

PERANAN KOMUNIKASI ORGANISASI DALAM MENINGKATKAN KUALITAS PELAYANAN PUBLIK DI ERA OTONOMI DAERAH

Oleh : Dr. ERIKA REVIDA*)

In autonomy era, society needs the quality of public service in all sectors. Public service is the society's right that must be fulfilled by government.

To give the quality of public service needs an accurate and clear information from leader to subordinate, leader to leader, and subordinate to subordinate especially about the program and policy which have been formulated, so that every one in organization can understand what they need from others. It needs organizational communications.

The channels of organizational communication are upward communication, downward communication, horizontal communication, and diagonal communication.

In autonomy era, organizational communication technique can be done by : regulation information flow, utilizing feedback, empathy, repetition, encouraging mutual trust, effective timing, simplifying language, effective listening, gravine makes.

The quality of public service which is needed this time are sensitive, responsive, effective, efficient, and fair service to all society Key Words : Organizational Communications, The Quality of Public Service, Autonomy Era.

(encouraging mutual trust); penentuan waktu yang efektif (effective timing); menyederhanakan bahasa (simplifying language); menyimak secara efektif (effective listening).; menggunakan selentingan (gravine makes). Dengan teknik ini diharapkan kualitas pelayanan publik yang diberikan semakin maksimal.

Kualitas pelayanan publik yang diharapkan muncul saat ini adalah pelayanan yang sensitif, responsif, efektif, efisien dan adil terhadap setiap lapisan masyarakat yang mengarah pada tercapainya pelayanan publik yang profesional.

Key Words : Komunikasi Organisasi, Kualitas Pelayanan Publik, Otonomi Daerah.

A. PENDAHULUAN

Peningkatan kualitas pelayanan publik di berbagai sektor kehidupan dewasa ini telah menjadi sorotan tajam di mata masyarakat kebanyakan terutama di era otonomi daerah. Hal ini tidak saja disebabkan harapan masyarakat yang semakin tinggi terhadap kualitas pelayanan

publik terutama sejak otonomi digulirkan, akan tetapi juga masyarakat menganggap bahwa pelayanan publik yang berkualitas adalah hak dasar setiap warga negara yang harus dipenuhi pemerintah. Oleh karena itu sudah sewajarnya pemerintah pusat sampai daerah dan desa lebih

*) Staf Pengajar Tetap FISIP USU Medan Jurusan Ilmu Administrasi.

mengutamakan peningkatan kualitas pelayanan publik di berbagai sector kehidupan. Hal ini senada dengan pernyataan Thoha (1999) yang menyatakan bahwa peningkatan kualitas pelayanan publik termasuk salah satu isu penting dalam proses reformasi administrasi negara.

Pentingnya peningkatan kualitas pelayanan publik di berbagai bidang tidak terlepas dari teori Frederickson (1984) yang menyatakan pentingnya pemerintah memperhatikan "*Public Choice*" yaitu menempatkan pilihan masyarakat sebagai acuan dalam pembangunan yang ditandai dengan ciri-ciri anti birokratis, penerapan logika ekonomi pada masalah-masalah distribusi pelayanan publik, amat analitis, desentralisasi dan adanya tawar menawar (*bargaining*).

Walaupun dalam prakteknya pemerintah bersifat monopolitis dalam memberikan pelayanan publik, pemerintah haruslah selalu memperhatikan dan mengutamakan hak-hak dasar/azasi yang harus dipenuhi. Hal ini didukung oleh pernyataan Waworuntu (1997) yang menyatakan bahwa kendati pemerintah merupakan pelayan yang bersifat monopolitis-sehingga masyarakat tidak mempunyai pilihan lain-aparatur pemerintah dituntut agar tetap menjaga citranya yang baik sebagai pelayanan masyarakat.

Sesungguhnya, pemerintah telah banyak membuat kebijakan dan program yang mengarah kepada peningkatan kualitas pelayanan publik, akan tetapi dalam prakteknya masih saja terdengar masalah-masalah ataupun penyimpangan-penyimpangan yang kurang menyenangkan masyarakat kebanyakan.

Rendahnya kualitas pelayanan publik dari masa ke masa menunjukkan bahwa pemerintah belum dapat melaksanakan

fungsinya secara optimal. Menurut Rasyid (1997) pemerintah mempunyai tiga fungsi yang hakiki yang sekaligus merupakan ukuran keberhasilan suatu pemerintahan, yaitu pelayanan (*service*), pemberdayaan (*empowerment*), dan pembangunan (*development*). Pelayanan akan membuahkan keadilan dalam masyarakat, pemberdayaan akan mendorong kemandirian, sedangkan pembangunan akan menciptakan kemakmuran dalam masyarakat.

Kecenderungan yang muncul saat ini berkaitan dengan rendahnya kualitas pelayanan publik dinyatakan oleh Syahril (dalam Harian Umum Republika, 4 September 2003) yang menyatakan bahwa sejak otonomi daerah bergulir, pemerintah kabupaten/kota telah berubah laiknya sebuah kerajaan kecil. Berbekal kewenangan yang dimilikinya, setiap "raja kecil" berlomba-lomba membuat aturan dalam bentuk peraturan daerah (Perda). Hingga kini tidak kurang dari 10.000 perda telah dibuat demi kepentingan daerahnya. Fenomena ini merupakan contoh dari sekian banyak keputusan kolektif yang berdampak regresif bagi kinerja pemerintahan. Lebih parah lagi perda-perda yang ada bersifat tumpang tindih (*overlapping*) sehingga membingungkan aparatur birokrasi. Banyaknya perda ini jika tidak dikomunikasikan kepada orang-orang yang ada di dalam organisasi, akan mengakibatkan kurangnya pengetahuan orang-orang dalam organisasi tentang kebijakan maupun program yang telah ditetapkan. Hal ini berkaitan secara langsung atau tidak langsung dengan kualitas pelayanan publik yang akan diberikan kepada masyarakat. Untuk itu, setiap pimpinan dalam organisasi haruslah mengkomunikasikan setiap

kebijakan yang dikeluarkan dengan jelas dan transparan. Dengan demikian, komunikasi organisasi sangat penting dalam mewujudkan kualitas pelayanan publik seperti yang diharapkan.

B. PERANAN KOMUNIKASI ORGANISASI

Dewasa ini komunikasi organisasi menjadi perhatian para pelaku organisasi. Hal ini tidak saja disebabkan kemajuan teknologi dan sumber daya manusia yang terus meningkat dan semakin baik, akan tetapi juga disebabkan komunikasi organisasi telah menjadi bagian penting dalam setiap aktivitas organisasi. Organisasi yang tidak melaksanakan komunikasi organisasi yang baik, maka kegiatan usahanya relatif tidak akan optimal serta tujuan organisasinya tidak akan tercapai dengan efisien dan efektif.

Tanpa komunikasi organisasi, maka para pegawai tidak akan mengetahui apa yang akan dilakukan, apa yang dilakukan rekan sekerjanya, pimpinan tidak dapat menerima masukan/informasi dari bawahan, para penyelia tidak dapat memberikan instruksi, koordinasi tidak dapat dilakukan, dan organisasi akan runtuh karena ketiadaan komunikasi. Selain itu kerja samapun muskil terjadi, karena orang-orang tidak dapat mengkomunikasikan kebutuhan dan perasaan mereka kepada orang lain dalam organisasi.

Menurut Pace dan Faules (2000) komunikasi organisasi merupakan bagian dari suatu organisasi tertentu dalam hubungan-hubungan hierarki antara yang satu dengan yang lainnya dan berfungsi dalam suatu lingkungan. Dengan demikian, komunikasi organisasi dilakukan oleh setiap orang yang terlibat

dalam organisasi baik atasan dengan atasan, atasan dengan bawahan maupun bawahan dengan bawahan yang berkaitan dengan pekerjaan.

Komunikasi organisasi dapat terjadi kapanpun atau setidak-tidaknya ketika satu orang yang menduduki suatu jabatan dalam suatu organisasi menafsirkan suatu pertunjukan (Pace dan Faules, 2000). Komunikasi organisasi adalah "perilaku pengorganisasian" yang terjadi dan bagaimana mereka yang terlibat dalam proses komunikasi bertransaksi dan memberi makna atas apa yang sedang terjadi. Dengan demikian, komunikasi organisasi adalah proses penciptaan makna atas interaksi yang menciptakan, memelihara, dan mengubah organisasi.

Menurut Bacharach dan Aiken (1977) saluran komunikasi organisasi terjadi dalam empat arah yaitu :

1. Komunikasi ke bawah (*downward communication*) yaitu mengalir dari satu tingkat dalam suatu kelompok atau organisasi ke suatu tingkat yang lebih tinggi ke tingkat yang lebih rendah atau dari pimpinan ke bawahan. Bentuk komunikasi ke bawah yang paling umum dalam organisasi adalah instruksi kerja, memo resmi, pernyataan kebijaksanaan, prosedur, buku pedoman, publikasi perusahaan, dan mengemukakan umpan balik terhadap kinerja. Robbins (2001) menyatakan "komunikasi ke bawah digunakan pimpinan untuk menetapkan tujuan, memberikan instruksi pekerjaan, menginformasikan kebijakan dan prosedur, menunjukkan masalah yang memerlukan perhatian dan menyampaikan umpan balik. Komunikasi ke bawah tidak selalu

dalam bentuk kontak langsung atau tatap muka.

2. Komunikasi ke atas (*upward communication*) yaitu komunikasi yang mengalir dari tingkat bawah ke tingkat atas atau dari bawahan kepada atasan. Hal ini dilakukan untuk memberikan umpan balik kepada atasan, menginformasikan kemajuan yang dicapai, masalah-masalah yang ditemui di lapangan dan sebagainya. Robbins (2001) menyatakan "komunikasi ke atas digunakan untuk memberikan umpan balik, menginformasikan tujuan dan menemukan masalah-masalah yang ada". Komunikasi ke atas merupakan sarana pimpinan untuk lebih memahami perasaan bawahan seputar pekerjaannya, rekan kerjanya dan keadaan organisasi secara umum. Organisasi yang baik memerlukan komunikasi organisasi ke atas sama banyaknya dengan komunikasi organisasi ke bawah.
 3. Komunikasi horizontal (*horizontal communication*) yaitu komunikasi yang mengalir melintasi berbagai fungsi dalam organisasi. Robbins (2001) menyatakan "komunikasi horizontal dalam organisasi sebagai komunikasi lateral yaitu komunikasi yang terjadi di antara anggota organisasi pada tingkat yang sama, di antara manajer pada tingkat yang sama atau di antara setiap personal yang secara horizontal *equivalen*". Komunikasi horizontal sering diabaikan dalam mendisain suatu organisasi. Komunikasi ini dilakukan untuk menjalin kerja sama dan koordinasi dalam organisasi selain itu juga dapat menghemat waktu. Tanpa ada kerja sama dan koordinasi, maka setiap orang/bagian akan berjalan sendiri-sendiri yang mengakibatkan tidak adanya satu tujuan dan kesatuan arah. Komunikasi horizontal paling sering terjadi dalam rapat komisi, interaksi pribadi, selama waktu istirahat, obrolan di telepon, memo dan catatan serta kegiatan sosial.
 4. Komunikasi diagonal (*diagonal communication*). Bentuk komunikasi ini bersilang melintasi fungsi dan tingkatan dalam organisasi, serta penting dalam situasi dimana anggota organisasi tidak dapat berkomunikasi lewat saluran ke atas, ke bawah, ataupun horizontal. Komunikasi diagonal jarang sekali digunakan dalam organisasi, tetapi saluran ini penting dalam situasi yang mendesak dan para anggota organisasi tidak dapat berkomunikasi secara efektif melalui saluran lainnya.
- Agar komunikasi organisasi berlangsung efektif, maka para peserta komunikasi harus memiliki persepsi, pemahaman dan pengalaman yang sama/mirip. Verderber dan Verderber (1998) menyatakan bahwa pada umumnya lebih mudah bagi partisipan untuk berkomunikasi secara efektif apabila mereka mempunyai dasar pemahaman yang sama. Semakin kita merasakan perbedaan, cenderung semakin sulit komunikasi berlangsung. Persamaan dan perbedaan yang mungkin menimbulkan efek yang paling besar terhadap partisipan adalah *fisik* (ras, jenis kelamin, usia); *psikologis* (kepribadian, sikap, nilai, tingkat kepercayaan diri); *sosial* (tingkat pengalaman dalam menghadapi orang lain dan situasi kompleks); *intelektual* (pengetahuan dan keterampilan); dan ciri-ciri *gender* atau *budaya*.

Dalam bidang manajemen, komunikasi organisasi memiliki peranan yang besar, sebahagian besar waktu pimpinan/manajer digunakan untuk berkomunikasi. Mintzberg (dalam Hampton, 1976) menyatakan *"Communication is the manager's work and his prime tools are five media-mail, telephone calls, unscheduled meetings, scheduled meeting and tours. The first is a written formal communication, the last is observational and the other three are verbal, involving different aspect of interpersonal contact"*. Dengan demikian, pimpinan harus benar-benar mengaktifkan dan memperbaiki kualitas komunikasi organisasi. Memperbaiki komunikasi organisasi sama halnya dengan memperbaiki organisasi. Cumming (1998) menyatakan *"In management terms the word communication describes the process of conveying messages (facts, ideas, attitudes, opinion) from one to another so that they are understood"*.

C. PERANAN KOMUNIKASI ORGANISASI DALAM MENINGKATKAN KUALITAS PELAYANAN PUBLIK DI ERA OTONOMI DAERAH

Esensi dari otonomi daerah sesuai dengan Undang-undang nomor 32 tahun 2004 adalah peningkatan kualitas pelayanan publik di berbagai sektor kehidupan. Atas dasar itu, Undang-undang nomor 32 tahun 2004 memberikan kewenangan kepada daerah untuk lebih leluasa dalam mengurus dan mengatur rumah tangganya sesuai dengan potensi yang dimiliki daerah dan berdasarkan keaneragaman daerah.

Dalam menjalankan otonomi daerah, di dalam setiap organisasi baik pusat, daerah dan desa sangat membutuhkan informasi. Informasi ini perlu dikomunikasikan kepada setiap elemen yang ada di dalam organisasi. Ketiadaan atau kurangnya informasi mengakibatkan mandegnya organisasi. Dengan demikian, informasi adalah pengetahuan yang diterapkan pada setiap pekerjaan untuk menciptakan suatu nilai tertentu.

Gibson, et al.(1994) menyatakan tidak adanya informasi yang berkaitan dengan pekerjaan dapat menimbulkan tekanan batin yang tidak perlu di antara anggota organisasi. Hal ini tentu akan mengakibatkan kualitas pelayanan publik yang diberikan tidak akan maksimal. Dengan demikian informasi yang jelas dan akurat menjadikan aparatur birokrasi dapat memberikan pelayanan yang lebih berkualitas yaitu efisien, efektif, responsif serta lebih adil kepada masyarakat.

Untuk lebih mengefektifkan komunikasi organisasi diperlukan suatu jaringan (*network*) baik formal maupun informal. Menurut Gibson, et al.(1994) untuk menjadi komunikator yang baik perlu diperhatikan hal-hal sebagai berikut : Pertama, mereka harus meningkatkan pesan mereka-yaitu informasi yang ingin mereka sampaikan. Kedua, mereka harus berusaha meningkatkan pemahaman mereka sendiri tentang apa yang ingin dikomunikasikan orang lain kepada mereka. Dengan demikian, komunikator yang baik haruslah berusaha keras tidak saja untuk dipahami akan tetapi juga untuk memahami orang lain.

Di era otonomi daerah, komunikasi organisasi yang baik dapat dilakukan dengan teknik-teknik sebagai berikut :

1. Mengatur arus informasi (*regulation information flow*). Teknik ini dilakukan dengan pengaturan komunikasi dalam rangka menjamin informasi yang optimal kepada pimpinan, sehingga meniadakan hambatan beban layak komunikasi. Komunikasi diatur dalam kaitannya dengan mutu dan jumlah. Hanya informasi yang penting dan mendesaklah yang diinformasikan kepada pimpinan, sedangkan yang rutin dapat ditangani sendiri. hal ini berkaitan dengan pendelegasian wewenang (*delegation of authority*).
2. Memanfaatkan balikan (*utilizing feedback*). Umpan balik/balikan adalah unsur penting dalam komunikasi dua arah. Umpan balik menjadikan masukan yang berharga bagi pimpinan untuk mengambil keputusan yang menyangkut masa depan.
3. Empati (*empathy*). Empati adalah komunikasi yang berorientasi pada penerima dan bukan berorientasi pada si komunikator. Bentuk komunikasi seyogyanya sebagian besar bergantung pada hal-hal yang diketahui tentang penerima. Empati merupakan kemampuan menempatkan diri dalam peran orang lain dan mengandaikan sudut pandang serta emosi orang lain. Agar pimpinan organisasi dapat berkomunikasi dengan baik secara internal dengan anggota organisasi, maka empati sering kali merupakan unsur yang penting dilakukan pimpinan.
4. Pengulangan (*repetition*). Pengulangan adalah prinsip belajar yang mudah diterima. Pengulangan atau redudansi dalam komunikasi organisasi akan menjamin pengertian yang lebih mendalam akan sesuatu hal yang telah dikomunikasikan.
5. Mendorong terciptanya rasa saling percaya (*encouraging mutual trust*). Robert dan O'Reilly (1979) menyatakan bahwa adanya rasa saling percaya antara pimpinan dengan bawahannya dapat memperlancar komunikasi. Dengan demikian rasa saling percaya merupakan unsur yang sangat penting dalam komunikasi organisasi. Sekali bawahan atau atasan tidak percaya, maka akan sulit untuk mengembalikan kepercayaan seperti sedia kala. Pimpinan yang selalu berusaha mengembangkan rasa saling percaya akan lebih mudah melakukan tindak lanjut setiap komunikasi organisasi.
6. Penentuan waktu yang efektif (*effective timing*). Komunikasi organisasi haruslah dapat menentukan "deadline" (tenggat waktu) yang wajar dalam setiap umpan balik yang diharapkan dan bukan sebaliknya. Dengan tenggat waktu yang efektif, maka seseorang akan dapat merencanakan dan mengorganisasikan pekerjaannya untuk mencapai tenggat waktu yang ditetapkan.
7. Menyederhanakan bahasa (*simplifying language*). Bahasa yang rumit merupakan hambatan utama bagi komunikasi organisasi. Pimpinan haruslah menyampaikan informasi, pesan, himbauan dan simbol yang mempunyai arti sama dengan bawahan/orang lain.
8. Menyimak secara efektif (*effective listening*). Pimpinan harus dapat dipahami dan memahami. Ini berarti pimpinan harus menyimak. Salah satu cara yang mendorong seseorang untuk

mau mengungkapkan perasaan, keinginan dan emosi yang sebenarnya adalah dengan menyimak (*to listen*). Pimpinan yang baik adalah pimpinan yang mau mendengarkan dengan pemahaman yang penuh kesadaran.

9. Menggunakan selentingan (*gravine makes*). Selentingan (*gravine*) adalah saluran komunikasi informal yang penting dalam setiap organisasi. Pada awalnya *gravine* merupakan mekanisme jalan pintas, dan dalam banyak kasus bergerak lebih cepat daripada sistem formal yang dipintaskan. Bagi pimpinan, *gravine* seringkali menjadi sarana efektif. Hasil penelitian (Handoko, 1984) menunjukkan bahwa komunikasi *gravine* lebih cepat, akurat, dan lebih efektif dalam menyalurkan informasi. Pimpinan dapat mempergunakan komunikasi ini dengan informasi yang sengaja "dibocorkan". Berkaitan dengan *gravine*, Newstrom dan Davis (1997) menyatakan : "*Gravine* merupakan sistem komunikasi informal, ia hidup berdampingan dengan sistem komunikasi formal dalam organisasi...kata rumor (desas-desus) kadang-kadang digunakan sebagai padanan kata *gravine*."

Dengan penerapan teknik-teknik komunikasi organisasi di atas, maka secara langsung atau tidak langsung aparatur birokrasi akan memberikan pelayanan publik yang berkualitas seperti diinginkan masyarakat. Pelayanan perlu ditingkatkan dari hari ke hari. Menurut Mohamad (dalam Thoha, 2000), paling tidak ada empat kondisi yang menyebabkan perlunya peningkatan kualitas pelayanan publik yaitu : Pertama, lingkungan yang selalu

berkembang dan tuntutan masyarakat yang juga meningkat; kedua, kuatnya persaingan dan lingkungan yang semakin kompetitif; ketiga, berkembangnya teknologi komunikasi yang lebih luas dan mudah; dan keempat, meningkatnya kesadaran masyarakat untuk memperoleh pelayanan publik yang berkualitas, efektif, efisien dan ekonomis.

Selain itu, pelayanan publik akan lebih baik jika dilakukan lebih sensitif dan responsif (Rasyid, 1997). Pelayanan publik yang sensitif ditandai oleh adanya kemampuan untuk secara dini memahami dinamika masyarakatnya, mengerti apa yang mereka butuhkan, mengusahakan agar ia menjadi pihak pertama yang memberi perhatian terhadap kebutuhan masyarakat. Memberi perhatian tidak selalu berarti memenuhi kebutuhan masyarakat. Dalam keadaan dimana pemerintah/aparatur birokrasi tidak atau belum mampu memenuhi kebutuhan masyarakatnya maka cara lain yang dapat dilakukan oleh pemerintah/aparatur birokrasi adalah mengkomunikasikan kepada masyarakat tentang adanya keperdulian aparatur birokrasi terhadap kebutuhan mereka, seraya menjelaskan mengapa kebutuhan itu belum dapat dipenuhi. Dengan demikian ada transparansi antara aparatur birokrasi dengan masyarakatnya. Transparansi di dalam kehidupan bernegara dan bermasyarakat akan mendidik masyarakat tentang adanya prosedur yang harus dilalui, tahu siapa yang mengambil keputusan, mengapa dan untuk apa keputusan itu diambil.

Pelayanan yang responsif akan tampak, jika aparatur birokrasi menghayati suatu sikap dasar untuk mendengar suara rakyat, mau mengeluarkan energi dan

menggunakan waktunya untuk secara cepat menjawab setiap pertanyaan, menampung setiap keluhan, memperhatikan setiap tuntutan dan memanfaatkan setiap dukungan masyarakat tentang adanya kepentingan umum. Maraknya tindak kekerasan dalam masyarakat merupakan salah satu akibat ketidakmampuan aparatur birokrasi dalam merespons kebutuhan dan dinamika masyarakat. Lebih parah lagi disebabkan sikap arogansi kekuasaan yang secara sengaja bersikap tidak mau peduli dengan kebutuhan dan suara rakyat. Dengan semakin sensitif dan responsifnya aparatur birokrasi dalam memberikan pelayanan publik, maka niscaya masyarakat akan pimpinan secara langsung atau tidak langsung akan menular kepada bawahannya. Selain sensitif dan responsif, maka pelayanan publik yang harus dilakukan aparatur birokrasi haruslah efektif, efisien dan adil.

Pelayanan yang efektif adalah memberikan pelayanan publik yang selalu berorientasi kepada tercapainya pelayanan yang tepat dan cepat dengan biaya, tenaga, waktu dan pikiran yang dicurahkan aparatur birokrasi. Epstein (1988) menyatakan "*Effectiveness refers to the degree to which services are responsive to the needs and desires of community*". Selanjutnya, Putra dan Arif (2001) menyatakan bahwa efektifitas pelayanan publik bisa dilihat dari tingkat keberhasilan pelayanan yang diberikan pada publik sesuai dengan tujuan atau sasaran dari pelayanan publik itu sendiri.

Pelayanan yang efisien adalah memberikan pelayanan publik yang selalu berorientasi pada adanya perbandingan yang terbaik antara biaya, waktu, tenaga dan pikiran yang

dicurahkan aparatur birokrasi dengan pelayanan publik yang diberikan. Dengan pelayanan publik yang efisien, maka aparatur birokrasi selalu melakukan evaluasi apakah pelayanan yang diberikan sudah lebih baik dengan *input* yang dikeluarkan. Epstein (1988) menyatakan "*Efficiency refers to the ratio of the quantity of service provide to the cost, in dollars or labor, required to produce the service*".

Pelayanan publik yang adil adalah memberikan pelayanan dengan menerapkan prinsip adil, baik terhadap masyarakat *the haves* (mampu) maupun *the haven't* (tidak mampu) antara lain menerapkan prinsip "*first come first serve*" atau yang duluan berurusan haruslah duluan dilayani, terjangkau seluruh lapisan masyarakat, serta biaya pelayanan izin usaha industri disesuaikan dengan tingkat kemampuan masyarakat bahkan jika diperlukan melakukan subsidi silang dengan masyarakat *the haven't*. (tidak mampu).

Dalam memberikan pelayanan publik yang berkualitas sangat diperlukan kualitas komunikasi organisasi yang harmonis, jelas dan akurat, sehingga dapat dipastikan pelayanan publik yang profesional akan tercapai dengan baik.

D. KESIMPULAN

1. Komunikasi organisasi adalah diperlukan dalam setiap organisasi baik organisasi swasta/privat, publik maupun organisasi sosial. Komunikasi organisasi dilakukan oleh setiap orang yang terlibat dalam organisasi baik atasan dengan atasan, atasan dengan bawahan maupun bawahan dengan bawahan yang berkaitan dengan pekerjaan.

2. Saluran komunikasi dapat terjadi dalam bentuk empat arah yaitu komunikasi ke bawah (*downward communication*), komunikasi ke atas (*upward communication*), komunikasi horizontal (*horizontal communication*), dan komunikasi diagonal (*diagonal communication*).
 3. Teknik komunikasi organisasi yang dapat dilakukan pimpinan dalam organisasi adalah dengan mengatur arus informasi, memanfaatkan balikan, empati, pengulangan, mendorong terciptanya rasa saling percaya, penentuan waktu yang efektif, menyederhanakan bahasa, menyimak secara efektif, dan menggunakan selentingan.
 4. Pelayanan publik yang berkualitas adalah jika dilakukan dengan prinsip sensitif dan responsif, efektif, efisien dan adil terhadap segala keinginan/kebutuhan masyarakat. Pelayanan ini akan mewujudkan pelayanan publik yang profesional.
 5. Komunikasi organisasi yang harmonis, jelas dan akurat serta transparan dapat meningkatkan kualitas pelayanan publik di era otonomi daerah.
- DAFTAR PUSTAKA**
- Bacharach, SB and M.Aiken. 1977. *Communication in Administrative Bureaucracies*. New York : Academy of Management Journal. September 1977.
- Cumming, Maurice W. 1998. *The Theory and Practice of Personnel Management*. London : Butler and Turner Ltd.
- Epstein, Paul D. 1988. *Using Performance Measurement in Local Government. A Guide To Improving Decisions, Performance, and Accountability*. New York : National Civic League Press.
- Frederickson, George H. 1984. *Administrasi Negara Baru*. Alih Bahasa Al Ghozei Usaman. Jakarta : LP3ES.
- Gibson, James L., John M Ivancevich and James H Donnely. 1994. *Organization Behavior, Structure and Processes*. Sydney : Richard D Irwin, Inc.
- Hampton, David R. 1976. *Modern Management Ideas and Issues*. New Delhi : Prentice Hall of India Private United.
- Handoko, Hati T. 1984. *Manajemen*. Yogyakarta : BPFE. Edisi II.
- Newstrom, John W and Keith Davis. 1997. *Organizational Behavior : Human Behavior At Work*. New York : The Mc Graw-Hill Companies, Inc.
- Pace, R. Wayne and Don F Faules. 2000. *Komunikasi Organisasi : Strategi Meningkatkan Kinerja Perusahaan*. Alih Bahasa Deddy Mulyana. Bandung : PT Remaja Rosdakarya.
- Putra, Fadillah dan Saiful Arif. 2001. *Kapitalisme Birokrasi*. Yogyakarta : Penerbit Lkis. Cetakan Pertama.
- Rasyid, Muhammad Ryaas. 1997. *Makna Pemerintahan. tinjauan dari Segi Etika dan Kepemimpinan*. Jakarta : Penerbit CV Rajawali. Cetakan Kedua.
- Robert, Karlene H and Charles A O'Reilly. 1979. *Failures of Upward Communication in Organization : Three Possible Culprits*. New York

- : Academy of management Journal. Juni 1979.
- Robbins, Stephen P. 2001. *Organizational Behavior : Concepts, Controversies, Applications*. Alih Bahasa Jusuf Udaya. Jakarta : Arcan. .
- Harian Umum Republika Edisi 4 September 2003. *Perkembangan Ekonomi Daerah Pasca Otonomi Daerah*.
- Thoha, Miftah. 1999. *Birokrasi Indonesia Dalam Era Globalisasi*. Jakarta : PT Batang Gadis.
- Thoha, Miftah. 2000. *Administrasi Negara, Demokrasi dan Masyarakat Madani*. Jakarta : Penerbit Lembaga Administrasi Negara.
- Undang-undang Nomor 32 tahun 2004 Tentang Pemerintahan Daerah. Jakarta.
- Verderber, Rudolph R and Kathleen s Verderber. 12998. *Inter-Act : using Interpersonal Communication Skills*. California : Wadsworth Publishing Company. Eight Edition.
- Waworuntu, Bob. 1997. *Dasar-dasar Keterampilan Abdi Negara Melayani Masyarakat*. Jakarta : Penerbit PT Gramedia Pustaka Utama.