

AUDIT KOMUNIKASI LEMBAGA PEMERINTAH KECAMATAN TEMBALANG, KOTA SEMARANG

Muchamad Yuliyanto

Abstract

Communication plays important role in the operation of an organization. Communication is able to push or block the productivity of an organization. Tembalang district government as organization that provide services to the community need good communication climate that can push members's productivity to service community.

This research aimed to examine the communication models and patterns in Tembalang district government. This research is a qualitative descriptive study. The research data was collected through in-depth interviews. The results showed that communication pattern applied in the organization has been highly affected by communication pattern and leadership style of its chief as the highest commander. Openness, equality, transparent, and giving sample as the applied communication style by the chief has been pushing organization members to respond the communication in an instance or passing through some leader's levels.

Keywords: *communication pattern, communication model, leadership.*

PENDAHULUAN

Kecamatan sebagai bagian dari pemerintah kota yang menjalankan fungsi *public service* terhadap warganya pada saat ini dituntut untuk lebih terbuka, fleksibel, memberi kemudahan dan tentu komunikatif. Apalagi saat ini mulai banyak pemerintah daerah yang menjalankan *pelayanan prima* kepada warganya dalam berbagai urusan pelayanan. Pelayanan dari pemerintah dalam hal ini kecamatan terhadap warganya ditentukan pula oleh kondisi internal birokrasi sebagai mesin yang menjalankan roda pemerintahan. Salah satu faktor yang cukup penting dan strategis dalam mewujudkan kondisi internal birokrasi yang kondusif dan *favourable* bagi upaya mengedepankan pelayanan prima kepada warganya adalah terdapatnya komunikasi dalam tubuh birokrasi yang baik dan kondusif pula.

Iklim komunikasi dalam tubuh birokrasi yang kondusif juga akan menciptakan kinerja lebih baik dan terdapat semangat kerja yang lebih tinggi dan dalam jangka panjang akan membangun budaya saling kontrol dan bertanggungjawab pada tugas kerja sesuai bidangnya masing-masing. Keterbukaan dan kemudahan komunikasi dalam birokrasi pemerintah kecamatan diantara sesama pegawai kantor jelas akan menciptakan soliditas dan integrasi organisasi yang lebih mendukung terwujudnya pelayanan prima birokrasi kepada warga selaku stakeholder. Disamping dukungan lain dalam komunikasi birokrasi yakni keberadaan ruang komunikasi serta *feedback* yang berlangsung antara atasan dengan seluruh bawahan maupun kelancaran arus informasi atau pesan komunikasi dalam tubuh birokrasi yang merupakan wujud kinerja komunikasi di lingkungan institusi kecamatan tersebut.

Audit komunikasi ini mencakup permasalahan evaluasi terhadap proses-proses komunikasi serta mencermati dan mengukur hasil-hasil komunikasi dan juga evaluasi sistem dan pola komunikasi yang

berlangsung dalam tubuh birokrasi antara atasan dengan bawahan (downward communication) maupun sesama jajaran aparatur (horizontal communication) di lingkungan Kantor Kecamatan Tembalang, Kota Semarang.

Menurut George Odiorne (dalam Hardjana, 2000) bahwa “proses-proses komunikasi (dalam birokrasi/ lembaga) ternyata bisa diperiksa, dievaluasi dan diukur secara cermat dan sistematis sebagaimana halnya dengan sebuah catatan keuangan”. Artinya sistem dan pola komunikasi yang dipraktikkan seperti pada kantor Kecamatan Tembalang dalam wujud proses komunikasi dapat diteliti dan dianalisis dalam rangka evaluasi untuk mengetahui kinerja komunikasi keorganisasian yang berlangsung selama ini. Disamping itu Everett M Rogers (dalam Hardjana, 2000) bahwa “kehidupan organisasi tidak akan mungkin dilepaskan dengan prinsip-prinsip komunikasi efektif, karena itu komunikasi disadari sebagai “darah kehidupan” organisasi. Hal demikian dimaksudkan bahwa segala kegiatan, interaksi dan saling ketergantungan (interdependensi) antar anggota organisasi (aparatur birokrasi kecamatan) dapat berlangsung berkat adanya komunikasi, karena hanya dengan komunikasi pengaruh atas perilaku individu bisa terjadi. Misalnya antara pimpinan kecamatan dengan bawahan maupun sesama aparat atau staf di lingkungan kantor Kecamatan Tembalang Kota Semarang.

Audit komunikasi juga akan mengenali sumber-sumber persoalan kemacetan arus informasi dan para penyaring informasi/pesan (gatekeepers) di dalamnya dengan membandingkan peran-peran komunikasi dalam praktik seperti; penghubung (penyelia), penyendiri, anggota kelompok (bidang) dengan peran-peran yang seharusnya sebagaimana diharapkan oleh bagian organisasi dan uraian tugas (Hardjana, 2000:9). Oleh karena itu penelitian ini akan mengeksplorasi pengalaman komunikasi dari jajaran aparat kecamatan baik dalam komunikasi atasan dengan bawahan (downward communication) maupun komunikasi sesama aparat (horizontal communication) di lingkungan kantor Kecamatan Tembalang selama ini.

Efektifitas komunikasi organisasi adalah menunjukkan adanya suatu proses komunikasi yang dilakukan adalah benar agar tidak menyimpang dari tujuan komunikasi yakni dalam rangka mendukung tujuan birokrasi sebagai ujung tombak pelayanan publik, yang dijalankan aparat pemerintah sesuai tupoksi dibawah kepemimpinan kepala pemerintahan (camat). Sedangkan efisiensi komunikasi adalah menunjukkan bahwa proses komunikasi organisasi yang berlangsung dalam birokrasi dilakukan secara benar, artinya sesuai dengan sistem dan model komunikasi yang bisa mendukung upaya mencapai kinerja birokrasi yang berkualitas (Hardjana, 2000; 32). Dan terakhir pimpinan kecamatan bersama jajaran aparat di bawahnya dalam menjalankan tugas pelayanan dengan lebih berkualitas membutuhkan dukungan kinerja komunikasi yang baik dan kondusif sebagaimana diketahui dari audit komunikasi keorganisasian yang dilakukan secara periodik.

Pada artikel ini maka berdasar deskripsi latarbelakang dapat disampaikan rumusan masalah yang merupakan substansi audit komunikasi yakni bagaimanakah efektifitas pola komunikasi dan feedback antara pimpinan dengan bawahan di kantor Pemerintah Kecamatan Tembalang Kota Semarang?

Hasil Penelitian dan Pembahasan

Pada bagian berikut disampaikan analisis pembahasan hasil penelitian tentang model atau pola komunikasi dan feedback serta efektifitasnya dalam proses komunikasi dan interaksi antara pimpinan dengan bawahan di lingkungan kantor Pemerintah Kecamatan Tembalang Kota Semarang. Adapun analisis terbagi ke dalam beberapa sub bahasan sebagai berikut:

1. Model Komunikasi dalam Interaksi Aparat Pegawai Kecamatan Tembalang

Interaksi antar jajaran aparat pegawai selaku anggota organisasi ke kantor kecamatan Tembalang berlangsung dalam suasana yang akrab dan santai. Meskipun organisasi menjalankan fungsi dalam memberikan pelayanan ke publik, namun hubungan antar anggota tidak berlangsung secara kaku. Figur camat sebagai pemimpin tertinggi dikantor kecamatan Tembalang menjadi penentu kultur komunikasi yang ada. Camat sendiri menyadari bahwa sebagai seorang pemimpin ia harus hadir di tengah-tengah anggotanya dan berusaha tidak menjaga jarak. Ia belajar dari pengalaman sebelum menjadi camat. Ia belajar bahwa tidak jarang pemimpin yang menjaga jarak dengan anak buahnya cenderung tidak disukai dan fungsi organisasi dalam memberikan pelayanan tidak bisa berjalan optimal.

Camat sebagai kepala organisasi membangun sistem komunikasi dua arah yang memberi ruang sama besarnya bagi siapapun dalam organisasi tersebut untuk terlibat aktif. Karakteristik pemimpin sebagai penentu utama pola komunikasi dalam sebuah organisasi merupakan karakter khas yang dimiliki organisasi pemerintah. Pemimpin yang bisa memberi contoh bekerja dengan baik dan dekat dengan bawahan akan membawa karakter tersebut dalam pola komunikasi organisasinya secara keseluruhan.

Jajaran aparat pegawai selaku bawahan camat Tembalang dalam hasil wawancara juga mengakui bahwa figur camat sebagai pemimpin tertinggi merupakan penentu kultur tersebut. Camat yang memimpin dengan terbuka dan egaliter kemudian membawa pengaruh bagi jajaran birokrasi di bawahnya untuk memperlakukan anak buah dengan cara yang serupa. Komitmen untuk memberikan pelayanan dengan baik pada masyarakat menjadi prioritas camat kemudian bisa dipahami dan dijalankan dengan baik oleh jajaran bawahannya.

Performa kecamatan Tembalang yang baik merupakan keunggulan yang menunjukkan bahwa komunikasi yang dijalankan dalam organisasi (pemerintah kecamatan) telah membawa dampak yang signifikan dalam performa kinerja. Adanya pungutan liar dalam pelayanan di organisasi pemerintah terkadang dianggap sebagai hal yang wajar baik oleh pegawai pemerintah sendiri maupun oleh masyarakat. Namun kemampuan kecamatan Tembalang untuk *meniadakan pungutan liar* merupakan prestasi yang patut dihargai meskipun belum semua kelurahan di wilayah Tembalang mengikuti langkah tersebut. Prestasi tersebut tidak bisa dilepaskan dari kemampuan pemimpin khususnya camat dalam mendorong bawahannya untuk memberikan pelayanan prima tanpa pungutan liar.

Namun realitas menunjukkan kemampuan camat dalam mendisiplinkan bawahan terbatas pada bawahan yang ada di kantor kecamatan Tembalang. Sementara bawahan yang berada di jajaran kelurahan tidak seluruhnya mengikuti arahan kecamatan dengan baik. Hasil penelitian menunjukkan bahwa informan-informan yang menjadi bawahan camat merasa tidak seluruh kelurahan menunjukkan kinerja yang baik. Beberapa kelurahan kurang memahami perintah atau arahan dari kecamatan sehingga hasil pekerjaan kurang maksimal atau tidak selesai pada waktu yang ditetapkan. Bahkan beberapa informan juga menemukan adakalanya oknum-oknum di kelurahan sulit dihubungi saat ditanya mengenai perkembangan tugas yang sedang mereka kerjakan. Selain itu peneliti sendiri menemukan bahwa tidak semua kelurahan di Tembalang menerapkan bebas pungutan liar atas pengurusan ijin.

Peneliti melihat bahwa kedekatan fisik dengan unit kerja menjadi pendorong komunikasi berjalan efektif. Sebagai camat, posisi camat lebih banyak berada di kantor kecamatan. Pemantauan terhadap aktivitas kerja

bawahannya dapat dilakukan secara langsung dan dalam intensitas yang tinggi. Camat dengan tipe kepemimpinan yang mengandalkan pemberian contoh hanya bisa secara efektif ditiru oleh bawahan yang sering melihat camat beraktivitas. Sementara pihak kelurahan di kecamatan Tembalang hanya bertemu rata-rata sekali dalam seminggu yaitu saat upacara hari Senin. Camat kesulitan untuk memantau kinerja bawahannya di level kelurahan.

Kesulitan camat selaku pimpinan pemerintah kecamatan untuk memantau kinerja bawahan di kelurahan juga terlihat dari jawaban camat bahwa tidak ada masalah yang berarti di level kelurahan. Sejauh ini ia menganggap semuanya berjalan dengan baik. Sementara sekretaris camat dan bawahan lain lebih bisa menangkap adanya persoalan di beberapa kelurahan. Pemberian teladan dari camat melalui perilaku disiplin dan bekerja dengan baik dan jujur tidak dapat dilihat sepenuhnya oleh lurah dan jajarannya. Karena kesulitan untuk mendapatkan gambaran utuh dari contoh tersebut, kelurahan kemudian menerapkan standar masing-masing dalam bekerja.

Hukuman yang ringan atau minimalis untuk mendisiplinkan bawahan juga merupakan sebab dari tidak berjalannya aturan camat hingga ke level kelurahan. Pada tingkat kecamatan, kesadaran dari anggota organisasi relatif tinggi karena mereka merasa dipantau langsung oleh camat yang selalu berusaha memberi contoh baik dalam bekerja. Bila bawahan di kantor kecamatan berbuat sebaliknya, mereka merasa sungkan sendiri. Sementara pengawasan camat terhadap bawahan di level kelurahan hanya sebatas himbauan saat rapat atau upacara yang berlangsung rata-rata sekali dalam seminggu.

Pada saat memberikan himbauan pun camat lebih banyak menunjukkan apresiasi terhadap kinerja yang baik dan tidak memberikan teguran terbuka atas kinerja buruk. Sehingga pembelajaran bagi pegawai di level kelurahan tidak lengkap karena hanya melihat dari sisi penghargaan semata.

Namun terlepas dari *inkonsistensi* pelaksanaan aturan dari camat di level kelurahan, camat secara umum telah mampu membangun organisasi yang memiliki kohesivitas kuat sekaligus produktif dalam bekerja. Jawaban-jawaban yang didapatkan peneliti dari informan yang menjadi bawahan camat menunjukkan bahwa mereka merasa puas dengan cara atasannya berkomunikasi dengan bawahan dan sistem kerja dan kultur komunikasi yang dibangun. Meski inisiasi untuk membangun organisasi yang menempatkan anggotanya secara setara berasal dari camat, namun anggota organisasi kemudian juga menikmati dan turut berusaha menciptakan iklim yang sama dengan yang diharapkan camat.

Pada saat menjalankan tugas pekerjaan di kantor informan mengaku bahwa iklim komunikasi memberikan dukungan bagi anggotanya untuk bekerja secara optimal. Ketika ada persoalan sekalipun, kedekatan antar anggota membantu penyelesaian masalah secara lebih cepat. Kedekatan antar anggota organisasi juga membuat masing-masing orang menyadari bahwa evaluasi adalah bagian dari mekanisme kontrol dan pengawasan. Dalam pelaksanaan tugas, control dan pengawasan bagi mereka merupakan hal yang penting untuk memastikan tugas berjalan dengan baik. Karenanya ketika ada persoalan dan ada masukan dari anggota untuk anggota lainnya, mereka bisa menerimanya dengan baik. Bahkan dari pengakuan beberapa informan menunjukkan bahwa sebelum dievaluasi terkadang mereka menyadari terlebih dahulu kekurangan mereka dalam melaksanakan tugas.

Kesadaran dan kemampuan untuk mengevaluasi diri sendiri juga merupakan bagian yang penting dalam berorganisasi. Hal itu mendorong anggota organisasi untuk bisa memberikan performa kinerja yang lebih baik dibanding sebelumnya. Pemberian pujian dan apresiasi dari camat terhadap anggota dengan kinerja yang baik juga memunculkan motivasi antar anggota untuk bekerja lebih baik.

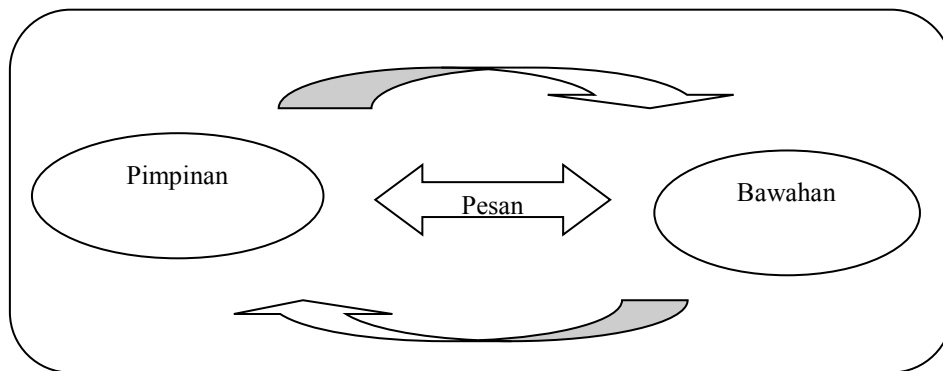
Adapun dalam memberikan evaluasi, sesama staf maka cenderung melakukan evaluasi dengan bahasa (diksi) yang santai dan terkadang diselingi humor. Hal itu dimaksudkan agar pihak yang diberi masukan tidak merasa malu dan tersinggung. Kesiapan dari sesama anggota untuk saling mengevaluasi dan dievaluasi menjadi bagian yang sangat penting dalam berjalannya sebuah organisasi yang berorientasi pada pelayanan masyarakat.

Hal ini menunjukkan pula bahwa orientasi komunikasi tidak semata-mata menjalin hubungan baik sesama anggota organisasi melainkan juga berorientasi pada produktivitas kerja. Karena anggota organisasi tidak semata-mata mementingkan harmonisnya hubungan antar anggota melainkan juga agar produktivitas terjaga dalam situasi hubungan yang harmonis.

Model komunikasi yang dilakukan dalam lingkup kantor kecamatan Tembalang menunjukkan bahwa komunikasi berlangsung dengan dua arah antar anggotanya (baik pimpinan-bawahan maupun sesama staf) secara dinamis. Keakraban antar anggota dan orientasi pada pekerjaan membaur dalam iklim komunikasi. Situasi komunikasi yang terjadi berlangsung secara sehat dan mendukung kinerja anggota organisasi. Gambar di bawah menunjukkan bagan yang mendeskripsikan model komunikasi pimpinan dengan bawahan selama ini.

Gambar 1

**Model Komunikasi Pimpinan -Bawahan
Kantor Kecamatan Tembalang**



Pada gambar di atas terlihat bahwa komunikasi berlangsung secara dinamis antara pimpinan dan bawahan. Keduanya saling mempertukarkan pesan hubungan berlangsung secara egaliter. Bagan di atas juga berlaku untuk komunikasi antara staf dengan sesama staf. Komunikasi berlangsung dua arah dan respon diberikan secara langsung.

Model komunikasi antara pimpinan dan bawahan sangat dipengaruhi oleh inisiatif dari pimpinan dalam hal ini camat untuk mengawali komunikasi dengan suasana yang egaliter. Karakteristik kepemimpinan camat member pengaruh besar dalam kualitas model komunikasi yang kemudian berpengaruh pada kualitas kerja perangkat di kantor kecamatan Tembalang.

Tabel 1
Karakteristik Kepemimpinan dan Pola Komunikasi Camat Tembalang

No	Karakter	Indikator
1	Terbuka	<ul style="list-style-type: none"> Bawahan bisa dengan leluasa dapat memberi masukan dan berkomunikasi dengan camat
2	Transparan	<ul style="list-style-type: none"> Penggunaan dana dan pelaporan dilakukan secara transparan Tidak ada pungutan liar di lingkungan kantor kecamatan Tembalang
3	Egaliter	<ul style="list-style-type: none"> Hubungan antar anggota terjalin dengan akrab dan dekat Sekat-sekat antara pimpinan dan bawahan tidak menonjol dalam hubungan antara pimpinan dan bawahan
4	Memberi contoh	<ul style="list-style-type: none"> Camat langsung memberi contoh tentang bagaimana bekerja dengan baik sebagai bentuk mengkomunikasikan perintah kerja terhadap bawahan

Karakteristik kepemimpinan dan pola komunikasi camat di atas diterapkan di kantor Kecamatan Tembalang. Penerapan karakter-karakter di atas kemudian mendorong pula pimpinan-pimpinan di bawah camat untuk meniru dan menerapkannya dalam berkomunikasi dengan bawahan masing-masing. Inilah yang kemudian mendorong gaya kepemimpinan dan pola komunikasi camat memberi pengaruh besar terhadap kultur komunikasi organisasi.

C. 2. Respon dan *Feedback* Bawahan dalam Komunikasi dengan Pimpinan

Dengan hubungan antar anggota yang sudah baik, respon dan *feedback* dari bawahan ke pimpinan juga berlangsung secara dinamis. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kultur yang dibangun oleh camat untuk memberi ruang pada ide dan gagasan tiap anggota membuat bawahan merasa nyaman dalam memberikan respon dan *feedback* ke atasan.

Dalam wawancara terlihat bahwa informan-informan bawahan menyadari suasana komunikasi di tempat kerjanya berlangsung secara egaliter. Sehingga ruang bagi mereka untuk menyampaikan pendapat dan ide juga terbuka lebar. Meski demikian, beberapa informan yang memiliki jabatan melihat bahwa seringkali bawahan merasa sungkan untuk berbicara dengan atasan karena perbedaan jabatan yang mereka miliki. Namun peneliti tidak menemukan jawaban yang senada saat bertanya pada informan-informan bawahan.

Informan-informan bawahan merasa cukup nyaman untuk berdialog dan member respon dan *feedback* atas instruksi atasannya. Bawahan merasa bentuk komunikasi yang dijalankan oleh atasan khususnya camat membuka ruang bagi kemampuan kerja mereka untuk lebih berkembang. Saat kesulitan menghadapi pekerjaan misalnya, mereka akan bertanya pada atasan sebagai pemberi instruksi. Namun kemudian atasan akan memancing ide mereka untuk solusi masalah tersebut dengan mengembalikan persoalan pada mereka sendiri. Hal itu bagi bawahan merupakan stimulus atas munculnya ide untuk solusi masalah. Bawahan kemudian menjadi lebih percaya diri dalam menjalankan solusi karena ide tersebut sudah dikonfirmasi terlebih dahulu pada atasan.

Atasan sendiri saat bawahan memberikan respon serta *feedback* selalu ditanggapi dengan positif. Tanggapan positif dari atasan tersebut menjadi motivasi bagi bawahan untuk berani menyampaikan pandangan dan gagasannya sendiri. Baik informan bawahan maupun atasan merespon sama atas pertanyaan bagaimana respon atasan atas masukan dari bawahan. Seluruh informan melihat bahwa karakter atasan di kantor kecamatan Tembalang memberi ruang pada kemampuan anggotanya untuk berkembang.

Bentuk respon dan *feedback* secara verbal biasanya muncul secara langsung setelah atasan memberikan instruksi. *Feedback* dan respon bisa berupa ide, masukan, maupun keluhan. Dalam kasus oknum di kelurahan yang tidak patuh misalnya, bawahan akan menyampaikan keluhannya terhadap atasan bahwa oknum kelurahan sulit dihubungi dan kemudian mereka meminta bantuan dari atasan untuk menindaklanjuti.

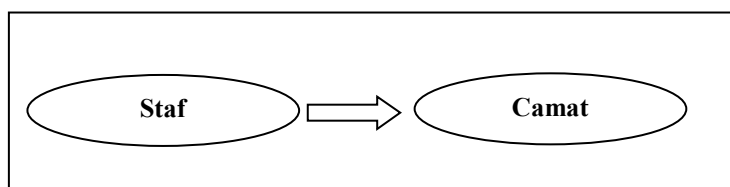
Meskipun lembaga pemerintah secara umum dikenal sebagai organisasi yang birokratis dan melihat pada posisi apa seseorang dalam struktur organisasi tersebut, namun tampaknya hal tersebut tidak terlalu jadi persoalan di kecamatan Tembalang. Keinginan dari camat untuk membangun suasana kerja yang egaliter membuat bawahan juga tidak segan atau malu untuk menyampaikan gagasannya sendiri.

Upaya dari camat dan jajaran pimpinan untuk mencairkan hubungan muncul dalam bentuk obrolan santai, perhatian saat ada masalah, dan sebagainya menjadi pendorong bagi bawahan untuk merasa nyaman dalam memberikan feedback dan respon pada atasan.

Selama ini terdapatnya saluran di organisasi untuk menyampaikan masukan pada atasan memberi ruang pada suasana komunikasi yang dinamis. Seluruh informan melihat obrolan tatap muka maupun komunikasi via telepon menjadi sarana untuk feedback dan respon dari bawahan ke atasan. Nomer telepon pribadi camat dan atasan lain yang dimiliki oleh seluruh pegawai menjadikan situasi tersebut semakin mudah muncul. Umumnya respon diberikan melalui komunikasi tatap muka, namun jika tidak memungkinkan bisa dilakukan pula melalui telepon. Adanya grup BBM (blackberry messenger) bagi pegawai kecamatan Tembalang juga semakin memberi ruang untuk interaksi.

Dalam memberi feedback dan respon terhadap atasan terkait tugas pokok dan fungsi pegawai, peneliti melihat dua cara yang dilakukan oleh bawahan. *Pertama*, respon satu tahap, yakni bawahan secara langsung memberikan respon pada pimpinan tertinggi di kecamatan. Hal ini dapat dibaca dari gambar II yang menggambarkan pola respon satu tahap tersebut. Dan *kedua*, respon multi tahap, yakni bawahan memberikan respon melalui tahapan sesuai dengan struktur jabatan yang dimilikinya. Umumnya cara kedua lah yang dipakai dalam organisasi kantor kecamatan Tembalang. Adapun respon multi tahap dapat dilihat pada gambar III yang menggambarkan alur respon multi tahap antara atasan (camat) dengan bawahan (jajaran pegawai) di lingkungan kantor Kecamatan Tembalang.

Gambar 2
Model Respon Satu Tahap



Pada respon satu tahap ini maka jajaran bawahan di lingkungan kantor pemerintah kecamatan Tembalang Kota Semarang hanya menyampaikan pesan secara sepihak kepada atasan (camat) dan selanjutnya isi pesan akan dianalisis dan ditindaklanjuti camat selaku pimpinan yang memiliki otoritas untuk mengambil tindakan atau keputusan terkait dengan pesan yang telah disampaikan bawahan tersebut. Selanjutnya pada gambar 3 di bawah akan dijelaskan model multi tahap yang ditemukan dalam penelitian.

Terlepas dari kelemahan dan kelebihan yang dimiliki masing-masing tahap, model respon sejatinya diharapkan mampu member kontribusi dalam peningkatan kualitas kinerja. Jika dilihat, kemampuan model respon satu tahap efektif dalam menyelesaikan persoalan. Namun jika semuanya menerapkan model respon satu tahap, maka penyelesaian persoalan akan menumpuk di camat. Jika persoalan transparansi komunikasi di model respon multi tahap bisa terjadi. Maka keduanya bisa menjadi model yang ideal untuk penyampaian respon.

Penutup

Hasil penelitian menunjukkan bahwa model komunikasi di kantor kecamatan Tembalang berlangsung dua arah dan dinamis. Baik untuk komunikasi antara pimpinan dengan bawahan maupun komunikasi antara sesama staf. Komunikasi di lingkup organisasi tersebut memberikan kontribusi dalam meningkatkan kualitas kerja dari para anggotanya. Camat sebagai pemimpin tertinggi memegang peranan kunci dalam mendorong terciptanya kultur komunikasi yang egaliter dan berorientasi pada pelayanan. Gaya kepemimpinan camat yang lebih mengutamakan *reward* dibandingkan *punishment* serta banyak memberi teladan menjadi stimulus bagi bawahan untuk bekerja lebih baik.

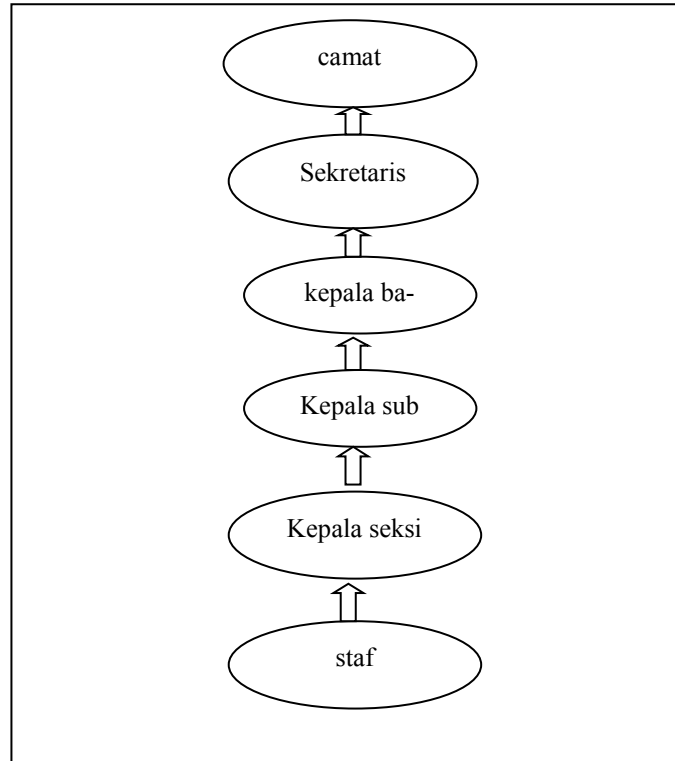
Sayangnya gaya kepemimpinan camat tersebut hanya berlaku untuk pegawai di lingkup kantor kecamatan Tembalang. Di level kelurahan yang berada dalam wilayah kecamatan Tembalang, gaya tersebut belum mampu menginspirasi seluruh jajaran. Masih terdapat oknum-oknum kelurahan yang bertindak di luar panduan yang diberikan camat sebagai pemimpin tertinggi di level kecamatan.

Peran camat yang positif kemudian berpengaruh pula pada komunikasi antar staf di kantor kecamatan Tembalang. Komunikasi antar staf juga berlangsung dalam suasana kekeluargaan namun juga berorientasi pada hasil kerja yang baik. Staf memiliki kesadaran untuk saling mengevaluasi dan dievaluasi kinerjanya baik oleh sesama staf (selain evaluasi yang dilakukan oleh atasan terhadap bawahan).

Dengan iklim komunikasi yang egaliter dan kondusif, anggota organisasi kemudian menemukan kenyamanan dalam bekerja. Peran camat sebagai pimpinan juga membuka ruang yang luas bagi bawahannya untuk menyampaikan *feedback* dan respon terkait tugas pokok dan fungsi pegawai pada atasan. Penelitian menunjukkan bahwa kalangan staf merasa nyaman dalam memberikan *feedback* dan respon karena mendapatkan dorongan dari atasannya sendiri. Dalam proses penyampaian *feedback* dan respon terdapat dua jenis, yaitu model respon satu tahap dan model respon multi tahap. Pada model satu tahap staf bisa menyampaikan secara langsung respon pada camat sebagai atasan tertinggi. Model multi tahap memberikan ruang bagi staf untuk menyampaikan responnya pada struktur pimpinan di atasnya terlebih dahulu. Baru kemudian pimpinan akan menyampaikan ke jalur yang lebih tinggi jika persoalan belum selesai.

Di lingkup kecamatan Tembalang, model respon multi tahap lebih banyak dipraktikkan. Dan hal tersebut dikarenakan masalah yang muncul diharapkan dapat diselesaikan terlebih dahulu di level bawah, sehingga mengurangi konflik dan ketidaknyamanan. Namun jika tidak berhasil diselesaikan di level bawahan maka permasalahan akan dicarikan solusi melalui level di atasnya yang selalu membantu penyelesaian masalah.

Gambar 3
Model Respon Multi Tahap



Respon multi tahap yang terjadi di kantor kecamatan Tembalang misalnya, seorang staf menyampaikan *feedback* pada kepala seksi. Dari kepala seksi kemudian pesan dilanjutkan pada kepala sub bagian. Kepala sub bagian menyampaikan pesan pada kepala bagian. Dari kepala bagian pesan dibawa ke sekretaris camat dan selanjutnya sekretaris camat mengkomunikasikannya pada camat. Feedback bisa saja hanya berhenti dari staf ke kepala seksi ketika tanggapan atau respon dari kepala seksi pada staf dianggap sudah mencukupi. Namun bila tidak cukup memuaskan atau kepala seksi tidak memiliki jawaban maka alur komunikasi akan berlanjut ke struktur di atasnya.

Model respon multi tahap umum digunakan karena budaya birokrasi yang mengarahkan persoalan untuk diselesaikan ke level yang lebih rendah dulu sebelum dibawa ke jenjang struktur yang lebih tinggi. Hal ini umum terjadi di berbagai jenis organisasi khususnya organisasi dengan struktur yang sudah mapan seperti lembaga pemerintah. Karenanya tidak semua persoalan di bawah kemudian sampai ke level tertinggi pimpinan. Seperti ketidakpatuhan di tingkat kelurahan yang dikeluhkan oleh informan staf, informasinya hanya sampai pada level sekretaris camat. Sementara camat sendiri sebagai pimpinan tertinggi tidak melihat persoalan tersebut muncul. Padahal kewenangan sekretaris camat tidak sampai pada penanganan jajaran di wilayah kelurahan. Hal tersebut berarti persoalan berhenti pada sekretaris camat tanpa ada solusi yang berarti. Selanjutnya pada tabel berikut merupakan kriteria model respon yang dibuat lebih terinci dan memudahkan untuk dipahami.

Tabel II
Kriteria Model Respon Bawahan-Atasan di Kecamatan Tembalang

No	Kriteria	Model respon satu tahap	Model respon multi tahap
1	Sifat respon	Langsung	bertahap
2	Pihak terlibat	Camat, bawahan	Camat, bawahan, dan jajaran birokrasi di antara keduanya
3	Efektivitas menyelesaikan persoalan	Efektivitas terbukti	Terkadang tidak menyelesaikan persoalan inti
4	tempo	Berlangsung cepat	Berlangsung lebih lambat
5	Suasana komunikasi	Egaliter, terkadang disertai rasa sungkan dari bawahan	Relatif lebih egaliter

Pada tabel di atas kita bisa melihat bagaimana tiap model respon memiliki keunggulan dan kelemahan masing-masing. Dalam penyelesaian masalah, model respon satu tahap lebih cepat dan efektif. Karena camat sebagai pemilik otoritas tertinggi memiliki kekuasaan dan kewenangan untuk mendorong perubahan dan penyelesaian persoalan di lingkup kerjanya. Sementara pada respon multi tahap, penyelesaian masalah kurang efektif karena terkadang ada saluran komunikasi yang berhenti dan tidak sampai level camat sebagai pengambil keputusan tertinggi. Contohnya untuk persoalan kinerja kelurahan yang kurang optimal.

Suasana komunikasi yang terbangun dalam model-model tersebut juga relatif berbeda. Meskipun keduanya sama-sama terjadi dalam suasana egaliter, namun model satu tahap terkadang muncul rasa sungkan atau segan dari bawahan karena yang dihadapi camat langsung, pimpinan yang jenjang karirnya jauh lebih tinggi. Sementara rasa sungkan lebih sedikit muncul atau bahkan tidak ada dalam model respon multi tahap karena komunikasi dilakukan secara bertingkat ke atasan yang hanya satu tingkat lebih tinggi.

Referensi

Denzin, Norman K & Yvonna S. Lincoln.ed. 2005. *The Sage Handbook Of Qualitative Research 3rd edition*.

California: Sage Publication

Hardjana, Andre. *Audit Komunikasi*. 2000. Jakarta: Pustaka Gramedia Utama

Liliweri, Alo. 2004. *Wacana Komunikasi Organisasi*. Jakarta: PT Mandar Maju

Morissan, *Teori Komunikasi Organisasi*. 2009. Jakarta: Ghalia Indonesia