

**KOMUNIKASI ORGANISASI PADA DINAS PERIJINAN KOTA YOGYAKARTA
UNTUK MENINGKATKAN PELAYANAN**

Krisna Mulawarman, M.Sn
Yeni Rosilawati, MM

Dosen Program Studi Ilmu Komunikasi
Universitas Muhammadiyah Yogyakarta

Abstract

Komunikasi adalah instrumen yang digunakan manusia dalam berinteraksi dengan sesama, baik dalam kehidupan sehari-hari maupun dalam kehidupan berorganisasi. Dalam organisasi komunikasi merupakan alat yang berfungsi sebagai penghubung serta pembangkit motivasi antar setiap anggota sehingga sebuah organisasi dapat berjalan maju. Proses komunikasi yang efektif merupakan syarat terbinanya kerja sama yang baik untuk mencapai tujuan organisasi. Dinas Perizinan Kota Jogja merupakan organisasi di bidang pelayanan yang masih terbilang baru, walaupun demikian Dinas Perizinan Kota Jogja memiliki komitmen yang kuat dalam menjalankan fungsinya. Komitmen yang begitu kuat ini menjadi landasan Dinas Perizinan Kota Jogja dalam bertindak, terbukti dengan diperolehnya sejumlah penghargaan dalam bidang pelayanan sebagai bukti atas komitmen yang mereka pegang teguh. Penghargaan yang diperoleh diantaranya Penghargaan Investment Award dari BKPM sebagai Kota Penyelenggara Pelayanan Satu Pintu Terbaik tahun 2007 kemudian di tahun 2008 Dinas Perizinan Kota Jogja kembali memperoleh penghargaan yakni Penghargaan Citra Pelayanan Prima 2008 sebagai salah satu instansi pemerintah yang memiliki kualitas pelayanan publik terbaik. Penelitian ini bertujuan untuk mendiskripsikan strategi komunikasi organisasi baik eksternal maupun internal Dinas Perizinan Kota Jogja dalam upaya meningkatkan kinerja pelayanan yang diberikan, dimana komunikasi merupakan unsur penting bagi organisasi, dalam pencapaian tujuan sebuah organisasi. Penelitian ini merupakan penelitian deskriptif kualitatif dengan metode study kasus.

Hasil dari penelitian ini adalah:

1. Dinas Perijinan Kota Jogjakarta mengoptimalkan komunikasi ke bawah (*down ward communication*) dan komunikasi ke atas (*upward communication*) serta komunikasi horizontal dan vertikal. Upaya yang dilakukan secara rutin misalnya: melakukan *meeting*/pertemuan rutin untuk pertukaran informasi, koordinasi dan *controlling*. Mulai dari informasi bagaimana melakukan pekerjaan, dasar pemikiran untuk melakukan pekerjaan hingga mengembangkan rasa memiliki tugas, penyampaian informasi yang memerlukan tindakan seluruh pegawai, penyampaian informasi yang bersifat umum, penyampaian arahan atau perintah perusahaan, pemberian pujian kepada pegawai atas prestasi kerjanya serta pemberian teguran kepada pegawai atas kelalaian kerjanya. Komunikasi ke atas berfungsi sebagai *feedback communication*, penyampaian kemajuan kerja pada penyelia.

2. Dinas Perijinan Kota Jogjakarta mengoptimalkan komunikasi informal sebagai penyeimbang komunikasi formal.
3. Melakukan sosialisasi budaya pelayanan.

Keyword : organizational communication, downward communication, upward communication

PENGANTAR

Komunikasi adalah instrumen yang digunakan manusia dalam berinteraksi dengan sesama, baik dalam kehidupan sehari-hari maupun dalam kehidupan berorganisasi. Dalam organisasi komunikasi merupakan alat yang berfungsi sebagai penghubung serta pembangkit motivasi antar setiap anggota sehingga sebuah organisasi dapat berjalan maju. Proses komunikasi yang efektif merupakan syarat terbinanya kerja sama yang baik untuk mencapai tujuan organisasi. Komunikasi dalam sebuah organisasi merupakan unsur pokok selain tujuan organisasi dan motivasi, begitu pula di dalam Dinas Perizinan Kota Jogja. Dinas Perizinan Kota Jogja secara resmi berdiri sebagai Pelayanan Satu Pintu pada tahun 2006. Pendiriannya berdasar pada keinginan untuk mengurangi *overlapping* dalam proses pengurusan perizinan, agar semua pengurusan perizinan dapat dikelola dalam satu tempat secara transparan.

Dinas Perizinan Kota Jogja merupakan organisasi di bidang pelayanan yang masih terbilang baru, walaupun demikian Dinas Perizinan Kota Jogja memiliki komitmen yang kuat dalam menjalankan fungsinya. Komitmen yang begitu kuat ini menjadi landasan Dinas Perizinan Kota Jogja dalam bertindak, terbukti dengan diperolehnya sejumlah penghargaan dalam bidang pelayanan sebagai bukti atas komitmen yang mereka pegang teguh. Penghargaan

yang diperoleh diantaranya Penghargaan Investment Award dari BKPM sebagai Kota Penyelenggara Pelayanan Satu Pintu Terbaik tahun 2007 kemudian di tahun 2008 Dinas Perizinan Kota Jogja kembali memperoleh penghargaan yakni Penghargaan Citra Pelayanan Prima 2008 sebagai salah satu instansi pemerintah yang memiliki kualitas pelayanan publik terbaik.

Prestasi yang diraih Dinas Perizinan Kota Jogja dalam bidang pelayanan dirasa kontras dengan kondisi pelayanan publik di Indonesia saat ini, dimana menurut Depdagri Pelayanan Publik di kantor pemerintahan di Indonesia masih terbilang buruk. Keberhasilan yang diperoleh Dinas Perizinan Kota Jogja tentu saja atas upaya-upaya yang dilakukan untuk memberikan pelayanan terbaik bagi masyarakat khususnya bagi pengurus izin di Kota Jogja.

Keberhasilan Dinas Perizinan Pemerintah kota Yogyakarta tentunya tidak dapat dilepaskan dari strategi komunikasi organisasi yang dilakukan. Sebuah organisasi semestinya bersifat dinamis, dimana organisasi dapat peka dengan keinginan serta kondisi yang terjadi di lingkungannya. Dinas Perizinan Kota Jogja dalam upaya memberikan pelayanan yang terbaik dengan masyarakat juga berusaha untuk mendengar keinginan dari masyarakat khususnya para pengurus perizinan guna dapat menjadi masukan bagi organisasi dalam membuat keputusan organisasi. Untuk mendukung hal ini Dinas

Perijinan memberlakukan IKM (Indeks Kepuasan Masyarakat). IKM digunakan untuk memberikan masukan bagi Dinas Perizinan dalam pemberian pelayanan bagi masyarakat, dimana kegiatan ini menjadi salah satu masukan informasi bagi organisasi dalam membuat keputusan tentang langkah selanjutnya yang harus diambil.

Upaya dalam meningkatkan mutu pelayanan yang dilakukan Dinas Perizinan sendiri tidak terlepas dari proses koordinasi yang tentu saja melibatkan komunikasi. Komunikasi merupakan satu kegiatan yang tidak dapat dipisahkan dari sebuah organisasi, begitu pula di Dinas Perizinan Kota Jogja. Pengelolaan komunikasi yang dilakukan sebuah organisasi tentu saja berpengaruh terhadap keefektifan proses komunikasi yang dijalankan oleh sebuah organisasi, yang pada akhirnya memiliki dampak yang beragam bagi proses pencapaian tujuan organisasi.

I. KOMUNIKASI ORGANISASI

Banyak definisi komunikasi organisasi menurut para ahli, salah satunya Wayne Pace dan Don F Faules, menurut mereka Komunikasi organisasi dapat didefinisikan sebagai pertunjukan dan penafsiran pesan di antara unit-unit komunikasi yang merupakan bagian dari suatu organisasi tertentu (Wayne, Pace dan Faules Don F, 2002 : hal 31). Suatu organisasi terdiri dari unit-unit komunikasi dalam hubungan-hubungan hirarkis antara yang satu dengan yang lainnya. Komunikasi organisasi terjadi kapan pun setidaknya-tidaknya satu orang yang menduduki suatu jabatan dalam suatu organisasi menafsirkan suatu pertunjukan.

Fokus komunikasi organisasi adalah anggota-anggota dalam organisasi. Proses penciptaan makna atas interaksi yang menciptakan, memelihara dan mengubah organisasi. Komunikasi lebih dari sekedar alat, ia adalah cara berpikir. Tujuan komunikasi dalam proses organisasi tidak lain dalam rangka membentuk saling pengertian (*mutual understanding*). Pendek kata agar terjadi penyeteraan dalam kerangka referensi (*frame of references*) maupun bidang pengalaman (*field of experiences*). Dikatakan oleh Redi Panuju (hal 2) meskipun nyaris mustahil menyamakan ranah kognitif individu-individu dalam organisasi, tetapi melalui kegiatan komunikasi yang terencana dan substansi isinya terdesain, minimal terjadi proses penyebaran (difusi) dimensi-dimensi organisasi pada setiap orang.

Barry Cushway dan Dereck Lodge dalam Redi Panuju (Panuju, 1999: 2) menggambarkan bahwa fungsi komunikasi dalam organisasi sebagai pembentuk *Organization Climate*, yaitu iklim organisasi yang menggambarkan suasana kerja organisasi atau sejumlah keseluruhan perasaan dan sikap orang-orang yang bekerja di dalam organisasi.

Menurut Redding dan Sanborn:

“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/komunikasi dari atasan ke bawahan, komunikasi upward/komunikasi dari bawahan ke atasan, komunikasi horizontal atau

komunikasi dari orang-orang yang sama level/tingkatnya, mendengarkan, menulis, dan komunikasi evaluasi program” (Masmuh, 2008 : 5).

II. ALIRAN KOMUNIKASI ORGANISASI

A. Komunikasi ke bawah

Komunikasi yang mengalir dari satu tingkat dalam kelompok atau organisasi ke tingkat yang lebih bawah. Pola itu digunakan oleh pimpinan kelompok dan manajer untuk menetapkan sasaran, memberikan instruksi pekerjaan, menginformasikan kebijakan dan prosedur ke bawahan, menunjukkan masalah yang memerlukan perhatian, dan mengemukakan umpan balik tentang kinerja (Robbins, 2007 : 394).

B. Komunikasi ke atas

Komunikasi ke atas mengalir ke tingkat yang lebih tinggi dalam kelompok atau organisasi. Komunikasi ini digunakan untuk memberikan umpan balik ke atasan, menginformasikan mereka mengenai kemajuan ke sasaran dan menyampaikan masalah-masalah yang dihadapi (Robbins, 2007 : 394).

C. Komunikasi Horizontal

Ketika komunikasi terjadi di antara anggota kelompok kerja yang sama, di antara anggota kelompok kerja pada tingkat yang sama, di antara manajer pada tingkat yang sama, atau di antara setiap personel yang secara horizontal disebut

komunikasi horizontal (Robbins, 2007 : 395).

D. Komunikasi Lintas Saluran

Kebanyakan organisasi, muncul keinginan pegawai untuk berbagi informasi melewati batas-batas fungsional dengan individu yang tidak menduduki posisi atasan maupun bawahan mereka. Mereka melintasi garis fungsional dan berkomunikasi dengan orang-orang yang diawasi dan yang mengawasi tetapi bukan atasan atau bawahan mereka (Pace & Faules, 2001 : 197). Komunikasi menjalankan empat fungsi utama di dalam kelompok atau organisasi, yakni pengendalian, motivasi, pengungkapan emosi dan informasi.

1. Komunikasi berfungsi mengendalikan perilaku anggota dengan beberapa cara. Setiap anggota mempunyai hierarki wewenang dan garis panduan formal yang harus dipatuhi oleh karyawan. Misalnya bila karyawan diminta untuk terlebih dahulu mengkomunikasikan setiap keluhan yang berkaitan dengan pekerjaan ke atasannya langsung, sesuai dengan uraian tugasnya atau sesuai dengan kebijakan perusahaan, komunikasi itu menjalankan fungsi pengendalian (Robbins, 2007 : 392).

2. Komunikasi memperkuat motivasi dengan menjelaskan kepada karyawan apa yang harus dilakukan, seberapa baik mereka bekerja, dan apa yang

dikerjakan untuk memperbaiki kinerja yang di bawah standar. Penyusunan sasaran yang spesifik, umpan balik terhadap kemajuan ke arah sasaran dan dorongan ke perilaku yang diinginkan merangsang motivasi dan menuntut komunikasi (Robbins, 2007 : 392).

3. Komunikasi yang terjadi di dalam kelompok merupakan mekanisme fundamental dimana para anggota menunjukkan kekecewaan dan kepuasan. Oleh karena itu komunikasi memfasilitasi pelepasan ungkapan emosi perasaan dan pemenuhan kebutuhan sosial (Robbins, 2007 : 392).
4. Komunikasi berhubungan dengan perannya dalam mempermudah pengambilan keputusan. Komunikasi memberikan informasi yang diperlukan individu dan kelompok untuk mengambil keputusan melalui penyampaian data guna mengenali dan mengevaluasi pilihan-pilihan alternatif (Robbins, 2007 : 393).

III. PELAYANAN PUBLIK

Proses melayani dan dilayani sudah merupakan bagian yang hampir selalu terjadi dalam kehidupan sehari-hari. Dalam proses pelayanan, interaksi sosial akan selalu terjadi. Pengertian pelayanan sendiri menurut Gronroos adalah :

“Pelayanan adalah suatu aktivitas atau serangkaian aktivitas yang bersifat tidak kasat mata (tidak dapat diraba) yang terjadi sebagai akibat adanya interaksi antara konsumen dengan karyawan atau hal-hal lain yang disediakan oleh perusahaan pemberi pelayanan yang dimaksudkan untuk memecahkan permasalahan konsumen / pelanggan” (Ratminto & Winarsih, 2008 : 2).

Sedangkan pelayanan publik sendiri memiliki pengertian sebagai segala kegiatan pelayanan yang dilaksanakan oleh penyelenggara pelayanan publik sebagai upaya pemenuhan kebutuhan penerima pelayanan maupun pelaksanaan ketentuan peraturan perundang-undangan (Ratminto & Winarsih, 2008 : 18).

Dalam proses pelaksanaannya pelayanan publik dibedakan ke dalam beberapa jenis pelayanan yang didasarkan pada organisasi penyelenggara pelayanan sendiri. Perbedaan organisasi penyelenggara sendiri memiliki andil yang cukup besar dalam terciptanya budaya kerja dalam pelayanan yang dilakukan.

Menurut Ratminto & Winarsih (2008 : 19) jenis-jenis Pelayanan Publik :

- 1) Pelayanan publik yang diselenggarakan oleh privat. Semua penyediaan barang atau jasa publik diselenggarakan oleh swasta.
- 2) Pelayanan publik yang diselenggarakan oleh pemerintah dan bersifat primer. Semua penyediaan barang/ jasa publik yang diselenggarakan oleh pemerintah yang di dalamnya pemerintah merupakan satu-satunya penyelenggara

dan pengguna mau tidak mau harus memanfaatkannya.

- 3) Pelayanan publik yang diselenggarakan oleh pemerintah dan bersifat sekunder. Segala bentuk penyediaan barang atau jasa publik diselenggarakan oleh pemerintah, tetapi yang di dalamnya pengguna tidak harus menggunakannya karena adanya beberapa penyelenggara pelayanan.

Pelayanan publik yang berlangsung harus sesuai standar pelayanan yang telah ditetapkan oleh pemerintah. Hal ini dimaksudkan agar pelayanan dapat berjalan dengan baik dengan hasil akhir dapat memberikan kepuasan pelayanan bagi masyarakat. Selain itu dengan adanya standar pelayanan yang diberlakukan, dapat menjadi tolak ukur organisasi dalam hal kualitas pelayanan yang diberikan. Apakah sudah sesuai atau masih perlu perbaikan.

Standar Pelayanan Publik menurut Keputusan MENPAN Nomor 63 Tahun 2004, sebagai berikut (Ratminto & Winarsih, 2008 : 24)

- 1) Prosedur Pelayanan
Adanya prosedur pelayanan yang jelas bagi pemberi serta penerima pelayanan termasuk dalam hal pengaduan
- 2) Waktu Penyelesaian
Adanya kepastian waktu yang ditetapkan dalam proses pelayanan, sejak permohonan diajukan sampai dengan penyelesaian pelayanan termasuk pengaduan

- 3) Biaya Pelayanan

Biaya pelayanan termasuk rincian penggunaan ditetapkan secara jelas dalam proses pelayanan

- 4) Produk Pelayanan

Hasil pelayanan yang akan diterima sesuai dengan ketentuan yang telah ditetapkan

- 5) Sarana dan Prasarana

Penyediaan sarana dan prasarana pelayanan yang memadai oleh penyelenggara pelayanan publik

- 6) Kompetensi petugas pemberi pelayanan

Kompetensi petugas pemberi pelayanan harus ditetapkan dengan tepat berdasarkan pengetahuan, keahlian, keterampilan, sikap dan perilaku yang dibutuhkan.

IV. METODE DAN MEDIA

Metode dan media yang digunakan oleh organisasi dalam memberikan informasi memberikan kontribusi terhadap informasi yang dihasilkan dalam melakukan komunikasi, semuanya harus disesuaikan dengan isi pesan yang akan disampaikan. Cara komunikasi yang digunakan untuk menyampaikan pesan harus disesuaikan dengan isi pesan. Hal ini akan mengurangi risiko terjadinya kesalahpahaman pesan yang disampaikan. Metode komunikasi terdiri dari verbal (lisan dan tertulis komunikasi) dan non verbal. Organisasi menggunakan berbagai bentuk komunikasi non verbal . Metode non verbal bisa memiliki efek yang kuat. Misalnya, ruang tunggu yang dirancang dengan baik dan

senyum yang ramah, cerdas, kemudian juga staf yang berpakaian rapi cenderung memiliki pengaruh positif pada calon pelanggan, hal ini akan menampakkan tentang adanya "profesionalisme" dan "layanan pelanggan" (Blundel, 2004:75)

Pada komunikasi verbal, jika pesan harus melalui banyak orang kemungkinan distorsi pada pesan yang disampaikan akan cukup besar (Robbins , 2007: 396). Sementara komunikasi tertulis adalah pesan yang dikemas dalam laporan organisasi, surat, buletin yang biasanya menyertakkan perintah kerja, kebijakan dan sebagainya. Komunikasi tertulis sangat berguna untuk komunikasi yang kompleks dan panjang. Keuntungan dari metode komunikasi ini adalah pesan dapat disimpan dalam jangka panjang dan sekaligus bisa menjadi bukti. Meski demikian, metode ini memiliki kelemahan pada proses yang memakan waktu, biaya yang besar, serta umpan balik pesan yang tidak dapat segera diterima.

Dalam menyampaikan pesan, mengetahui efektivitas media sebagai saluran pesan sangat penting. Media komunikasi memiliki kapasitas yang berbeda dalam menyampaikan informasi. Menurut Robbins (2007; 406), ada beberapa media yang memiliki kemampuan untuk menangani berbagai tanda secara bersamaan, memfasilitasi umpan balik yang cepat dan personal. Namun ada media lain yang tidak memiliki ketiga faktor di atas. Berikut adalah berbagai media yang memiliki banyak saluran sampai pada media yang memiliki sedikit saluran (Robbins, 2007: 407) : a) percakapan tatap muka dan video conference b) pidato dan percakapan melalui telepon c) voice mail dan kelompok diskusi online d) rekaman pidato

dan Email e) Format laporan dan buletin seperti memo atau surat. Sebuah media yang baik adalah media yang memungkinkan setiap anggotanya terlibat dalam pengiriman pesan untuk menangani langsung pertemuan organisasi atau video konferensi. Hal ini karena jumlah informasi selama komunikasi yang akan diberikan maksimum dan umpan balik pada pesan yang disampaikan dapat segera diperoleh.

METODE PENELITIAN

Pada dasarnya terdapat 2 pendekatan paradigma utama dalam penelitian yaitu pendekatan kuantitatif dan pendekatan kualitatif. Perbedaan kedua pendekatan ini bukan semata-mata karena pemakaian statistik sebagai alat bantu, akan tetapi menyangkut 3 perbedaan lain yang mendasar yaitu pandangan dasar tentang sifat realitas, hubungan peneliti dengan yang diteliti, hubungan antar gejala yang diamati, peranan nilai dalam penelitian dan kemampuan generalisasi. Kedua. Karakteristik penelitian yang berbeda. Ketiga, proses penelitian yang berbeda (Sugiyono, 2000:iv)

Penelitian ini menggunakan paradigma kualitatif, mengingat di dalamnya tidak akan melakukan uji hipotesis, tidak menggeneralisasi, intersubjektif, proses penelitian yang bersifat siklus, serta mencerminkan karakteristik-karakteristik dari penelitian.

Penelitian ini termasuk dalam penelitian deskriptif, yaitu penelitian yang membuat gambaran secara sistematis, faktual dan akurat mengenai fakta-fakta, sifat-sifat serta hubungan antar fenomena yang diselidiki (Muhammad Nasir, 1988:63). Metode

penelitian ini merupakan sebuah studi kasus yaitu teknik penelitian di mana peneliti mempelajari, menerangkan atau menginterpretasikan kasus dalam konteksnya secara natural tanpa adanya intervensi dari pihak luar (K. Yin, 2000 :7).

HASIL DAN PEMBAHASAN

Dinas Perijinan Kota Yogyakarta, merupakan sebuah lembaga milik pemerintah yang mampu menunjukkan berbagai prestasi di tengah-tengah carut-marutnya kebanyakan institusi pemerintah. Gagasan untuk mendirikan sebuah dinas perijinan muncul dari Walikota Yogyakarta, yang kemudian direalisasikan dengan diadakan studi banding di Cibening, Bandung yang pada saat itu sudah mulai menerapkan “pelayanan satu pintu” atau disebut UPTSA.

Menurut Kepala Seksi Pengembangan Kinerja, Nursulistiyohadi, S.H., konsep pelayanan 1 atap dibuat atas dasar pertimbangan masyarakat agar jangan dibuat repot, cukup dalam 1 ruangan dan sekaligus merupakan bentuk transparansi yang dilakukan oleh pemerintah Kota Jogjakarta

Pelayanan satu atap ini sebelumnya terinspirasi oleh apa yang sudah dilakukan oleh Kecamatan Cibening Jawa Barat yang telah terlebih dahulu menerapkan, pada tahun 1996. Konsep pelayanan satu atap ini kemudian diberlakukan ke semua kecamatan (pada awal mula yang menjadi *pilot project* adalah Kecamatan Umbul Harjo, kemudian tahun 2000 Pemerintah Kota menginisiasi adanya UPTSA atau Unit Pelayanan Satu Atap.

Menurut Nursulistiyohadi, S.H., dengan adanya UPTSA masyarakat tidak perlu lagi pergi dari satu instansi ke instansi lain, apalagi antara satu izin dan izin yang lain banyak yang berkaitan. Sebagai contoh, HO (Surat Ijin Gangguan) dengan IMB saling terkait, dengan UPTSA ini masyarakat hanya perlu datang dalam satu ruang sekaligus merupakan bentuk transparansi pengelolaan. Sebagai contoh, pembayaran langsung dilakukan dalam satu loket bank, yang jumlah nominal serta bukti pembayaran sah dapat diketahui langsung oleh masyarakat, sehingga bentuk-bentuk kecurangan dapat diminimalisir sedini mungkin. Dengan pengelolaan secara transparan ini, masyarakat menjadi lebih percaya dan yakin dengan aparat pemerintah.

Komunikasi internal yang dilakukan oleh bidang-bidang pelayanan yang ada di Dinas Perijinan juga dilakukan secara intensif dan terus menerus. Menurut Nursulistiyohadi, S.H., koordinasi dan komunikasi secara internal sangat diperlukan untuk selalu meyatukan visi di segenap karyawan yang ada di Dinas Perijinan Kota Yogyakarta. Koordinasi juga penting untuk dasar pengendalian dan pengevaluasian dari masing-masing unit kerja yang ada. Menurutnya, kepuasan kerja seorang bawahan berkorelasi secara positif dengan perkiraan hubungan komunikasi bersama atasannya :

“Ya saya kira apabila bawahan merasa diperhatikan, dikaruhke (jawa=diperhatikan), ditakokke (jawa= ditanyai) dan dilihat hasil pekerjaannya akan sangat berbeda daripada mereka diacuhkan, sehingga saya kira diskusi dan tatap muka

dengan bawahan merupakan hal yang sangat penting. Keterbukaan adalah hal yang penting dalam upaya meningkatkan kinerja pelayanan. Kalau komunikasi internal kita tidak baik, maka komunikasi eksternal kita juga tidak akan baik”.

Menurutnya upaya membangun keterbukaan adalah sesuatu yang dipandang perlu. Umpan balik kepada atasan menurutnya juga merupakan hal penting. Menurutnya, umpan balik kepada atasan cenderung menjadi lebih baik setelah menerima umpan balik dari bawahan.

Menurutnya pertemuan-pertemuan formal/meeting yang dilakukan oleh Dinas Perijinan adalah saluran-saluran yang dapat digunakan untuk menyampaikan aspirasi kepada atasan dan koordinasi antar bidang. Selain komunikasi secara formal dilaksanakan, komunikasi secara informal juga diupayakan di dalam organisasi. Berbincang-bincang di luar pekerjaan juga sering dilakukan.

Untuk meningkatkan pelayanan, menurutnya perlu upaya-upaya yang dilakukan secara terus menerus. Untuk itu, penjelasan di Front Office, sebagai contoh, dilakukan secara terus menerus karena FO merupakan garda depan pelayanan, juga meeting yang dilakukan dan terpantau di Bagian Sistem Informasi dan Data

Sedangkan untuk meningkatkan pelayanan kepada pengguna jasa, upaya-upaya yang dilakukan antara lain : melakukan In House Training (IHT) yang konsepnya adalah dari karyawan untuk karyawan. Di In House Training semua karyawan ditingkatkan ketrampilannya dalam melayani dengan menggunakan metode classical dan

simulasi. Sebagai contoh karyawan di FO (Front Office), ada simulasi misalnya etika menerima telepon , bagaimana menangani complain, dan sebagainya.

Menurut Nursulistohadi, S.H., metode IHT tepat dan efektif meningkatkan kinerja pelayanan. Dengan IHT, maka karyawan mendapatkan banyak manfaat antara lain meningkatnya ketrampilan/skill dalam melakukan pelayanan, juga dalam melakukan komunikasi ke banyak pihak.

PEMBAHASAN

Komunikasi ke bawah dalam sebuah organisasi bahwa informasi mengalir dari jabatan berotoritas tinggi kepada mereka yang berotoritas lebih rendah. Menurut Katz dan Kahn (Pace and Faules, 2002: 185) Ada lima jenis informasi yang biasa dikomunikasikan dari atasan ke bawahan :

1. Informasi mengenai bagaimana melakukan pekerjaan
2. Informasi mengenai dasar pemikiran untuk melakukan pekerjaan
3. Informasi mengenai kebijakan dan praktek-praktek organisasi
4. Informasi mengenai kinerja pegawai dan
5. Informasi untuk mengembangkan rasa memiliki tugas

Komunikasi ke bawah di Dinas Perijinan Kota Jogjakarta dilakukan untuk kelima hal tersebut, mulai dari informasi bagaimana melakukan pekerjaan, dasar pemikiran untuk melakukan pekerjaan hingga mengembangkan rasa memiliki tugas. Penyampaian informasi yang memerlukan tindakan seluruh pegawai, penyampaian

informasi yang bersifat umum, penyampaian arahan atau perintah perusahaan, pemberian pujian kepada pegawai atas prestasi kerjanya serta pemberian teguran kepada pegawai atas kelalaian kerjanya. Di dinas perijinan Pemerintah Kota Yogyakarta, komunikasi ke atas lebih banyak digunakan untuk memberikan umpan balik kepada atasannya yang mendorong kinerja lebih baik.

Komunikasi secara lisan, tulisan dan penggunaan teknologi komunikasi dioptimalkan, sehingga membuka saluran komunikasi seluas-luasnya dan diusahakan untuk tidak ada hambatan psikologis maupun hambatan status dalam berkomunikasi.

Planty dan Machaver (Pace dan Faules, 2002) mengemukakan prinsip-prinsip sebagai pedoman program komunikasi ke atas :

1. Program komunikasi ke atas yang efektif harus direncanakan . Meskipun kerahasiaan dan keterusterangan memperkokoh semua program komunikasi efektif, penyelia dan manajer harus merangsang , mendorong dan mencari jalan untuk mengembangkan komunikasi ke atas
- 2) Program komunikasi ke atas yang efektif berlangsung secara berkesinambungan
- 3) Program komunikasi ke atas yang efektif menggunakan saluran rutin
- 4) Program komunikasi ke atas yang efektif menitikberatkan kepekaan dan penerimaan dalam pemasukan gagasan dari tingkat yang lebih rendah
- 5) Program komunikasi ke

atas yang efektif mencakup mendengarkan secara objektif Program komunikasi ke atas mencakup tindakan untuk menanggapi masalah

- 6) Program komunikasi ke atas yang efektif menggunakan berbagai media dan metode untuk meningkatkan aliran informasi. Upaya-upaya komunikasi organisasi yang juga dilakukan oleh Dinas Perijinan antara lain adalah :

2. Melakukan meeting/pertemuan untuk pertukaran informasi, koordinasi dan controlling atasan menyampaikan informasi yang memerlukan tindakan pegawai , dan juga penyampaian arahan atau perintah, juga *feedback communication*, penyampaian kemajuan kerja pada penyelia
3. Mengoptimalkan komunikasi informal sebagai penyeimbang komunikasi informal. Obrolan-obrolan santai di luar jam kerja, humor dan berusaha untuk menjadi pendengar yang empatik terhadap keluhan karyawan. Para pegawai di seluruh tingkat dalam organisasi merasa perlu diberi informasi. Manajemen puncak hidup dalam dunia informasi. Kualitas dan kuantitas informasi harus tinggi agar dapat membuat keputusan yang bermanfaat dan cermat. Manajemen puncak harus memiliki dari semua unit dalam organisasi (Wayne dan Faules, 2002: 186).

Di dalam Dinas Perijinan Pemerintah Kota Yogyakarta, komunikasi organisasi diupayakan agar selalu berimbang dan menjadi sarana untuk menyatukan visi

Komunikasi Organisasi pada Dinas Perijinan Kota Yogyakarta Untuk Meningkatkan Pelayanan

Krisna Mulawarman, M.Sn – Yeni Rosilawati, MM

organisasi dan agar karyawan selalu berorientasi pada pelayanan. Dinas Perijinan selalu mengembangkan iklim kerja dan komunikasi yang selaras dan seimbang. Keterbukaan dengan pegawai di jajaran Dinas Perijinan Pemerintah Kota Yogyakarta dirasakan perlu untuk penciptaan iklim komunikasi internal yang kondusif. *Personal relations* yang positif, dan menggunakan berbagai metode komunikasi baik lisan maupun tulisan dalam membangun iklim komunikasi internal.

In house training juga disebutkan salah satu upaya untuk meningkatkan mutu kinerja pelayanan, pada in house training maka seluruh karyawan dilibatkan dan mereka berbagi pengetahuan. Karyawan ditingkatkan ketrampilan dan keahliannya dalam melayani pelanggan. IHT dapat digunakan sarana untuk meneguhkan komitmen dan memelihara iklim komunikasi

KESIMPULAN DAN SARAN

Dari hasil dan pembahasan pada bab sebelumnya, maka dapat disimpulkan sebagai berikut:

1. Dinas Perijinan Kota Jogjakarta mengoptimalkan komunikasi ke bawah (*down ward communication*) dan komunikasi ke atas (*upward communication*) serta komunikasi horizontal dan vertical. Upaya yang dilakukan secara rutin misalnya: melakukan meeting/pertemuan rutin untuk pertukaran informasi, koordinasi dan *controlling*. Mulai dari informasi bagaimana melakukan pekerjaan, dasar

pemikiran untuk melakukan pekerjaan hingga mengembangkan rasa memiliki tugas, penyampaian informasi yang memerlukan tindakan seluruh pegawai, penyampaian informasi yang bersifat umum, penyampaian arahan atau perintah perusahaan, pemberian pujian kepada pegawai atas prestasi kerjanya serta pemberian teguran kepada pegawai atas kelalaian kerjanya. Komunikasi ke atas berfungsi sebagai *feedback communication*, penyampaian kemajuan kerja pada penyelia

2. Dinas Perijinan Kota Jogjakarta mengoptimalkan komunikasi informal sebagai penyeimbang komunikasi formal. Obrolan-obrolan santai di luar jam kerja, humor dan berusaha untuk menjadi pendengar yang empatik terhadap keluhan karyawan

SARAN:

1. Dinas Perijinan Kota Jogjakarta hendaknya mengembangkan metode untuk berbagai jenis situasi komunikasi yang berlainan. Ada 4 (empat) metode sebagai : (1) tulisan saja (2) lisan saja (3) tulisan diikuti lisan dan (4) lisan diikuti tulisan. Misalnya: Penyampaian informasi yang memerlukan tindakan segera pegawai, paling efektif mungkin memerlukan metode lisan diikuti tulisan, sedangkan paling tidak efektif, hanya dengan tulisan saja
2. Pemilihan media dapat didasarkan pada pertimbangan sifat-sifat media, hasil-hasil yang diinginkan faktor

biaya dan waktu, dan konteks budaya di tempat terjadinya pertukaran informasi tersebut.

DAFTAR PUSTAKA

Blundel, Richard. (2004) *Effective Organisational Communication Perspectives, principles and Practices*, Prentice Hall

Conrad, Charles. (1985). *Strategic Organizational Communication : Cultures, Situations and Adaption*, New York, Holt, Rinehart and Winston, 1985.

Cresswell. John. (1994). *Research Design Qualitative and Quantitative Approach*. New Delhi: Sage Publication

K. Yin, Robert (2008). *Studi Kasus Desain & Metode*, Jakarta : Raja Grafindo Persada, 2008.

Masmuh, Abdullah (2008) *Komunikasi Organisasi Dalam Perspektif Teori dan Praktek*, Malang : UMM press

Mulyana, Deddy. (2004). *Metodologi Penelitian Kualitatif : Paradigma Baru Ilmu Komunikasi dan Ilmu Sosial lainnya*, Bandung : Rosdakarya, 2004.

Moleong, Lexy, J. (2002). *Metode Penelitian Kualitatif*, Bandung : Rosdakarya

Miles, Matthew, B, & Huberman, Michael, A. (1992). *Analisis Data Kualitatif : Buku Sumber Tentang Metode ñ Metode Baru*, Jakarta : UI Press, 1992.

Nazir, Moh (2005). *Metode Penelitian*, Bogor : Ghalia Indonesia

Pace, Wayne, R., & Faules, Don, F., *Komunikasi Organisasi Strategi Meningkatkan Kinerja Perusahaan*, Bandung : Rosdakarya, 2001.

Ratminto & Winarsih, Atik S. (2008). *Manajemen Pelayanan : Pengembangan Model Konseptual, Penerapan Citizen`s Charter dan Standar Pelayanan Minimal*, Yogyakarta : Pustaka Pelajar

Robbins, Stephen P (1999). *Perilaku Organisasi* .Jakarta: Prenhallindo

Rogers, Everett M., dan Rogers, Rekha Agarwala, *Communication in Organization*, New York : The Free Press

Singarimbun, Masri dan Effendi, Sofian (editor) (1989) . *Metode Penelitian Survey*, Yogyakarta : LP3ES

Schermerhorn, John, R.(1999). *Manajemen* John Wiley and Sons dan Penerbit Andi Offset, Yogyakarta

Sugiyono (2000). *Metode Penelitian Administrasi*. Bandung: CV Alfabeta

Sutopo, HB, *Metodologi Penelitian Kualitatif*, UNS Pers

Stoner, James. (1999). *Manajemen*. Prenhallindo

Thompson, Arthur A JR and Strickland III, AJ. (1999) *Strategic Management Concepts and Cases*, Irwin Mc Graw Hill, 1999.

Uchjana, Onong.(2007). *Ilmu Komunikasi Teori dan Praktek*, Bandung : Rosdakarya.

http://www.depdagri.go.id/konten.php?nama=BeritaDaerah&op=detail_berita_daerah&id=460 akses tanggal 27 desember 2008