

Pola Komunikasi Kepala Desa dalam Meningkatkan Kinerja Aparatur di Kantor Desa Gunung Jaya Cisaat Kabupaten Sukabumi

Eka Susilawati

E-mail: ekasusilawati.email@gmail.com

Universitas Bina Bangsa

Alwy Elnandar Zikri

E-mail: alwielzikris@hotmail.com

Universitas Bina Bangsa

Abstract

Every individual in the organization is required to always interact with each other, be it communication from top to bottom or vice versa, as well as communication between others. That way, the flow of communication can be effective. In addition, the leadership role is very vital to direct, control, instruct and mobilize every member in the organization, so that the sustainability and goals of the organization can be fully achieved. This kind of communication climate can actually be created in all forms of organization, including government institutions, in this case the village office. Village government as a form of organization certainly cannot be separated from the communication activities carried out by the individuals in it. This study aims to determine organizational communication patterns in improving employee performance at the Gunung Jaya Village Office, organizational communication barriers, and communication strategies in improving employee performance. The research method is descriptive qualitative with data collection techniques of participation observation, observation, and interviews. The results of the research on organizational communication patterns carried out in the Gunung Jaya Village office were carried out formally and informally. Formal communication patterns include downward and upward communication patterns, as well as horizontal. The formal downward communication pattern is carried out once a month, unless there are incidental rules or instructions from the sub-district or district government. There are communication barriers due to overuse of communication tools at the wrong time, delays in conveying information about the implementation of a job or report. Meanwhile, the strategy carried out by the leadership is to improve employee performance by providing direction, input, motivation and encouragement, as well as going directly to the field to provide direct support to employees.

Keywords: Communication Pattern, Organizational Communication, Performance

Abstrak

Setiap individu dalam organisasi dituntut senantiasa berinteraksi satu sama lain, baik itu komunikasi dari atas ke bawah atau sebaliknya, juga komunikasi antara sesama. Dengan begitu, aliran komunikasi bisa efektif. Selain itu, peran pimpinan sangat vital untuk mengarahkan, mengendalikan, menginstruksikan dan menggerakkan setiap anggota dalam organisasi, agar keberlangsungan dan tujuan organisasi bisa tercapai secara paripurna. Iklim komunikasi seperti ini sejatinya dapat tercipta di semua bentuk organisasi, termasuk

institusi pemerintahan, dalam hal ini kantor desa. Pemerintahan desa sebagai salah satu bentuk dari organisasi tentu tidak terlepas dari aktivitas komunikasi yang dilakukan individu-individu di dalamnya. Penelitian bertujuan untuk mengetahui pola komunikasi organisasi dalam meningkatkan kinerja pegawai di Kantor Desa Gunung Jaya, hambatan komunikasi organisasi, dan strategi komunikasi dalam meningkatkan kinerja pegawai. Metode penelitian memaka deskriptif kualitatif dengan teknik pengumpulan data observasi patisipasi, pengamatan, dan wawancara. Hasil penelitian pola komunikasi organisasi yang dilakukan di lingkungan kantor Desa Gunung Jaya dilakukan formal dan informal. Pola komunikasi formal meliputi pola komunikasi ke bawah dan ke atas, serta horisontal. Pola komunikasi ke bawah bentuk formal dilakukan setiap satu bulan sekali, terkecuali ada aturan ataupun instruksi dari pihak pemerintahan kecamatan atau kabupaten yang insidensial. Terdapat hambatan komunikasi karena terlalu sering menggunakan alat komunikasi pada waktu yang kurang tepat, keterlambatan dalam menyampaikan informasi tentang pelaksanaan suatu pekerjaan atau laporan. Sedangkan strategi yang dilakukan pimpinan agar dapat meningkatkan kinerja pegawai dengan cara memberikan arahan, masukan, motivasi dan memberikan semangat, serta terjun langsung ke lapangan untuk memberikan dukungan langsung kepada pegawai.

Kata kunci : Pola Komunikasi, Komunikasi Organisasi, Kinerja

Submitted: 28-09-2022 | Accepted: 30-09-2022 | Published: 30-09-2022

1. Pendahuluan

Dalam sebuah organisasi, komunikasi merupakan suatu proses penyampaian atau pertukaran informasi, ide-ide, dan gagasan di antara para anggota organisasi secara timbal-balik dalam rangka mencapai tujuan yang telah ditetapkan (Wursanto, 2003). Komunikasi organisasi meliputi sarana lisan dan nonverbal komunikasi di seluruh organisasi. Organisasi yang kompleks menggunakan berbagai saluran komunikasi, termasuk vertikal, horisontal, diagonal, dan gosip (Marquis dan Huston, 2003).

Marquis dan Huston menegaskan, kejelasan pesan sangat dipengaruhi oleh modus komunikasi yang digunakan, dan pola komunikasi yang dipakai. Adapun pola komunikasi organisasi adalah suatu cara berkomunikasi berupa penyampaian pesan atau informasi dari pengirim kepada penerima yang dapat dipahami oleh keduanya.

Selain aspek finansial, sarana dan prasarana penunjang, iklim komunikasi juga bisa menentukan keberhasilan dari organisasi dalam mencapai tujuannya. Sebagai sebuah lingkungan yang di dalamnya terdiri dari individu-individu, maka organisasi tidak dinafikan sangat membutuhkan komunikasi, dan efektivitas

komunikasi sangat bergantung pada pola komunikasi yang dipakai serta kredibilitas dari masing-masing individu atau para pelaku komunikasi.

Menurut Redding dan Sanborn (2015) setiap individu dalam organisasi dituntut untuk selalu berinteraksi satu sama lain, baik itu komunikasi dari atas ke bawah (*downward communication*) atau sebaliknya (*upward communication*), termasuk komunikasi antara sesama (*horizontal communication*). Dengan begitu aliran komunikasi dapat berjalan dengan lancar dan efektif. Selain itu, peran pimpinan merupakan roda penggerak dalam proses komunikasi organisasi yang bertujuan untuk mengarahkan, mengendalikan, menginstruksikan dan menggerakkan setiap anggota dalam organisasi, agar keberlangsungan dan tujuan organisasi bisa tercapai secara paripurna.

Iklim komunikasi seperti ini sejatinya dapat tercipta di semua bentuk organisasi, termasuk institusi atau instansi pemerintahan, dalam hal ini kantor desa. Pemerintahan desa sebagai salah satu bentuk dari organisasi tentu tidak terlepas dari aktivitas komunikasi yang dilakukan oleh individu-individu di dalamnya. Komunikasi yang terjadi bisa secara vertikal, dari pimpinan ke bawahan, horisontal atau antar karyawan, atau lintas sektoral.

Merujuk pada Undang-Undang RI nomor 6 tahun 2014, Desa adalah kesatuan masyarakat hukum yang memiliki batas wilayah yang berwenang untuk mengatur dan mengurus urusan pemerintahan, kepentingan masyarakat setempat berdasarkan prakarsa masyarakat, hak asal usul, dan atau hak tradisional yang diakui dan dihormati dalam sistem Kesatuan Republik Indonesia. Sedangkan Pemerintahan Desa merupakan penyelenggara urusan pemerintahan dan kepentingan masyarakat setempat dalam sistem pemerintahan Negara Kesatuan Republik Indonesia.

Pemerintahan desa ini dijalankan oleh kepala desa berikut perangkatnya. Seorang kepala desa memiliki kedudukan sebagai kepala pemerintahan yang bertugas sebagai penyelenggara pemerintahan desa, pelaksana pembangunan, pembinaan kemasyarakatan, pemberdayaan masyarakat, dan menjaga hubungan kemitraan dengan lembaga masyarakat maupun lembaga lainnya.

Oleh sebab itu, komunikasi sangat dibutuhkan dan sangat berguna untuk menjalankan organisasi yang ada dalam ruang lingkup pemerintahan desa. Sebagai

lembaga pelayanan masyarakat, pemerintah desa tentu harus mampu menciptakan pelayanan yang paripurna, dan mampu berkomunikasi dengan baik terhadap masyarakat.

Merujuk hal tersebut di atas, pemerintahan desa sebagai pelaksana pembangunan, pembinaan kemasyarakatan, pemberdayaan masyarakat dan menjaga hubungan kemitraan dengan lembaga masyarakat maupun lembaga lainnya, tentu menjadi sebuah keniscayaan untuk mampu menciptakan iklim komunikasi yang efektif.

Kendati kenyataan di lapangan, masih ada pemerintahan desa yang belum mampu sepenuhnya menciptakan iklim komunikasi yang kondusif, termasuk dalam memilih pola komunikasi yang dilakukan oleh individu-individu di dalamnya. Sehingga pesan atau informasi yang disampaikan kurang mampu dimaknai secara komprehensif oleh pihak-pihak yang terlibat dalam komunikasi.

Kenyataan ini seperti yang terjadi di kantor Desa Gunung Jaya, Kecamatan Cisaat, Kabupaten Sukabumi. Perangkat desa terkadang kurang memahami instruksi yang diberikan pimpinan sehingga cenderung untuk mengabaikannya. Imbasnya, kinerja dari sebuah pekerjaan atau program berjalan kurang optimal. Adapun salah satu penyebabnya terjadi kemacetan di aliran komunikasi.

Kemacetan arus informasi ini ditimbulkan karena terkadang instruksi atau tugas dari pimpinan disampaikan secara tidak langsung kepada sasaran atau perangkat yang dituju, namun pesan atau informasi tersebut disampaikan melalui pihak lain sehingga kejelasan dari informasi atau instruksi tugas tersebut tidak lengkap.

Selain itu, perangkat merasa canggung terhadap pimpinan sehingga kurang aktif dalam mengomunikasikan mengenai pekerjaan, tugas dan hambatan yang dialami saat melaksanakan pekerjaan atau program sehingga pimpinan tidak mengetahui sejauhmana permasalahan yang dialami, sejauhmana program yang telah dijalankan, dan sejauhmana efisiensi program yang telah dilaksanakan.

Berdasarkan latar belakang permasalahan yang dipaparkan di atas, maka penelitian ini bertujuan untuk mengetahui 1) Bagaimana pola komunikasi organisasi pimpinan dan bawahan dalam meningkatkan kinerja pegawai di Kantor Desa Gunung Jaya; 2) Bagaimana hambatan komunikasi organisasi di Kantor Desa

Gunung Jaya; dan 3) Bagaimana strategi komunikasi pimpinan dan bawahan dalam meningkatkan kinerja pegawai di Kantor Desa Gunung Jaya.

Dengan mengangkat permasalahan ini, penulis berharap hasil dari penelitian ini bisa memberikan kontribusi akademik terhadap ilmu pengetahuan terutama bidang Ilmu Komunikasi, serta dapat menjadi bahan masukan dan bahan kajian bagi organisasi atau institusi pemerintahan desa terkait langkah-langkah strategi membangun pola dan gaya komunikasi yang baik dan efektif agar visi dan misi organisasi dapat tercapai dengan baik dan paripurna.

2. Kajian Pustaka

Dalam sebuah organisasi, komunikasi merupakan suatu proses penyampaian atau pertukaran informasi, ide-ide, dan gagasan di antara para anggota organisasi secara timbal-balik dalam rangka mencapai tujuan yang telah ditetapkan (Wursanto, 2003). Komunikasi organisasi meliputi sarana lisan dan nonverbal komunikasi di seluruh organisasi. Organisasi itu sendiri merupakan satu kumpulan atau sistem individual yang melalui satu hirarki jenjang dan pembagian kerja, berupa mencapai tujuan yang ditetapkan. Organisasi yang kompleks menggunakan berbagai saluran komunikasi, termasuk vertikal, horisontal, diagonal, dan gosip (Marquis dan Huston, 2003).

R.Wayne Pace dan Don F Faules (2006, 33) menyebutkan komunikasi organisasi merupakan suatu perilaku perorganisasian yang terjadi dan bagaimana mereka yang terlibat dalam proses itu bertransaksi dan memberi amkna atas apa yang sedang terjadi. Sementara Burhan Bungin (2006:274) menyebutkan ada 4 (empat) fungsi komunikasi dalam organisasi, yakni 1) Fungsi Informatif; 2) Fungsi Regulatif; 3) Fungsi Persuasif; dan 4) Fungsi Integratif.

Pace and Fules mengemukakan ada beberapa jenis dan pola komunikasi terarah dalam komunikasi organisasi, yakni: 1) Komunikasi Atasan ke Bawahan (*Downward Communication*); 2) Komunikasi Bawahan ke Atasan (*Upward Communication*); 3) Komunikasi Horisontal (*Horizontal Communication*); dan 4) Komunikasi Lintas Saluran (*Interline Communication*)

Sementara istilah kinerja (*performance*) sebagaimana dikutip Uha (2013:211) merupakan akar kata *to perform* yang mengandung makna, 1) Melakukan, menjalankan, dan melaksanakan; 2) Memenuhi, menjalankan kewajiban suatu nazar;

3) Menjalankan suatu karakter dalam suatu permainan; 4) Menggambarkan dengan suara atau alat musik; 5) Melaksanakan atau menyempurnakan suatu tanggung jawab; 6) Melakukan suatu kegiatan dalam suatu permainan; 7) Memainkan pertunjukan musik; dan 8) Melakukan sesuatu yang diharapkan oleh seseorang atau mesin.

Secara konseptual kinerja pada dasarnya dapat dilihat dari dua segi, yaitu kinerja pegawai secara individu dan kinerja organisasi. Kinerja pegawai adalah hasil kerja perseorangan dalam organisasi. Sedangkan kerja organisasi adalah totalitas hasil kerja yang telah dicapai oleh suatu organisasi.

3. Metode Penelitian

Penelitian dilaksanakan di lingkungan Kantor Desa Gunung Jaya Kecamatan Cisaat Kabupaten Sukabumi pada April 2017 menggunakan metode deskriptif kualitatif, metode deskriptif dianggap paling tepat oleh peneliti, dimana metode ini bisa menggambarkan dan menjelaskan permasalahan yang diteliti dalam bentuk kalimat dan bukan dalam bentuk angka-angka (Sugiyono, 016:9).

Adapun teknik pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini, yakni observasi partisipasi, di mana peneliti terlibat dengan kegiatan sehari-hari yang dilakukan informan, sambil melakukan pengamatan, serta wawancara mendalam (*In Depth Interview*). Peneliti menggunakan teknik wawancara tak berstruktur, peneliti tidak menggunakan pedoman wawancara yang telah tersusun sistematis dan lengkap untuk pengumpulan datanya.

Pedoman wawancara yang digunakan hanya berupa garis-garis besar permasalahan yang akan ditanyakan (Sugiyono, 2009:74). Selain itu juga menggunakan teknik Studi Pustaka untuk mengumpulkan data dan informasi melalui dokumen-dokumen, baik dokumen tertulis, foto-foto, gambar, maupun dokumen elektronik yang dapat mendukung dalam proses penulisan (Sugiyono 2009:83).

Adapun informan dari penelitian ini adalah kepala Desa Gunung Jaya, perangkat atau pegawai desa, dan mandor di wilayah administratif Desa Gunung Jaya, Kecamatan Cisaat, Kabupaten Sukabumi. Pemilihan informan menggunakan pendekatan *Sampling Purposive* yang merupakan jenis dari sampel *nonprobability*

sampling. Menurut Sugiyono (2016:85) *Sampling Purposive* adalah teknik penentuan sampel dengan pertimbangan tertentu.

4. Hasil dan Pembahasan Penelitian

Penelitian ini melibatkan tujuh orang informan yang diwawancarai secara mendalam. Peneliti menggali informasi dari informan-informan tersebut sampai data yang diperoleh dirasakan dan tidak berkembang lagi. Akan tetapi apabila informasi yang disampaikan oleh sebagian informan mewakili informan lain dan data yang diperoleh peneliti dirasa sudah cukup dan tidak berkembang selama melakukan penelitian di lapangan, maka peneliti tidak akan melakukan penggalian informasi kepada informan yang lainnya.

Tabel 2. Data Informan Penelitian

No	Nama	Jabatan	Jenis Kelamin	Usia	Pendidikan
1	Anwar Musaddad	Kepala Desa	Laki-Laki	49 thn	SMA
2	Herlina Jaelani	Sekretaris	Perempuan	45 thn	S1
3	Deni Hamdani	Kaur Perencanaan	Laki-Laki	41 thn	S1
4	Eri Gunawan	Kasi Umum	Laki-Laki	36 thn	D1
5	Harry Setiawan	Kasi Pemerintahan	Laki-Laki	29 thn	SMA
6	Wineu Handayati	Kaur Administrasi	Perempuan	28 thn	SMA
7	Ipar Pahrudin	Kadus	Laki-Laki	30 thn	SMA

Kepala desa sebagai informan dalam penelitian ini mengatakan, pola komunikasi yang dilakukannya terhadap pegawai bersifat formal. Adapun informasi yang disampaikan berkaitan dengan instruksi kerja. Penyampaian instruksi kerja ini tidak terlepas dari aturan-aturan, program-program serta amanah-amanah yang disampaikan oleh bupati kepada kepala desa agar perangkat desa dapat menjalankan fungsi dan perannya sesuai dengan visi dan misi pemerintah daerah.

“Biasanya sebulan sekali ada rapat internal dengan menyampaikan amanah-amanah dan program-program untuk kemudian menugaskan masing-masing sesuai dengan fungsinya,” (Anwar, wawancara 17 April 2017)

Menurut keterangan beberapa informan bahwa penyampaian instruksi kerja yang disampaikan oleh kepala desa disampaikan secara langsung dengan jadwal rutin dalam sebuah pertemuan atau rapat resmi. Biasanya agenda rapat berkaitan dengan program pembangunan.

"Kami biasanya sebulan sekali atau perdua minggu sekali meeting, apa-apa yang disampaikan oleh pak kades kepada perangkatnya itu secara lisan, keduanya itu secara tulisan berdasarkan surat edaran dari kecamatan atau kabupaten," (Deni, wawancara 19 April 2017)

"Dilakukan meeting satu bulan sekali, kalo misalnya ada sifat rutin dan insidental, kalo ada instruksi dari pihak kecamatan iya hari itu juga, kalo sebulan sekali itu evaluasi saja sesuai dengan poksinya," (Herlina, wawancara 20 April 2017)

Berdasarkan apa yang telah didapatkan peneliti bahwa memang instruksi kerja yang disampaikan oleh kepala desa dilakukan satu bulan sekali dengan cara melakukan rapat internal. Keterangan informan-informan sesuai dengan apa yang telah disampaikan Kepala Desa Gunung Jaya.

Menurut beberapa perangkat desa bahwa instruksi kerja yang disampaikan oleh kepala desa dapat diterima dengan baik dan dipahami sehingga pekerjaan dapat berjalan sesuai dengan yang diharapkan oleh pimpinannya.

"Kalo menurut saya tugas yang diberikan kepada saya sesuai dengan kemampuan saya. Jelas sekali karena menyangkut dengan pekerjaan dan kemampuan," (Eri, wawancara 27 April 2017)

"Kalo selama ini baik, soalnya pekerjaan saya satu arah, saya bagian kadus berarti saya satu arah tidak memikirkan hal yang lain," (Ipar, wawancara 28 April 2017)

"Iya selama ini jelas ya, alhamdulillah jelas. Tapi sebenarnya kalau bekerja di desa itu suka saling bantu, mengutamakan gotong-royong," (Harry, wawancara 21 April 2017)

"Penyaringan dan penyerapan informasi ataupun penerimaan informasi dari top leader itu memang harus diproses dulu karena berbagai perbedaan latar pendidikan. Adapun hal-hal yang baru kadang-kadang kami pun tidak mengerti. Karena itu kami selalu bertanya lagi karena perlu penjabaran secara detail agar informasi yang kami terima tidak salah respon. Tapi selama ini cukup jelas dan dapat dipahami," (Deni, wawancara 24 April 2017)

Sementara itu, kepala desa juga melakukan pola komunikasi secara informal yang bertujuan untuk menciptakan iklim positif di lingkungan organisasi. Menurut analisa peneliti bahwa komunikasi informal yang terjadi di kantor Desa Gunung Jaya cukup bebas dan semua orang dapat mengemukakan isi hati, pikiran, kesan maupun pesan kepada semua orang. Komunikasi informal ini terjadi disaat sedang melaksanakan kegiatan-kegiatan seputar pekerjaan yang tidak terbatas dengan waktu.

"Biasanya pada waktu istirahat, tapi kalau memang pembicaraannya masalah pekerjaan harus pada jam kerja. Tapi, kalau ada waktu luang dilakukan di luar jam kerja, tidak apa-apa," (Anwar, wawancara 18 April 2017)

Informan menjelaskan, komunikasi informal dilakukan pada jam istirahat, dan jam-jam senggang di waktu kerja. Namun, ketika harus segera melayani kepentingan masyarakat, maka komunikasi informal dihentikan saat itu juga.

"Iya kami biasa berkomunikasi tentang masalah keluarga, anak istri, sebagai upaya mencari solusi dan berbagi cerita. Biasanya dilakukan pada jam santai dan waktu istirahat," (Harry, wawancara 21 April 2017)

"Iya di luar jam kerja pada waktu istirahat dan responnya cukup baik, seperti keluarga," (Wineu, wawancara 24 April 2017)

"Iya kalo lagi santai, habis duhur, ngobrolin rumah tangga, anak, iya lain-lain aja," (Herlina, wawancara 18 April 2017)

Berdasarkan apa yang disampaikan para Informan bahwa komunikasi informal di Desa Gunung Jaya memang terjalin harmonis, semua orang yang ada dalam organisasi tidak merasakan canggung dan malu untuk menyampaikan keluhan-kesah bahkan masalah keluarga kepada pimpinan maupun sesama rekan kerja.

Dalam melaksanakan komunikasi internal adakalanya hasil yang dicapai tidak sesuai dengan yang diharapkan. Dengan kata lain, komunikasi berjalan kurang efektif sehingga tidak mencapai sasaran dengan baik. Hambatan-hambatan ini antara lain adanya perbedaan persepsi dalam memahami suatu masalah pekerjaan, adanya perbedaan jabatan antara pimpinan dan pegawai dan perbedaan jabatan antara masing-masing bidang, terjadinya penumpukan informasi, dan ada rasa tidak percaya dari penerima informasi terhadap pemberi informasi.

Selain itu, berdasarkan hasil wawancara dengan para informan dan selama peneliti melakukan observasi partisipan, bahwa hambatan komunikasi akibat terlalu sering menggunakan alat komunikasi pada waktu yang kurang tepat, keterlambatan dalam menyampaikan informasi tentang pelaksanaan suatu pekerjaan kepada pegawai.

"Kerap sering jadi alasan itu paling pemakaian ponsel, mungkin karena kita sering memakainya jadi pasti ada saja masalahnya, seperti harus menerima panggilan darurat atau ada pesan penting. Kadang pemakaian ponsel ini sedikit mengganggu saat rapat," (Deni, wawancara 21 April 2017)

Faktor lainnya yang menghambat proses komunikasi internal di kantor Desa Gunung Jaya adalah perasaan kurang percaya diri dalam mengemukakan pendapat, serta permasalahan yang disebabkan oleh perbedaan jabatan dan latar belakang pendidikan yang berbeda.

"Kadang saya merasakan sungkan dan tidak percaya diri apabila hendak mengemukakan pendapat atau ditanyai pendapat oleh pak kades, mungkin karena melihat beliau sebagai pimpinan dan saya pegawainya," (Wineu, wawancara 25 April 2017)

"Kadang sungkan untuk menyampaikan langsung ke pak kades kalau ada hal yang harus diinformasikan. Saya paling menyampaikannya ke pak Deni atau ibu sekdes untuk diteruskan," (Harry, wawancara 21 April 2017)

Pola komunikasi kepala desa dalam membangun kinerja kerja pegawai dinilai cukup baik menurut analisa peneliti sebab pola yang dibangun mampu menumbuhkan etos kerja. Selain itu, juga mampu meningkatkan partisipasi para pegawai dalam menentukan tujuan yang akan dicapai.

"Awalnya memberi semangat, arahan dan juga nasihat karena di desa kan tidak selalu ada dana. Makanya dari itu kita kasih semangat seperti inilah kerja di desa makanya harus banyak niat ibadah seperti itu, dan memberikan motivasi jangan sampai kinerja asal-asalan, pelayanan masyarakat harus diutamakan, kita juga kan pelayan masyarakat bukan yang dilayani. Kita tunjukan bahwa kita dan kinerja kita tidak main-main walaupun kecil dan tidak seberapa tapi kita harus melayani dengan sebaik-baiknya," (Anwar, wawancara 18 April 2017))

Berdasarkan apa yang disampaikan informan, menurut analisis peneliti kepala desa selalu memberikan semangat dan arahan kepada para pegawai agar kinerja dapat maksimal dalam melayani masyarakat. Kepala desa juga selalu memberikan dukungan secara materi walaupun harus mengorbankan kepentingannya agar para pegawai semangat dan menjunjung tinggi kinerja dalam melayani masyarakat.

"Kalo seputar pekerjaan bapak itu turun ke lapangan, beliau selalu tegas, juga terbuka dan selalu memberikan solusi untuk saya," (Ipar, wawancara 24 April 2017)

"Ada beberapa cara kepala desa membina keharmonisan dengan perangkat, seperti memberikan arahan, motivasi, semangat. Kadang juga sering mengadakan acara makan bersama dengan perangkat desa. Itulah media yang sering digunakan kepala desa untuk meningkatkan hubungan dan meningkatkan kinerja pegawai, tidak hanya itu ada juga pengajian rutin yang dilakukan di desa ini," (Deni, wawancara 18 April 2017)

"Iya kadang pak kades mengadakan acara ke luar, seperti ke Gunung Sunda untuk refreshing. Kami selaku pegawai merasa diperhatikan dengan acara yang dilakukannya, jadinya kami tidak jenuh dalam bekerja," (Herlina, wawancara 21 April 2017)

"Alhamdulillah respon pak kades tegas dan sigap, sering mendukung saya sehingga jadi terbantu. Kadang pak lurah sering silaturahmi ke rumah, kadang juga mancing bersama, bukan di desa aja di luar desa juga tetap harus bersilaturahmi" (Harry, wawancara 21 April 2017)

Berdasarkan apa yang disampaikan para informan kepada peneliti dan hasil observasi bahwa strategi pimpinan ataupun upaya-upaya pimpinan untuk meningkatkan kinerja pegawai, dan antusias para pegawai dalam melaksanakan kegiatannya dengan cara memberikan pengetahuan secara lisan, menyampaikan arahan, motivasi dan semangat yang menekankan pada sisi emosional para pegawai.

Tidak hanya itu untuk meningkatkan hubungan yang baik dan harmonis strategi ataupun upaya-upaya yang dilakukan pimpinan yaitu dengan cara mengadakan acara makan bersama, mengadakan kegiatan kerohanian dengan cara selalu mengadakan pengajian rutin, dan selalu bersilaturahmi dengan para pegawai, baik di tempat kerja maupun di luar tempat kerja.

Menurut Muhammad (2015:107) pola komunikasi formal adalah pesan mengalir melalui jalan resmi yang ditentukan oleh hierarki resmi organisasi. Sedangkan komunikasi informal adalah komunikasi yang terjadi antara satu dengan yang lainnya tanpa memperhatikan posisi di organisasi, dan pengarahannya arus informasi bersifat pribadi. Informasi ini mengalir ke atas, ke bawah atau secara horisontal tanpa memperhatikan hubungan posisi. Adapun komunikasi ke bawah yang terjadi di kantor Desa Gunung Jaya meliputi instruksi tugas, informasi dan balikan.

Berdasarkan apa yang disampaikan kepala desa bahwa dukungan yang diberikan berupa dukungan moral, dukungan yang bersifat emosional yang bertujuan untuk menggali minat dan antusias para pegawai dalam melaksanakan pekerjaannya, dukungan ini lebih menekankan kepada pengarahannya secara lisan.

Pimpinan juga selalu memberikan solusi dan tanggapannya kepada para pegawai dalam menjelaskan pekerjaan, selalu memberikan motivasi secara lisan sehingga menyentuh sisi emosional pegawai. Di sisi lain para pegawai merasakan

dukungan yang diberikan pimpinan mereka yang bisa menunjang dalam melaksanakan segala kegiatan aktivitas yang dijalani.

Dalam melaksanakan kegiatan-kegiatan organisasi khususnya komunikasi adakalanya hasil yang dicapai tidak sesuai dengan yang diharapkan. Komunikasi tidak selalu berjalan efektif dan tidak mencapai sasaran dengan baik, komunikasi internal dapat terhambat oleh beberapa faktor, seperti antara pihak pimpinan dan pegawai kurang memahami proses komunikasi yang dilakukan.

Adanya perbedaan persepsi dalam memahami suatu masalah pekerjaan, adanya perbedaan jabatan, terjadinya penumpukan informasi, adanya perbedaan bahasa yang digunakan oleh masing-masing pengurus organisasi, ada rasa tidak percaya dari penerima informasi terhadap pemberi informasi, dan adanya pemberian informasi yang tidak sesuai dengan kenyataan.

Di Desa Gunung Jaya sendiri terdapat faktor yang menghambat terjadinya komunikasi internal yaitu adanya masalah ketika penyampaian pesan dari pengirim ke penerima maupun sebaliknya, penyampaian pesan yang disampaikan terganggu oleh aktivitas penerima pesan dengan alat komunikasinya sehingga efek menjadi kurang efektif,

Hambatan lainnya keterlambatan penyampaian informasi, akibatnya para pegawai bingung dalam menjalankan aktivitasnya, pekerjaan menjadi padat tidak sebagaimana mestinya. Inilah yang membuat rasa tidak nyaman dalam berorganisasi dan menurunkan mental pegawai sehingga berdampak kurang baik terhadap kinerja pegawai.

Selain itu, keterlambatan penyampaian informasi dari pegawai kepada pimpinan membuat pimpinan kurang mengetahui laporan pekerjaan secara detail karena waktu pengecekan laporan berkurang sehingga laporan-laporan pegawai menjadi kurang terkontrol dengan baik.

Faktor lainnya yang menghambat terjadinya komunikasi internal di Desa Gunung Jaya ialah perasaan kurang percaya diri dalam mengemukakan pendapat dan permasalahan yang disebabkan oleh perbedaan jabatan dan latar belakang pendidikan yang berbeda, yang pada akhirnya dapat menghambat proses komunikasi.

Untuk mengatasi hambatan-hambatan dalam proses komunikasi internal itu, pimpinan melakukan berbagai upaya dengan cara memberikan pengetahuan secara lisan, menyampaikan arahan, motivasi dan semangat yang menekankan pada sisi emosional agar pegawai lebih mengerti apa yang harus dikerjakan. Strategi lainnya adalah melakukan acara di luar jam kerja, menggelar kegiatan kerohanian, dan menjalin silaturahmi dengan para pegawai di luar jam kerja.

Upaya-upaya yang dilakukan pimpinan ini memberikan pengaruh positif terhadap para pegawai sehingga mereka kinerja mereka meningkat dan beraktivitas dengan sungguh-sungguh karena respon dan dukungan pimpinan sangat baik, dan cukup memberikan kontribusi yang jelas terhadap pegawai. Dukungan yang diberikan pimpinan berupa arahan, motivasi, pemberian semangat dan kepedulian.

5. Kesimpulan

Dari hasil penelitian mengenai pola komunikasi kepala desa dalam meningkatkan kinerja aparatur di lingkungan kantor Desa Gunung Jaya, Kecamatan Cisaat, Kabupaten Sukabumi, penulis menarik simpulan sebagai berikut:

Pertama, pola komunikasi organisasi yang dilakukan di lingkungan kantor Desa Gunung Jaya menggunakan pola komunikasi formal dan pola komunikasi informal. Pola komunikasi formal meliputi pola komunikasi ke bawah, ke atas, dan horisontal. Pola komunikasi ke bawah bentuk formal dilakukan setiap satu bulan sekali, terkecuali ada aturan ataupun instruksi yang insidensial.

Adapun cara penyampaian ide, gagasan, saran bahkan laporan yang terjadi di Desa Gunung Jaya melalui pihak ketiga dan jarang disampaikan secara langsung kepada pimpinan. Sedangkan pola komunikasi informal berjalan sesuai fungsinya, setiap individu bebas melakukan komunikasi dengan siapa saja, tidak terkekang oleh atasan, teman maupun struktur dan peraturan organisasi.

Kedua, hambatan komunikasi yang terjadi di lingkungan kantor Desa Gunung Jaya meliputi beberapa faktor, yaitu terlalu sering menggunakan alat komunikasi pada waktu yang kurang tepat, keterlambatan dalam menyampaikan informasi tentang pelaksanaan suatu pekerjaan ataupun laporan, kondisi fisik dan mental yang kurang sehat dalam menyampaikan dan menerima pesan, dan hambatan komunikasi internal dalam diri pribadi, yaitu perasaan kurang percaya diri dalam mengemukakan pendapat dan permasalahan.

Ketiga, strategi ataupun upaya-upaya yang dilakukan pimpinan agar dapat meningkatkan kinerja para pegawai yaitu dengan cara memberikan arahan, masukan, motivasi dan memberikan semangat kepada para pegawai. Bahkan pimpinan harus terjun langsung ke lapangan hanya untuk memberikan dukungan kepada para pegawai, dan langkah-langkah selanjutnya pimpinan selalu menjalin hubungan yang baik secara emosional dengan para pegawai agar pegawai lebih merasa nyaman dalam melaksanakan aktivitasnya.

Daftar Pustaka

- Agung, G. 2012. *Extreme Productivity*. Jakarta; PT Elex Media Komputindo.
- Arbi, Armawati. 2012. *Psikologi Komunikasi dan Tabligh*. Jakarta; Amzah.
- Denny, R. 2006. *Communicate to Win*. Jakarta.; PT Gramedia Pustaka Utama.
- Effendy, Onong Uchjana. 2002. *Dinamika Komunikasi*. Bandung; PT Remaja Rosda Karya.
- Faizah. 2006. *Psikologi Dakwah*. Jakarta; Prenada Media Group.
- Gaspersz, V. 2012. *The Ultimate Success Strategy*. Jakarta; PT Niaga Swadaya.
- Hamid, P. 2005. *Metode Penelitian Kualitatif*. Bandung; CV Alfabeta.
- Hasibuan, S.P. Malayu. 2005. *Organisasi dan Motivasi*. Jakarta; PT Bumi Aksara.
- Hermawan. A.2012. *Komunikasi Pemasaran*. Malang; PT Gelora Aksara Pratama.
- Kartono, Kartini. 2002. *Pemimpin dan Kepemimpinan*. Jakarta; PT Raja Grafindo Persada.
- Kurniawan, S. 2005. *Pengantar Manajemen*. Jakarta; Prenada Media Group.
- Maggio, R. 2005. *Sukses Berbicara Dengan Siapa Saja, Keterampilan Interpersonal Dasar Untuk Sukses dalam Situasi Apa Pun*. Jakarta; PT Gramedia Pustaka Utama.
- Mangkunegara, P. 2004. *Managemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung; PT Remaja Rosda Karya.
- Masmuh, A. 2010. *Komunikasi Organisasi*. Malang; UPT penerbitan Universitas Muhammadiyah.
- Muhammad, A. 2015. *Komunikasi Organisasi*. Jakarta; PT Bumi Aksara.
- Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 47 Tahun 2015 tentang Administrasi Pemerintahan Desa.
- Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 83 Tahun 2015 tentang Pengangkatan dan Pemberhentian Perangkat Desa.
- Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 84 Tahun 2015 tentang SOTK Desa.

- Rakhmat, Jalaludin. 2004. *Metode Penelitian Komunikasi*. Bandung; PT Rosda Karya.
- Robbins, S. 2008. *Perilaku Organisasi*. Jakarta; PT Macanan Jaya Cemerlang.
- Sugiyono. 2016. *Memahami Penelitian Kualitatif*. Bandung; Alfabeta.
- Suprpto, T. 2011. *Pengantar Ilmu Komunikasi dan Peran Manajemen dalam Komunikasi*. Yogyakarta; CAPS.
- Thoha, M. 2002. *Perilaku Organisasi*. Jakarta; PT Raja Grafindo Persada.
- Tubbs, Rosandy Roslan. 2001. *Manajemen Hubungan Masyarakat dan Manajemen Komunikasi*. Jakarta; PT Raja Grafindo Persada.
- Uha, I.N. 2013. *Budaya Organisasi Kepemimpinan dan Kinerja*. Jakarta; PT Adhitya Andrebina Agung.
- Undang-Undang Nomor 43 Tahun 1999 tentang Pokok-Pokok Kepegawaian.
- Undang-Undang RI Nomor 6 Tahun 2014 tentang Desa.
- Veithal, R. 2003. *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi*. Jakarta; PT Raja Grafindo.
- Zasri, M. Ali. 2008. *Dasar-Dasar Manajemen*. Pekanbaru; Suska Press.