaan pendapat.

Komunikasi itu sangat penting guna tidak terjadinya kesalahpahaman baik di antara pimpinan atau antara para staff itu sendiri. Dalam hal ini bahwa hambatan yang terjadi dalam sebuah organisasi pasti ada solusinya agar organisasi dapat berjalan lancar dan bertahan. Hasil wawancara ini ada unsur pola komunikasi tak seimbang terpisah (*Unbalanced Split Pattern*). Dimana dalam pola ini satu orang mendominasi, satu orang dianggap sebagai ahli lebih dari setengah wilayah komunikasi timbal balik. Satu orang yang mendominasi ini sering memegang kontrol serta dianggap lebih cerdas atau berpengetahuan lebih, sedangkan orang lain yang dianggap kurang cerdas atau berpengetahuan kurang berkompetisi dengan cara membiarkan pihak yang dianggap cerdas mendominasi membuat keputusan, memberi opini dengan bebas, memainkan kekuasaan untuk menjaga kontrol, dan jarang meminta pendapat yang lain kecuali untuk mendapatkan rasa aman bagi egonya

sendiri atau sekedar meyakinkan pihak lain akan kehebatan argumennya. Sebaliknya, pihak yang lain bertanya, meminta pendapat dan berpegang pada pihak yang mendominasi dalam mengambil keputusan

Dalam berkomunikasi, yang tak kalah pentingnya pula harus diperhatikan adalah bagaimana kita bisa memahami lawan berkomunikasi kita. Bila tidak mampu memahami siapa orang yang sedang berkomunikasi dengan kita, besar kemungkinan akan terjadi salah pengertian yang berlanjut pada kesalahpahaman.

1. Hambatan Semantik

Hambatan yang di maksud disini adalah hambatan yang mempunyai arti mendua seperti halnya di kantor Sekretaris DPRD Kab. Ponorogo terkadang terhambat dari segi perbedaan bahasa antara pimpinan dan staff. Seperti kita ketahui bahwa bahasa adalah kapasitas manusia untuk berkomunikasi dengan orang lain sehingga orang tersebut dapat menerima pesan yang kita sampaikan dan terjadi *feedback* atau umpan balik. Bahasa manusia unik karena secara keseluruhan bergantung pada konvensi sosial dan pembelajaran.

2. Hambatan Fisik

Hambatan yang dimaksud disini adalah hambatan yang terjadi akibat cuaca, dan gangguan sinyal. Seperti halnya dalam berkomunikasi antara pimpinan dan staff tidak akan terjalin dengan baik bila ada gangguan akibat cuaca.

Dapat disimpulkan bahwa hambatan fisik sangat berpengaruh terhadap komunikasi karena dengan adanya hambatan ini informasi yang

disampaikan tidak akan sampai kepada penerima pesan.

3. Hambatan psikologis

Hambatan ini seperti halnya hambatan yang berasal dari gangguan kondisi kejiwaan, misalnya: menghindar, ketakutan, egois, rasa rendah diri, sikap bermalasmalasan.

Dapat disimpulkan bahwa hambatan psikologis seperti ketakutan sering di alami para pekerja karena bila ketahuan melanggar akan diberi SP atau surat peringatan. Apapun hambatan-hambatan yang terjadi diantara pimpinan dan staff, misalnya kesalahpahaman dapat diselesaikan dengan cepat agar organisasi tetap berlanjut seperti biasanya. Selain itu hambatan dalam segi bahasa tidak menjadi masalah keran pimpinan mempunyai juru bicara sehingga, organisasi dalam perusahaan tidak akan terhambat dan dapat berkembang.

Selain itu, tidak begitu ditemukan hal-hal berkaitan dengan monopoli pimpinan terhadap bawahannya dalam skema organisasi di Sekretariat DPRD Kabupaten Ponorogo, dimana pola komunikasi monopoli (*Monopoly Pattern*) adalah dimana hal satu orang dipandang sebagai penguasa, orang ini lebih bersifat memerintah daripada berkomunikasi, memberikan umpan balik orang lain. Pemegang kekuasaan tidak pernah meminta pendapat, dan ia berhak atas keputusan akhir. Dalam pola ini, jarang terjadi perdebatan dikarenakan komunikasi hanya didominasi oleh salah satu orang saja. Pihak yang dimonopoli meminta ijin dan pendapat dari

pemegang kuasa untuk mengambil keputusan, seperti halnya hubungan orang tua ke anak. Pemegang kekuasaan mendapat kepuasan dengan perannya tersebut dengan cara menyuruh, membimbing, dan menjada pihak lain, sedangkan pihak lain itu mendapatkan kepuasan lewat pemenuhan kebutuhannya dan dengan tidak membuat keputusan sendiri sehingga ia tidak akan menanggung konsekuensi dari keputusan itu sama sekali.

KESIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dikemukakan pada pembahasan sebelumnya, maka dapat ditarik kesimpulan bahwa pola komunikasi yang digunakan adalah semua saluran atau saluran total yaitu antara pimpinan dapat saling berintersaksi dengan semua staff atau karyawan sehingga dapat saling menghargai dan tercipta semangat dalam bekerja. seperti halnya memberikan masukan atau nasehat bila di adakan rapat, saluran pola roda yaitu memiliki pemimpin yang jelas, yaitu yang posisinya di pusat. Orang ini merupakan satu-satunya yang dapat mengirim dan menerima pesan dari semua anggota dan pola rantai yakni, satu anggota hanya dapat berkomunikasi dengan satu anggota lain lalu anggota tersebut dapat menyampaikan pesan tersebut pada anggota lainnya lagi. Seperti contoh si A dapat berkomunikasi dengan B, B dengan C, C dengan D dan begitu seterusnya.

Hambatan-hambatan yang telah di lalui seperti hambatan proses komunikasi seperti hambatan dari pengiriman pesan, hambatan dalam penyandian/symbol, hambatan

media, hambatan bahasa, hambatan dari penerima pesan, hambatan dalam memberikan balikan. Hambatan fisik, hambatan semantic dan hambatan psikologis.

Daftar Pustaka

- A partanto, Pius, *Kamus Ilmiah Popular*, Surabaya, Arkola;2001
- A.W. Widjaja. *Komunikasi dan Hubungan Masyarakat*. Jakarta : PT. Bumi;2002.
- Aksara. Wiryanto, *Pengantar Ilmu Komunikasi*, PT. Gramedia Widiasarana Indonesia, Jakarta, 2004
- Ambraw H. (2009). *Hubungan profil individu, iklim komunikasi organisasi dan perilaku komunikasi aparatur dengan pelaksanaan good governance*. Tesis. Bogor. Institut Pertanian Bogor. Diakses dari <http://repository.ipb.ac.id/bitstream/handle/123456789/72007/I14afa1.pdf?sequence=diakses> 4/7/2019
- Cangara, Hafied, *Pengantar Ilmu Komunikasi*, PT. Radja Grafindo Persada, Jakarta, 2004..
- DeVito, Joseph A. *Komunikasi Antarmanusia*. Terj : Agus Maulana. Tangerang : Karisma Publishing Group; 2007
- McQuail, Denis. *Teori Komunikasi Massa McQuaill, buku 1*. Jakarta: Salemba Humanika;2011.
- Devito, Joseph A. *Komunikasi Antar Manusia* , Jakarta: Professional Books, 2002.
- Effendy, Onong Uchjana. *Dinamika Komunikasi*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya;2008.

- Effendy, Onong. *Ilmu Komunikasi. Teori dan Praktek*; Bandung : PT. Remaja Rosda Karya,2003
- J. Winardi, *Teori Organisasi Dan Pengorganisasian*. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada, 2007.
- Littlejohn, S. W., & Foss, K. A. *Teori Komunikasi: theories of humancommunication*, terjemahan. Jakarta: Salemba Humanika;2009
- M. Rogers, Everet, *Communication in Organization*. New York: Gramedia, 2005
- Metode Penelitian Public Relations dan Komunikasi. Cet. 4*, Jakarta: PT Raja Grafindo, 2008.
- Morissan. *Teori komunikasi: individu hingga massa*. Jakarta: Kencana;2013
- Muhammad, A. *Komunikasi organisasi*. Jakarta: Bumi Aksara;2011
- *komunikasi organisasi*. Jakarta: Bumi Aksara, 2009.
- Mulyana, Deddy, *Ilmu Komunikasi: Suatu Pengantar*, PT. Remaja Rosdakarya, Bandung, Cetakan Pertama, 2000.
- Mulyana, Deddy. *Komunikasi Organisasi*. Bandung : Remaja Rosdakarya; 2001
- Pace, R. W., & Faules, D. F. *Komunikasi Organisasi: Strategi Meningkatkan Kinerja Perusahaan*. Bandung: Rosda Karya; 2010
- Pace, R. Wayne and Faules, Don .F, Penerjemah Mulyana, Deddy, *Komunikasi Organisasi, Meningkatkan Kinerja Perusahaan*, PT. Remaja Rosdakarya, Bandung; 2002
- Pace, R. Wayne., Don F, Faules. *Komunikasi Organosasi: Strategi Meningkatkan Kinerja Perusahaan*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya Offset, 2006.
- Pratminingsih, Sri Astuti. *Komunikasi Bisnis*. Jakarta: Graha Ilmu, 2006.
- Romli, Khomsahrial. *Komunikasi Organisasi Lengkap*. Jakarta: Grasindo, 2011.
- Soyomukti, Nurani. *Pengantar Ilmu Komunikasi*. Yogyakarta: Ar-ruzz Media, 2010.
- Sumadi, Suryabrata. *Metode Penelitian*. Yogyakarta: Pt. Raja Grafindo Persada, 2007.
- Sutaryo, Sosiologi Komunikasi, Arti Bumi Intaran, Yogyakarta, 2005
- Wibowo, B. S. *Sharpehing our concept and tools*. Bandung: PT Syamil Cipta Media;2002
- Willy Munandir, Mangundiprodjo. *Komunikasi lewat satelit edisi ketiga*. Perum Telekomuniaksi Bandung;2014