

POLA KOMUNIKASI TATA KELOLA RESTRUKTURISASI (STUDI KASUS REORGANISASI BADAN PERENCANAAN DAN PEMBANGUNAN KOTA AMBON)

RIDO LATUHERU

Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik, Universitas Kristen Indonesia Maluku

Email : latuheru.rido@gmail.com

ABSTRACT

Organizational communication patterns, in this case the Ambon City Planning and Development Agency, as we all know that the communication pattern in the organizational structure is a form of message exchange interaction between organizational members, both verbal and non-verbal communication. For this reason, a form of communication pattern between superiors and subordinates and subordinates and subordinates is needed so that the office work process and task completion can run effectively and efficiently. Formulation of the problem What is the Communication Pattern of Restructuring Governance that occurs in the Ambon City Planning and Development Agency?

Research objectives 1) Knowing the suitability of the organizational restructuring of the regional apparatus in the Ambon City Planning and Development Agency. 2) To know, and understand the Communication Patterns of the Ambon City Planning and Development Agency. 3) Communication and Coordination Patterns that arise after the Restructuring.

The research method involves: 1) The research site is carried out in the Ambon City Planning and Development Agency. 2) The research approach used a descriptive qualitative approach. 3) The technique of collecting data uses observation, documentation, deep interview, library research techniques.

The results of the study are in the form of a conclusion that there is a preventive step from the leadership of the Ambon City Planning and Development Agency in formulating a communication pattern besides that the existing organizational restructuring process has put forward the concept of poor, rich-function structure so that it can support employee work processes.

Key Word : Communication Patterns, Restructuring, Organizational Communication

PENDAHULUAN

Globalisasi yang sedang melanda seluruh aspek kehidupan akhir-akhir ini, telah mengharuskan setiap manusia (termasuk lembaga/organisasi) lebih mempersiapkan diri agar tidak tereliminasi oleh kompetisi global yang maha ketat. Lebih dari itu, perkembangan peradaban dunia yang begitu cepat, mengharuskan setiap organisasi atau lembaga lebih jeli memilih paradigma yang tepat dalam merespon perkembangan yang ada. Manusia adalah makhluk sosial yang berkomunikasi dan berintegrasi dengan masyarakat dan lingkungan sekitarnya, baik itu lingkungan tempat tinggal maupun lingkungan aktivitas kerja. Orang-orang memasuki organisasi tentunya sesuai dengan keinginannya untuk mencapai cita-cita yang tidak dapat dicapainya secara sendiri. Untuk itu, diperlukan peranan komunikasi organisasi dalam mempermudah individu berkomunikasi dan berintegrasi dengan individu lain untuk memperoleh informasi yang dibutuhkan. Melalui komunikasi terjadi pertukaran informasi, gagasan, dan pengalaman untuk mengawasi SOP Setiap organisasi, baik organisasi non-profit ataupun organisasi profit tentunya memiliki tujuan-tujuan yang ingin dicapai.

Dalam upaya mencapai tujuan-tujuan tersebut maka dibutuhkan kerjasama yang baik di antara sumber daya yang terdapat dalam organisasi dalam hal ini Badan Perencanaan dan Pembangunan Kota Ambon. Seperti yang kita ketahui bersama bahwa komunikasi memegang peranan penting dalam sebuah organisasi guna menunjang kinerja dan pencapaian tujuan organisasi. Selain itu penempatan pegawai pun menjadi salah satu faktor pendukung sukses dan tidaknya

pencapaian tugas dan pekerjaan para pegawai, secara fundamental yang telah diamati pada Badan Perencanaan dan Pembangunan Kota Ambon, terdapat penempatan pegawai yang tidak tepat dalam hal ini tidak memperhatikan konsep *in the right man on the right job* sehingga berdampak pada pola komunikasi dalam organisasi tersebut dan pada nantinya juga tujuan organisasi pencapaian tujuan organisasi dan penyelesaian tugas pekerjaan pun menjadi terhambat.

Di dalam sebuah organisasi salah satu bentuk hubungan dalam *public relations* yang mengatur hubungan antara perusahaan dan para karyawannya adalah *employee relations*. Dengan kata lain *employee relations* adalah bentuk hubungan yang dilakukan untuk menciptakan komunikasi dua arah yang baik antara pihak manajemen dengan para karyawannya dalam upaya membina kerjasama dan hubungan yang harmonis di antara keduanya. *Employee relations* juga bertujuan untuk mencapai saling pengertian (*mutual understanding*), kerjasama (*relationship*) serta motivasi diantara pihak manajemen dengan para karyawannya. Sejalan dengan itu seperti yang kita ketahui bersama bahwa sistem pemerintahan di Indonesia telah mengalami perubahan paradigma yang sangat signifikan sejak diberlakukannya Undang-undang Nomor 22 Tahun 1999 tentang Pemerintah Daerah, atau yang lazim dikenal dengan Undang-undang Otonomi Daerah. Perubahan paradigma pemerintahan ini sesungguhnya adalah langkah yang ditempuh oleh pemerintah dalam menyikapi tuntutan masyarakat sejak digulirkannya reformasi.

Pemberlakuan Undang-undang Otonomi Daerah, merupakan salah satu bentuk pelaksanaan tuntutan reformasi yang telah dikumandangkan sejak tahun 1998. Menurut Sarundajang, reformasi di Indonesia merupakan tindakan perubahan atau pembaruan yang berdimensi restrukturisasi, revitalisasi, dan refungsionalisasi. Selanjutnya diungkapkan bahwa restrukturisasi adalah tindakan untuk merubah struktur yang dipandang sudah tidak sesuai dengan tuntutan zaman dan dianggap tidak efektif lagi dalam memajukan organisasi.

Apabila suatu organisasi dalam hal ini Badan Perencanaan dan Pembangunan Kota Ambon tidak dapat melaksanakan komunikasi dengan baik maka semua rencana-rencana, instruksi-instruksi, saran-saran, hanya akan menjadi isapan jempol belaka. Dengan demikian komunikasi memegang peranan penting bagi organisasi dalam hal ini Badan Perencanaan dan Pembangunan Kota Ambon dalam rangka pencapaian tujuan yang telah ditetapkan.

Terkait dengan itu Badan Perencanaan dan Pembangunan Kota Ambon tidak luput dari masalah yang dihadapinya terutama terkait dengan pola komunikasi tata kelola pemerintah daerah, berdasarkan hasil pengamatan penulis masalah komunikasi yang sering dijumpai adalah sebagai berikut :

1. Pola komunikasi dalam Badan Perencanaan dan Pembangunan Kota Ambon tidak berjalan secara efektif dan efisien itu dikarenakan penempatan pegawai tidak melihat pertimbangan latar belakang pendidikan, sehingga Penyampaian informasi tentang pekerjaan ataupun tugas yang sudah dilaksanakan tidak berjalan maksimal atau dengan kata lain pola komunikasi yang terjalin antar pegawai sering tersendat.
2. Selain itu tidak tersedianya SDM yang terampil dan memiliki kemampuan di bidang itu menjadi salah satu faktor penyebab ketidakefektifan pola komunikasi dan tata kelola pemerintah itu sendiri itu dilihat dengan Pola Komunikasi dalam hal ini pemberian atau penyimpanan instruksi kerja (*job instruction*) tidak diimbangi dengan kapabilitas yang dimiliki pegawai.
3. Penyampaian informasi tentang persoalan-persoalan pekerjaan ataupun tugas yang tidak dapat diselesaikan oleh bawahan,

KAJIAN LITERATUR

A. Pola komunikasi organisasi

1 Pengertian Komunikasi

Istilah komunikasi berasal dari bahasa latin “*communicates*” artinya “berbagi” atau “menjadi milik bersama”. Dengan demikian komunikasi berarti suatu upaya yang bertujuan untuk berbagi dan mencapai kebersamaan dalam makna (*commonness in meaning*).

Menurut Laswell (1960) komunikasi pada dasarnya merupakan suatu proses yang menjelaskan “siapa”, mengatakan apa”, “dengan saluran apa”, “kepada siapa” dan “dengan akibat apa” (*who, says what, in which channel, to whom, with what effect*). Sedangkan menurut Ruesch (1957) komunikasi adalah suatu proses yang menghubungkan suatu bagian dengan bagian yang lain dalam kehidupan. Menurut pendapat Nitisemito (1996-118) komunikasi adalah jalinan pengertian antara pihak yang satu dengan pihak yang lain, jalinan pengertian ini pada umumnya dikemukakan dalam bentuk bahasa, baik lisan maupun tertulis, akan tetapi komunikasi tidak terbatas pada bahasa saja karena sebenarnya isyaratpun sudah merupakan komunikasi, sehingga isyarat disebut sebagai bahasa isyarat.

Mangkunegara (2000 : 45) mengartikan komunikasi adalah proses pemindahan suatu informasi, ide dan pengertian dari seorang kepada orang lain dengan harapan orang lain tersebut dapat mengintegrasikan sesuai dengan tujuan yang dimaksud. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa komunikasi merupakan sarana pertukaran informasi dan pendapat dalam lingkungan organisasi, masyarakat maupun perusahaan yang mempunyai tiga fungsi penting yaitu untuk pengambilan keputusan, menyampaikan keputusan dan usaha mengubah sikap. Di dalam suatu organisasi ternyata komunikasi sangat memegang peranan penting, karena komunikasi merupakan suatu alat yang dapat digunakan oleh semua pihak, tinggal bagaimana pihak tersebut mempergunakannya. Dan apabila komunikasi tersebut tidak dipergunakan dengan tepat, maka akan terjadi kesalah pahaman antara pemberi dan penerima pesan.

B Pola Komunikasi

Pola Komunikasi bisa di sebut juga sebagai model tetapi maksudnya sama, yaitu system yang terdiri atas berbagai komponen yang berhubungan satu sama lain untuk mencapai tujuan. Pola adalah bentuk atau model (atau, lebih abstrak, suatu set peraturan) yang bias di pakai untuk membuat atau untuk menghasilkan suatu atau bagian dari sesuatu, khususnya jika yang di timbulkan cukup mencapai suatu sejenis untuk pola dasar yang dapat di tunjukan atau terlihat. Pola Komunikasi terdiri atas beberapa macam yaitu:

1. Pola Komunikasi satu arah adalah proses penyampaian pesan dari Komunikator kepada Komunikan baik menggunakan media maupun tanpa media, tanpa ada umpan balik dari Komunikan dalam hal ini Komunikan bertindak sebagai pendengar saja.
2. Pola Komunikasi dua arah atau timbale balik (*Two way traffic communication*) yaitu Komunikator dan Komunikan menjadi saling tukar fungsi dalam menjalani fungsi mereka, Komunikator pada tahap pertama menjadi komunikan dan pada tahap berikutnya saling bergantian fungsi. Namun pada hakekatnya yang memulai percakapan adalah komunikator utama, komunikator utama mempunyai tujuan tertentu melalui proses Komunikasi tersebut, Prosesnya dialogis, serta umpan balik terjadi secara langsung. (Siahaan, 1991)
3. pola Komunikasi multi arah yaitu proses Komunikasi terjadi dalam satu kelompok yang lebih banyak di mana Komunikator dan Komunikan akan saling bertukar pikiran secara dialogis.

Pola Komunikasi adalah proses yang dirancang untuk mewakili kenyataan keterpautannya unsur-unsur yang di cakup beserta keberlangsungannya, guna memudahkan pemikiran secara sistematis dan logis (Effendy, 1989). Dapat dikatakan bahwa setiap komunikasi mempunyai sumber, yakni orang atau kelompok yang memiliki tujuan, punya alasan untuk melakukan komunikasi. Cara berinteraksi merupakan keseluruhan seperangkat lambang bermakna yang disampaikan oleh komunikator, lambang-lambang itu bersifat verbal dan non

verbal. Pesan mempunyai inti tema yang sebenarnya menjadi pengarah di dalam usaha mencoba mengubah sikap dan tingkah laku penerima.

Wilbur Schramm menyatakan bahwa komunikasi akan berhasil, apabila pola yang disampaikan komunikator cocok dengan *frame of reference* yang dalam bahasa indonesianya berarti pengalaman dan pengertian (*collection of experience and meanings*) yang pernah diperoleh penerima.

Uraian tersebut dapat dirumuskan sebagai berikut :

- Pola harus dirancang dan disampaikan sedemikian rupa sehingga dapat menarik perhatian sang penerima pesan.
- Cara berinteraksi harus menggunakan lambang-lambang tertuju kepada pengalaman yang sama antara komunikatorpenerima, sehingga sama-sama mengerti.
- Cara berinteraksi harus membangkitkan kebutuhan pribadi penerima dan menyarankan beberapa cara untuk memperoleh kebutuhan tersebut.
- Cara berinteraksi harus menyarankan suatu jalan untuk memperoleh kebutuhan tadi yang layak bagi situasi kelompok dimana penerima berada pada saat ia digerakan untuk memberikan tanggapan yang dikehendaki.

C. Konsep Restrukturisasi Organisasi

Pengertian Restrukturisasi Organisasi

Restrukturisasi berasal dari kata re- dan struktur, maka struktur organisasi berkaitan dengan hubungan yang relatif tetap diantara berbagai tugas yang ada dalam organisasi. Menurut Handoko (2006:114), restrukturisasi organisasi atau desain organisasi dapat didefinisikan sebagai mekanisme-mekanisme formal dengan mana organisasi dikelola dimana struktur organisasi menunjukkan kerangka dan susunan perwujudan pola tetap hubungan-hubungan diantara fungsifungsi, bagian-bagian atau posisi-posisi maupun orang-orang yang menunjukkan, tugas wewenang dan tanggung jawab yang berbeda-beda dalam suatu organisasi. Menurut Gitosudarmo (2001:90), struktur organisasi berkaitan dengan hubungan yang relatif tetap diantara berbagai tugas yang ada dalam organisasi dimana proses untuk menciptakan struktur tersebut, dan pengambilan keputusan tentang alternatif struktur disebut dengan nama desain organisasi. Selanjutnya, Robbins (2006:77) mengartikan restrukturisasi organisasi sebagai sebuah proses redesain atau penataan ulang terhadap tatanan birokrasi yang telah ada ketika terjadi dinamika pada lingkungan baik internal maupun eksternalnya maka birokrasi juga harus mengadaptasi dinamika tersebut agar dapat berkembang.

METODE

Penggunaan metode deskriptif dalam penelitian ini bertujuan membuat deskripsi secara sistematis, faktual, dan akurat tentang fakta-fakta dan sifat-sifat populasi atau objek tertentu. Peneliti menjelaskan secara rinci mengenai objek penelitiannya dan menjelaskan proses pengumpulan datanya. Di samping itu penelitian ini menggunakan metode deskriptif untuk memperoleh data dan fakta baik berupa kata-kata tertulis atau lisan dari berbagai sumber. Jenis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data yang bersifat kualitatif. Jenis data kualitatif dibutuhkan dalam penelitian ini karena dalam penelitian yang meneliti suatu proses kerja terdapat yang tidak dapat dikuantifikasikan dalam bentuk analisis statistik. Tujuan dari penelitian deskriptif ini adalah untuk

1. Mengetahui sejauh mana kesesuaian Restrukturisasi organisasi perangkat daerah pada Badan Perencanaan dan Pembangunan Kota Ambon.
2. Untuk mengetahui, dan memahami Pola Komunikasi pada Badan Perencanaan dan Pembangunan Kota Ambon.
3. Pola Komunikasi dan Koordinasi yang ditimbulkan pasca di Restrukturisasi.

membuat deskripsi, gambaran atau lukisan secara sistematis, faktual, dan akurat mengenai bagaimana penyelenggara pengumpulan fakta dan perumusan masalah, perencanaan dan pemrograman, tindakan dan komunikasi, dan evaluasi. Populasi dalam penelitian ini menurut Pertimbangan penulis bahwa *Key Informan* haruslah orang-orang yang mempunyai kemampuan menjawab pertanyaan-pertanyaan yang diajukan adapun *key informan* dalam penelitian ini ialah sebagai berikut :

1. Kepala Badan Perencanaan dan Pembangunan Kota Ambon
2. Kepala Bagian Umum dan Kepegawaian
3. Kepala Sub Bagian Perencanaan, Monitoring dan Evaluasi
4. Kepala Sub Bagian Keuangan
5. Kepala Bidang Fisik, Prasarana dan Tata Ruang
6. Kepala Bidang Ekonomi, Sosial dan Budaya

Teknik pengumpulan data yang dilakukan dalam penelitian ini adalah melalui wawancara, observasi, studi pustaka, dan studi dokumen. Teknik analisis data yang dilakukan adalah reduksi data, penyajian data, dan penarikan simpulan. Penelitian ini dilakukan di Penelitian ini berlokasi di Badan Perencanaan dan Pembangunan Kota Ambon.

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

1. Kedudukan.

Badan Perencanaan dan Pembangunan Kota merupakan unsur pelaksanaan otonomi daerah Pemerintahan Kota di Bidang Perencanaan dan Pembangunan. Dipimpin oleh seorang Kepala Badan yang berkedudukan di bawah dan bertanggung jawab kepada Walikota melalui Sekretaris Kota.

2. Tugas Pokok

Badan Perencanaan dan Pembangunan Kota, mempunyai tugas membantu Walikota melaksanakan urusan pemerintahan daerah di bidang Perencanaan dan Pembangunan dalam rangka pelaksanaan tugas desentralisasi, tugas pembantuan dan tugas-tugas lain yang diberikan oleh Walikota.

3. Fungsi

Untuk melaksanakan tugas sebagaimana dimaksud pada pasal 27 Tahun 2009 Badan Perencanaan dan Pembangunan Kota mempunyai fungsi :

- a. Perumusan Kebijakan dan pelaksanaan teknis di bidang Perencanaan dan Pembangunan.
- b. Menyelenggarakan urusan pemerintahan dan pelaksanaan pelayanan umum di bidang Perencanaan dan Pembangunan berdasarkan peraturan perundang-undangan.
- c. Pembinaan dan Pelaksanaan Teknis di bidang Perencanaan dan Pembangunan.
- d. Pembinaan unit pelaksana teknis Badan.
- e. Pelaksanaan urusan Kesekretariatan Badan dan,

Pelaksanaan tugas lain sesuai kebijakan yang ditetapkan Walikota di bidang Perencanaan dan Pembangunan.

A. Temuan Data dan Pembahasan

1. Hasil Wawancara

Untuk menjawab permasalahan dalam penelitian ini, maka berikut ini akan diuraikan hasil wawancara dengan informan penelitian sebagai berikut :

Informan I Laki-laki dengan pendidikan terakhir perguruan tinggi, memiliki jabatan sebagai Kepala Badan Perencanaan dan Pembangunan Kota Ambon, ia mengatakan bahwa restrukturisasi dalam penataan organisasi perangkat daerah, sudah sesuai dengan prinsip miskin struktur kaya fungsi, hal ini dapat dilihat dengan jelas pada struktur yang ada sekarang jauh lebih sempit dibandingkan dengan struktur sebelumnya. Perampingan struktur ini dirancang sesuai dengan kebutuhan daerah, struktur yang ada sudah menggambarkan adanya pembagian dan perumusan tugas yang jelas antara satuan-satuan organisasi sehingga tidak terjadi tugas dan fungsi yang tumpang tindih. Dikatakan selanjutnya bahwa perampingan struktur organisasi ini mengakibatkan hilangnya beberapa jabatan struktural dalam arti bahwa ada fungsi yang dianggap sama di gabungkan menjadi satu. Untuk mengatasi kekurangan jabatan struktural menurut informan, pemerintah daerah telah mengembangkan jabatan fungsional dengan meletakkan syarat-syarat bagi mereka yang akan menduduki jabatan tersebut.

Pola Komunikasi yang ada pada Badan Perencanaan dan Pembangunan, dia menjelaskan bahwa pola komunikasi dijadikan sebagai media untuk menjalin koordinasi antar unit kerja adapun uraian pola komunikasi yang dapat dijelaskan dalam Badan Perencanaan dan Pembangunan Kota Ambon antara lain :

1. Atasan memberikan umpan balik atas kebijakan, peraturan, pengarahan dan instruksi.
2. Adanya proses penyampaian laporan perkembangan dan hasil kerja.
3. Komunikasi 2 arah antara pimpinan dan bawahan lebih diintensifkan dalam artian menyampaikan gagasan dan usulan untuk peningkatan kerja dan pemecahan masalah.
4. Selalu mengedepankan sikap transparansi dan akuntabilitas pekerjaan.

Penerapan Pola komunikasi di atas antara pimpinan dan bawahan atau memperhatikan konsep tipe komunikasi *top down* dan *bottom up* sehingga pola komunikasi yang terbentuk pada nantinya akan memberikan stimulus kepada karyawan sehingga memotivasi agar proses penyelesaian tugas pekerjaan terselesaikan secara maksimal.

Posisi dan jabatan yang diemban merupakan sebuah amanah untuk memberikan kontribusi aktif kepada organisasi, apalagi menurut informan posisinya sebagai pimpinan organisasi haruslah memberikan kontribusi aktif kepada organisasi bagaimana melakukan proses *Planning, Organizing, Actuating, Controlling* karena merupakan dasar dari sebuah organisasi.

Informan memberikan pendapat dirinya mengenai pola komunikasi yang ditimbulkan pasca di restrukturisasi antara lain adalah informan mencoba memberikan kutipan dari Wilbur Schramm yang menyatakan bahwa sebuah pola komunikasi akan berhasil, apabila pola yang disampaikan komunikator cocok dengan *frame of reference* atau diartikan pengalaman dan pengertian yang pernah diperoleh penerima oleh karena itu informan mencoba mengsinergiskan kutipan itu dengan adanya *frame* atau kerangka restrukturisasi yang dibentuk sehingga proses pola komunikasi yang diharapkan menjadi lebih efektif dan efisien dengan melihat adanya konsep miskin struktur kaya fungsi tadi.

Informan II perempuan dengan pendidikan terakhir perguruan tinggi, memiliki jabatan sebagai kepala Sub Bagian Umum dan Kepegawaian, mengatakan bahwa pemerintah daerah dalam merestrukturisasi organisasi perangkat daerah harus memperhitungkan dan mempertimbangkan agar organisasi yang dibentuk atau didesain sesuai dengan kebutuhan dan tidak memberatkan daerah dengan prinsip hemat struktur kaya fungsi. Menurut informan bahwa struktur organisasi dalam hal ini Badan Perencanaan dan Pembangunan Kota Ambon yang ada sekarang ini kurang sesuai dengan prinsip hemat struktur kaya fungsi. Dikatakan

demikian karena struktur yang ada sekarang masih terlalu besar dan oleh sebab itu maka fungsi-fungsi organisasi yang sama atau serumpun mestinya digabungkan atau disatukan agar dapat meningkatkan efisiensi biaya dan efektivitas pelayanan. Dikatakan selanjutnya bahwa pemerintah daerah perlu merumuskan kembali tugas dan fungsi yang jelas antara satuan-satuan organisasi sehingga tidak terjadi tugas dan fungsi yang tumpang tindih yang menyebabkan pemborosan anggaran daerah.

Pola Komunikasi yang ada pada Badan Perencanaan dan Pembangunan, dia berpendapat bahwa pada dasarnya tingkat koordinasi dan Pola Komunikasi terjadi dalam Badan Perencanaan dan Pembangunan berdasarkan prinsip hierarki yaitu jabatan yang lebih rendah berada di bawah pengawasan jabatan yang lebih tinggi kadangkala juga pola komunikasi dan koordinasi dlm proses penyelesaian tugas pekerjaan dapat menghasilkan yang terbaik.

Pola Komunikasi setelah direstrukturisasi Menurut informan hilangnya jabatan structural yang menguasai hal-hal yang sifatnya fundamental sehingga dalam proses restrukturisasi tidak memperhitungkan pengembangan jabatan fungsional sekaligus menetapkan persyaratan seperti penguasaan metodologi, teknik analisis teknik dan prosedur kerja dan yang lebih signifikan adalah arus komunikasi dan pola komunikasi yang berubah di dalam organisasi tersebut dikatakan demikian karena jabatan fungsional memerlukan penajaman profesionalisme organisasi dalm bidang tertentu sehingga dalam hal ini Pola Komunikasi yang diartikan proses penyelesain tugas dan pekerjaan dapat terselesaikan sebagaimana mestinya.

Informan Ke III Laki-laki yang berlatar belakang pendidikan sarjana menduduki jabatan sebagai Kepala Sub Bagian Perencanaan, Monitoring dan evaluasi mengatakan bahwa struktur organisasi perangkat daerah yang ada saat ini sudah sesuai dengan tuntutan reformasi yaitu hemat struktur kaya fungsi. Hal ini dapat dilihat dari jumlah bagian dalam struktur yang ada sekarang ini jauh lebih sedikit dari struktur sebelumnya. Dikatakan selanjutnya bahwa walaupun terjadi perampingan struktur organisasi namun struktur yang ada telah menggambarkan adanya pembagian tugas yang jelas hal ini bertujuan untuk mencegah terjadinya tugas dan fungsi yang tumpang tindih. Konsekuensinya dari perampingan struktur organisasi menurut informan adalah berkurangnya jabatan struktur dalam hal ini dapat mengakibatkan kegelisahan bagi para pegawai yang menduduki jabatan struktural yang belum atau digabungkan selain itu juga dengan berdampak dengan adanya divisi atai bidang yang dihilangkan otomatis arus informasi dan juga arus penyelesaian tugas antar bidang dan divisi menjadi terhambat karena adanya perubahan yang mendasar dalam tubuh organisasi, disinilah Pola Komunikasi itu sendiri mengalami penurunan dalam organisasi dan untuk mengatasi hal yang demikian maka pemerintah daerah dalam melakukan restrukturisasi turut memperhitungkan konsep Komunikasi Organisasi selain itu juga informan mengatakan bahwa karena dengan Pola Komunikasi dan garis koordinasi yang baik akan memberikan dampak baik bagi proses restrukturisasi itu sendiri, karena bagaimanapun juga komunikasi memegang peranan penting bagi proses penyelesaian tugas dan pekerjaan sehingga koordinasi antar bidang dan divisi akan terjalin secara maksimal.

Pola Komunikasi yang ada pada Badan Perencanaan dan Pembangunan, ia menuturkan bahwa komunikasi merupakan bidang yang sangat penting di dalam kegiatan kelembagaan pemerintah daerah dalam hal ini Badan Perencanaan dan Pembangunan Kota Ambon karena dengan komunikasi seorang pemimpin lembaga atau institusi harus dapat melakukan komunikasi selekti, mungkin kepada seluruh pegawainya, dimana pola komunikasi formal diharapkan dapat memotivasi pegawai di dalam meningkatkan produktivitas kerja, apabila dikaitkan dengan pola komunikasi yang ada dalam tubuh Badan Perencanaan dan Pembangunan ia mengatakan seyogianya dalam proses pola komunikasi ada kebijakan untuk

melakukan evaluasi pekerjaan dengan melaksanakan rapat-rapat koordinasi dalam menggunakan komunikasi formal guna menunjang komunikasi dan kinerja pegawai dalam menunjang tugas pekerjaan yang diemban, dan itu sangat kontras terjadi dalam tubuh organisasi dimana tidak ada rapat evaluasi yang dilaksanakan.

Informan memberikan masukan dimana pendapat dirinya mengenai pola komunikasi yang ditimbulkan pasca di restrukturisasi tentu saja pada dasarnya ada dampak dari sebuah kebijakan begitu pula Badan Perencanaan dan Pembangunan Kota Ambon tidak lepas dari adanya sebuah perubahan, Pola Komunikasi yang mana diartikan dalam proses penyelesaian tugas pekerjaan dapat terselesaikan dengan baik karena ada beberapa seksi yang dihilangkan dengan demikian rentan dan proses komunikasi antar pimpinan dan bawahan semakin intens sehingga proses komunikasi dalam penyelesaian tugas pekerjaan selesai tepat pada waktunya.

Informan ke IV Perempuan dengan pendidikan terakhir perguruan tinggi berkedudukan sebagai Kepala Sub Bagian Keuangan, Ia mengatakan bahwa struktur organisasi perangkat daerah sesuai dengan kebutuhan daerah dengan prinsip hemat struktur kaya fungsi. Hal ini dapat dilihat dari struktur yang ada saat ini jauh lebih sedikit jika dibandingkan dengan struktur yang ada pada masa lalu. Selanjutnya dikatakan bahwa walaupun struktur ini semakin sempit dan sedikit tetapi itu tidak berarti bahwa fungsi yang harus dilaksanakan oleh instansi semakin sempit dan sedikit. Hal ini disebabkan karena ada tugas dan fungsi yang awalnya dapat digabungkan kedalam suatu bagian sehingga struktur yang ada dapat menggambarkan adanya pembagian dan perumusan tugas yang jelas antara satuan-satuan organisasi untuk menghindari tugas dan fungsi yang tumpang tindih serta efektif dalam penggunaan biaya.

Pola Komunikasi yang ada pada Badan Perencanaan dan Pembangunan, dalam penyampaian pesan dalam suatu pertemuan komunikasi formal dapat menggunakan media-media di antaranya laporan atau notes dan alat-alat komunikasi elektronik. Komunikasi elektronik formal biasanya mendorong / lebih menekankan pada informasi yang tertata yang sering ditandai dengan informasi penting didalamnya, dengan pendekatan ini asumsinya diharapkan dapat memotivasi kinerja pegawainya.

Posisi dan jabatan yang diduduki saat ini apakah sudah tepat dengan spesialisasi ilmu yang dimiliki ia menuturkan bahwa selama ini dia merasakan bahwa penempatan dirinya dalam struktur perangkat daerah selama ini sudah tepat dengan konsep *the right man on the right job* terlepas dari itu ia mengatakan bahwa spesialisasi di sunia ekonomi membuat ia merasa terbantuan dengan posisi yang ada saat ini sehingga proses penyelesaian tugas pekerjaan sebagai Kepala Sub Bagian Keuangan dapat berjalan dengan baik.

Informan memberikan pendapat dirinya mengenai pola komunikasi yang ditimbulkan pasca di restrukturisasi adalah seperti yang kita lihat bahwa adapun konsekuensi dari restrukturisasi yang memiliki konsep miskin struktur kaya fungsi ini perlu di apresiasi baik karena dengan adanya restrukturisasi ada pula usaha yang dilakukan untuk meningkatkan kinerja pegawai, seperti yang kita ketahui bahwa dengan adanya proses ini kegiatan pola komunikasi antara lain perintah-perintah dari atasan, laporan, dapat dintensifkan kembali sehingga dapat memberikan stimulus kepada para pegawai dalam melaksanakan tugas pekerjaannya.

Informan ke V Laki-laki berlatar belakang pendidikan sarjana, berkedudukan sebagai Kepala Bidang Fisik, Prasarana dan Tata Ruang, ia mengatakan bahwa desain organisasi dalam era reformasi sudah sesuai dengan prinsip hemat struktur kaya fungsi. Hal ini dimaksudkan agar pemerintah daerah lebih efektif dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya. Disadari bahwa otonomi daerah memberikan wewenang yang luas kepada pemerintah daerah untuk mengatur dan mengurus rumah tangganya sendiri, oleh sebab itu

dalam mendesain organisasi perangkat daerah harus disesuaikan dengan kemampuan baik keuangan, maupun sumber daya manusia yang ada di daerah. Ketika diminta pendapat mengenai Pola Komunikasi yang ada pada Badan Perencanaan dan Pembangunan ia menjelaskan lebih lanjut bahwa proses Pola Komunikasi yang terjalin dalam tubuh organisasi pada Badan Perencanaan dan Pembangunan Kota Ambon adalah adanya penerapan konsep hierarki dimana ada proses komunikasi yang bersifat Bottom Up dan Top Down dimana ada proses evaluasi dan proses penilaian terhadap kinerja karyawan ini dilakukan karena demi peningkatan proses kinerja yang nantinya bertujuan agar proses peningkatan kualitas hasil pekerjaan dapat ditingkatkan semaksimal mungkin.

informan memberikan pendapat dirinya mengenai pola komunikasi yang ditimbulkan pasca di restrukturisasi adalah dia menjelaskan lebih lanjut bahwa saya menyambut baik kebijakan pemerintah daerah untuk melakukan restrukturisasi organisasi dalam birokrasi pemerintah yang ada saat ini karena dengan konsep miskin struktur kaya fungsi ia melihat ada beberapa seksi yang dihilangkan itu mengakibatkan dengan lebih intensnya jalinan komunikasi dan juga koordinasi antar bagian dan sub bagian secara horizontal dan vertikal semakin baik sehingga proses controlling antara pimpinan dan bawahan semakin baik.

Informan ke VI Laki-laki berlatar belakang pendidikan sarjana, berkedudukan sebagai Kepala Bidang Ekonomi, Sosial dan Budaya, mengatakan bahwa struktur organisasi perangkat di daerah ini sudah sesuai dengan prinsip hemat struktur kaya fungsi. Hal ini dapat dilihat dari jumlah bagian dalam struktur yang ada sekarang ini jauh lebih sedikit dari struktur sebelumnya. Selain hemat struktur kaya fungsi, struktur ini juga telah menggambarkan adanya pembagian dan perumusan tugas yang jelas antar satuan-satuan organisasi sehingga tidak terjadi tugas dan fungsi yang sifatnya tumpang tindih serta efektif biaya.

Pola Komunikasi yang ada pada Badan Perencanaan dan Pembangunan ia berargumen bahwa proses Pola Komunikasi sangat memegang peranan penting bagi sebuah organisasi dimana organisasi ini sendiri telah mengalami perubahan struktur yang fundamental, untuk itu ada langkah yang diambil agar dapat mengintensifkan komunikasi itu sendiri antara lain dilaksanakannya rapat koordinasi, seperti yang kita ketahui bersama bahwa penyelarasan proses dari satu bagian dengan bagian lainnya agar tercapai suatu tujuan organisasi ataupun berusaha agar semua orang bekerja kearah tujuan. Pimpinan melakukan koordinasi dengan bawahannya dalam melaksanakan kegiatan-segiatan yang menyangkut intitusi ini sendiri atau dengan kata lain garis koordinasi diperhatikan secara baik agar proses penyelesaian tugas dapat terselesaikan dengan baik.

Informan juga menjelaskan lebih lanjut terkait dengan posisi dan jabatan dia sekarang apakah sudah tepat dengan spesialisasi yang dia miliki, dia menjelaskan bahwa kadangkala dalam proses penempatan segi spesialisasi yang ada bukan menjadi alasan untuk tidak ditempatkan di tempat yang lain, karena sebagai aparatur Negara harus bersikap profesionalisme dengan melihat jabatan n tugas yang diberikan menjadi tanggung jawab bagi Negara.

B. Rangkuman Hasil Wawancara

Berdasarkan paparan hasil wawancara dengan informan berikut ini dikemukakan suatu rangkuman dan pembahasan untuk menjawab permasalahan dan tujuan dari penelitian ini sebagai berikut :

Tujuan penelitian yang pertama yaitu mengenai kesesuaian Restrukturisasi organisasi perangkat daerah dalam hal ini Badan Perencanaan dan Pembangunan Kota Ambon untuk menjawab tujuan yang pertama ini terhadap tuntutan reformasi maka hasil penelitian menunjukkan bahwa 80% informan mengatakan bahwa pemerintah daerah dalam mendesain

organisasi perangkat daerah dengan asas efisiensi dan efektifitas melalui perhitungan dan pertimbangan yang saksama sehingga organisasi yang disesain tidak memberatkan daerah dan sesuai dengan kebutuhan di daerah, berdasarkan beban kerja dan analisis jabatan dengan prinsip hemat struktur kaya fungsi. Keseluruhan informan ini juga mengatakan bahwa struktur yang ada sekarang ini menggambarkan dengan jelas adanya pembagian dan perumusan tugas yang jelas antara satuan-satuan organisasi sehingga tidak terjadi tugas dan fungsi yang tumpang tindih serta efektifitas biaya.

Disisi lain 20 % informan yang mengatakan bahwa restrukturisasi informan yang mengatakan bahwa restrukturisasi yang dilakukan oleh pemerintah daerah belum berpatokan pada prinsip –prinsip penataan kelembagaan. Dikatakan demikian masih karena ada beberapa fungsi organisasi yang sama atau yang serumpun yang mestinya bias digabungkan, tetapi kenyataannya masih tetap dilaksanakan oleh struktur yang berbeda yang pada akhirnya akan berdampak pada efisiensi biaya dan pelayanan. Oleh sebab itu maka pemerintah daerah perlu merumuskan kembali tugas dan fungsi yang jelas antara satuan-satuan organisasi sehingga tidak terjadi tugas dan fungsi yang tumpang tindih yang akan berdampak pada pemborosan anggaran daerah. Walaupun terdapat perbedaan persepsi terhadap restrukturisasi organisasi organisasi perangkat daerah, namun keseluruhan informan berpendapat bahwa struktur yang ada sekarang ini sudah menggambarkan adanya pengembangan jabatan fungsional untuk mengatasi kekurangan pada jabatan structural disertai dengan penetapan persyaratan (mempunyai metodologi, teknik analisis, teknik dan prosedur kerja yang didasarkan pada pelatihan teknis tertentu) yang akan dipakai dalam melakukan seleksi bagi pegawai yang akan menduduki jabatan tersebut.

Tujuan Penelitian kedua mengenai Bagaimana pola komunikasi yang ada pada Badan Perencanaan dan Pembangunan Kota Ambon, maka hasil menunjukan bahwa semua informan memberikan pendapat bahwa Pola Komunikasi yang ada pada Badan Perencanaan dan Pembangunan, dalam penyampaian pesan dalam suatu pertemuan komunikasi formal dengan menggunakan media-media di antaranya laporan atau notes dan alat-alat komunikasi elektronik. Komunikasi elektronik formal biasanya mendorong / lebih menekankan pada informasi yang tertata yang sering ditandai dengan informasi penting didalamnya, dengan pendekatan ini asumsinya diharapkan dapat memotivasi kinerja pegawainya, pola komunikasi yang dibentuk dalam Badan Perencanaan dan Pembangunan Kota Ambon antara lain :

1. Perintah-perintah (lisan maupun tulisan)
2. Saran-saran baik yang diberikan oleh bawahan kepada atasannya maupun dari atasan kepada bawahannya
3. Laporan-laporan
4. Rapat.

Tujuan Penelitian ketiga mengenai penempatan pegawai berdasarkan latar belakang pendidikan, sebanyak 50% mengatakan ya beranggapan bahwa bidang pekerjaan pegawai sesuai dengan disiplin ilmu yang dimiliki sehingga dapat diterapkan dalam segala aspek baik perencanaan dan evaluasi kerja, sedangkan 50 % orang responden mengatakan Penempatan pegawai tidak relevan dengan latar belakang pendidikan karena sehingga akan berdampak pada tugas pekerjaan yang diemban tetapi karena melihat semua ini sebagai sebuah tanggung jawab yang diberikan maka harus dilaksanakan dengan penuh rasa tanggung jawab.

Tujuan penelitian yang terakhir mengenai Pola Komunikasi dan Koordinasi yang ditimbulkan pasca direstrukturisasi, Selain itu juga informan memberikan pendapat dirinya mengenai dampak pola komunikasi yang ditimbulkan pasca di restrukturisasi antara lain adalah informan mencoba memberikan kutipan dari Wilbur Schramm yang menyatakan bahwa sebuah pola komunikasi akan berhasil, apabila pola yang disampaikan komunikator cocok dengan *frame of reference* atau diartikan pengalaman dan pengertian yang pernah

diperoleh penerima oleh karena itu informan mencoba mengsinergiskan kutipan itu dengan adanya frame atau kerangka restrukturisasi yang dibentuk sehingga proses pola komunikasi yang diharapkan menjadi lebih efektif dan efisien dengan melihat adanya konsep miskin struktur kaya fungsi tadi. Itu dilihat dengan 80% informan yang memberikan apresiasi positif terhadap kebijakan Restrukturisasi terhadap pola komunikasi dan koordinasi. Selain itu juga dilihat bahwa ada 20% informan yang juga memberikan pendapatnya terkait dengan kebijakan restrukturisasi yang ada pada Badan Perencanaan dan Pembangunan Kota Ambon, mereka mengatakan bahwa Dampak yang ditimbulkan dari perampangan struktur menurut informan adalah hilangnya jabatan structural yang menguasai hal-hal yang sifatnya fundamental sehingga dalam proses restrukturisasi tidak memperhitungkan pengembangan jabatan fungsional sekaligus menetapkan persyaratan seperti penguasaan metodologi, teknik analisis teknik dan prosedur kerja dan yang lebih signifikan adalah arus komunikasi dan pola komunikasi yang berubah di dalam organisasi tersebut dikatakan demikian karena jabatan fungsional memerlukan penajaman profesionalisme organisasi dalam bidang tertentu sehingga dalam hal ini Pola Komunikasi yang diartikan sebagai motivator dalam proses penyelesaian tugas dan pekerjaan dapat terselesaikan sebagaimana mestinya.

C. Pembahasan

Setelah membuat rangkuman atas hasil wawancara, maka berikut ini akan dibahas tentang kebijakan pemerintah daerah terhadap pokok permasalahan penelitian ini.

a. Restrukturisasi Organisasi, implementasi otonomi daerah menuntut adanya perubahan atau pembaruan organisasi perangkat daerah, ini berarti bahwa dalam menghadapi tantangan otonomi daerah, pemerintah daerah perlu menata ulang dirinya menuju suatu organisasi yang semakin maju, fleksibel, cepat dan tanggap terhadap berbagai tuntutan baik lokal, nasional maupun global. Penataan organisasi dapat diartikan sebagai usaha untuk menciptakan postur organisasi agar menjadi proposional sesuai dengan visi dan misi yang diembannya sehingga dapat meningkatkan efisiensi, efektivitas dan produktivitas kerja. Penataan kembali inilah yang dikenal dengan istilah restrukturisasi.

Restrukturisasi dalam penataan organisasi perangkat pemerintah daerah membutuhkan perhitungan dan pertimbangan yang saksama agar setiap satuan organisasi yang didesain berdasarkan beban kerja dan analisis jabatan dengan berpatokan pada prinsip-prinsip penataan organisasi seperti :

- a. Hemat struktur kaya fungsi
- b. Adanya pembagian dan perumusan tugas yang jelas antara satuan-satuan organisasi yang akan dibentuk, sehingga tidak terjadi tugas dan fungsi yang tumpang tindih.
- c. Mempertegas fungsi lini dan staf
- d. Menyusun pola organisasi dan pola komunikasi sesuai dengan kebutuhan nyata
- e. Menyusun uraian tugas dan jabatan
- f. Adanya pengembangan jabatan fungsional, sehingga dapat mengatasi kekurangan pada jabatan struktur.
- g. Memperjelas tata laksana (mekanisme kerja) dan lain sebagainya.

Pemerintah daerah dalam melakukan restrukturisasi organisasi perangkat daerah mendapat tanggapan yang beragam dari informan yaitu sebesar 80% informan mengatakan bahwa pemerintah daerah dalam mendesain organisasi perangkat daerah dengan asas efisiensi dan efektifitas melalui perhitungan dan pertimbangan yang saksama sehingga organisasi yang didesain tidak memberatkan daerah dan sesuai dengan kebutuhan di daerah, berdasarkan beban kerja dan analisis jabatan dengan prinsip hemat struktur kaya fungsi. Keseluruhan informan ini juga mengatakan bahwa struktur yang ada sekarang ini menggambarkan dengan jelas adanya pembagian dan perumusan tugas yang jelas antara satuan-satuan organisasi sehingga tidak terjadi tugas dan fungsi yang tumpang tindih serta efektifitas biaya. Sementara

sekitar 20% informan yang mengatakan bahwa restrukturisasi informan yang mengatakan bahwa restrukturisasi yang dilakukan oleh pemerintah daerah belum berpatokan pada prinsip-prinsip penataan kelembagaan. Dengan perbandingan keragaman tanggapan terhadap restrukturisasi yang dilakukan pemerintah begitu kecil, menunjukkan bahwa pemerintah daerah perlu mengkaji dan merumuskan kembali suatu struktur yang benar-benar berpola pada prinsip penataan kelembagaan. Itu dilihat dengan adanya kebijakan reorganisasi dalam tubuh Badan Perencanaan Pembangunan Kota Ambon dengan menghilangkan salah satu seksi yaitu Seksi Kerja Sama dan Hubungan Luar Negeri karena dilihat bahwa tidak teralalu sinergis dengan karakteristik Kota Ambon.

Disisi lain lain walaupun terdapat tanggapan yang beragam terhadap restrukturisasi organisasi perangkat daerah, namun restrukturisasi yang dilakukan oleh pemerintah daerah turut memperhitungkan adanya pengembangan jabatan fungsional untuk mengatasi kekurangan pada jabatan struktural.

b. Pola Komunikasi dapat dikatakan bahwa setiap komunikasi mempunyai sumber yakni orang atau kelompok yang memiliki tujuan, punya alasan untuk melakukan komunikasi.

Cara berinteraksi merupakan keseluruhan seperangkat lambang bermakna yang disampaikan oleh komunikator. Lambang-lambang itu bersifat verbal dan non verbal. Pesan mempunyai inti tema yang sebenarnya mempunyai pengaruh di dalam usaha mencoba mengubah sikap dan tingkah laku penerima.

Wibur Schramm menyatakan bahwa komunikasi akan berhasil apabila komunikasi akan berhasil, apabila pola yang disampaikan komunikator cocok dengan *frame of reference* yang dalam bahasa indonesianya berarti pengalaman dan pengertian (*collection of experience and meanings*) yang pernah diperoleh penerima.

Adapun dapat diuraikan perumusannya sebagai berikut :

- Pola harus dirancang dan disampaikan sedemikian rupa sehingga dapat menarik perhatian sang penerima.
- Cara berinteraksi harus menggunakan lambang-lambang tertuju kepada pengalaman yang sama antara komunikator penerima, sehingga sama-sama mengerti
- Cara berinteraksi harus membangkitkan kebutuhan pribadi penerima dan menyarankan beberapa cara untuk memperoleh kebutuhan tersebut.
- Cara berinteraksi harus menyarankan suatu jalan untuk memperoleh kebutuhan tadi yang layak bagi situasi kelompok dimana penerima berada pada saat ia digerakkan untuk memberikan tanggapan yang dikehendaki.

PENUTUP

Simpulan

Berdasarkan rangkuman hasil penelitian dan pembahasannya maka berikut ini akan dikemukakan kesimpulan sebagai berikut :

1. Pemerintah daerah dalam melakukan restrukturisasi organisasi perangkat daerah mendapat tanggapan yang beragam dari informan dimana 80% informan mengatakan bahwa pemerintah daerah dalam melakukan restrukturisasi sudah sesuai dengan prinsip-prinsip penataan seperti hemat struktur kaya fungsi, adanya pembagian dan perumusan tugas yang jelas antara satuan-satuan organisasi yang akan dibentuk sehingga tidak terjadi tugas dan fungsi yang tumpang tindih, menyusun pola organisasi dan pola komunikasi yang sesuai dengan kebutuhan nyata, adanya pengembangan jabatan fungsional, sehingga dapat mengatasi kekurangan pada jabatan

struktural, dan lain-lain sementara 20% lainnya mengatakan belum sesuai. Dengan perbandingan keragaman tanggapan terhadap restrukturisasi yang dilakukan oleh Pemerintah Daerah dalam hal ini yang menjadi dampak langsungnya Badan Perencanaan dan Pembangunan Kota Ambon, itu menandakan bahwa Pemerintah Daerah Kota Ambon perlu mengkaji dan merumuskan kembali suatu struktur yang benar-benar berpola pada prinsip penataan kelembagaan. Disisi lain walaupun terdapat tanggapan yang beragam terhadap restrukturisasi yang dilakukan oleh pemerintah daerah turut memperhitungkan adanya pengembangan jabatan fungsional untuk mengatasi kekurangan pada jabatan struktural.

2. Pola komunikasi yang ada pada Badan Perencanaan dan Pembangunan Kota Ambon, terlihat jelas bahwa dalam penyampaian pesan dalam suatu pertemuan dan aktifitas pekerjaan komunikasi formal dengan menggunakan media-media di antaranya laporan atau notes dan alat-alat komunikasi elektronik. Komunikasi elektronik formal biasanya mendorong / lebih menekankan pada informasi yang tertata yang sering ditandai dengan informasi penting didalamnya, dengan pendekatan ini asumsinya diharapkan dapat memotivasi kinerja pegawainya.

Komunikasi bersifat formal dalam suatu organisasi dikenal sebagai saluran yang berperan cukup penting, contoh konkritnya adanya prosedur formal yang ada pada Badan Perencanaan dan Pembangunan Kota Ambon dimana kebijakan-kebijakan di rumuskan dari bawah ke atas dan atas ke bawah atau (*bottom up and top down*). Disini anggota dan pimpinan mendiskusikan kebijakan dan melakukan rapat dan akhirnya muncul kata sepakat mengenai kebijakan-kebijakan tertentu.

3. Komunikasi dan Koordinasi yang ditimbulkan pasca di Restrukturisasi. ditimbulkan dari perampangan struktur adalah hilangnya jabatan struktural yang menguasai hal-hal yang sifatnya fundamental sehingga dalam proses restrukturisasi tidak memperhitungkan pengembangan jabatan fungsional sekaligus menetapkan persyaratan seperti penguasaan metodologi, teknik analisis dan prosedur kerja dan yang lebih signifikan adalah arus komunikasi dan pola komunikasi yang berubah di dalam organisasi tersebut. Dikatakan demikian karena jabatan fungsional memerlukan penajaman profesionalisme organisasi dalam bidang tertentu sehingga dalam hal ini Pola Komunikasi yang diartikan proses penyelesaian tugas dan pekerjaan dapat terselesaikan sebagaimana mestinya. Selain itu juga Jaringan komunikasi organisasi merupakan suatu struktur saluran dimana informasi melewatinya dari individu satu ke individu lainnya. Jaringan tersebut mengandung alur informasi, dan ia mencerminkan interaksi formal antar anggota organisasi. Beberapa jaringan yang berbeda beroperasi di dalam organisasi kerja. Jaringan rantai merupakan suatu pola komunikasi yang ada pada birokrasi dan organisasi lain dimana terdapat suatu rantai formal komando. Oleh karena itu dengan adanya perampangan dengan dihapusnya beberapa bagian dalam Badan Perencanaan dan Pembangunan akan memberikan dampak yang signifikan sehingga perlu adanya penataan kembali alur komunikasi dan pola komunikasi secara *bottom up* dan *top down*.

Saran

Dari uraian kesimpulan yang dikemukakan dapat dirumuskan beberapa saran sebagai berikut :

1. Karena struktur organisasi dan administrasi pemerintah yang ada sekarang ini dipandang kurang efektif dalam mengembangkan misinya terutama jika dikaitkan dengan perkembangan kehidupan masyarakat dan tuntutan globalisasi, ditambah lagi dengan rendahnya kinerja aparatur Pemerintah Daerah maka diperlukan adanya suatu perubahan atau pembaruan dalam rangka membentuk organisasi Pemerintah Daerah yang benar-benar dapat memenuhi tuntutan kebutuhan masyarakat dengan pelayanan yang lebih cepat (*faster*), lebih murah (*chaper*) dan lebih baik (*better*). Untuk maksud itulah maka Pemerintah Daerah perlu melakukan

restrukturasasi organisasi perangkat daerah dengan selalu memperhatikan fungsi-fungsi penataan organisasi seperti hemat struktur kaya fungsi, pembagian dan perumusan tugas yang jelas antara satuan-satuan organisasi yang dibentuk sehingga tidak terjadi tugas dan fungsi yang tumpang tindih, menyusun pola organisasi sesuai dengan kebutuhan nyata, mengembangkan jabatan fungsional dan lain-lain sehingga diperoleh suatu organisasi yang semakin mampu, fleksibel, cepat dan tanggap dalam menjawab tuntutan globalisasi, dan kebutuhan masyarakat yang semakin kompleks. Selain itu juga perlu adanya penerapan Unsur –unsur dari Restrukturasasi itu sendiri antara lain :

1. Visi yang berani.

Artinya titik awal sesungguhnya untuk Restrukturasasi yang berhasil adalah adanya pandangan yang berani atas masa depan organisasi dan keinginan kuat untuk mewujudkan menjadi kenyataan.

2. Ancaman yang sistematis.

Berarti bahwa Restrukturasasi mempunyai jangkauan atau spectrum yang jauh dan implikasi yang luas bagi organisasi serta tidak dibatasi hanya pada satu isu organisasi, prosedur, tugas aktivitas, fungsi atau unit.

3. Maksud dan mandat yang jelas.

Dimaksudkan bahwa organisasi harus memulai restukturasasi dengan maksud tertentu dan harus menyadari bahwa hasil akhirnya akan berupa organisasi yang berbeda sekali dengan yang lain.

4. Metodologi yang spersifik.

Artinya bahwa untuk suatu proses restukturasasi yang mencakup berbagai aspek, metodologi yang spesifik merupakan hal yang kritis. Bagi masing – masing pemimpin dan anggota yang mengimplementasikannya harus mengetahui secara tepat apa yang akan dilakukan pada setiap langkah proses tersebut.

5. Kepemimpinan yang efektif dan tampak.

Artinya bahwa pemimpin yang melaksanakan Restrukturasasi harus memiliki sejumlah keterampilan dan kemampuan serta kreatifitas, visi yang berpengaruh, dan pengetahuan. Faktor kepemimpinan merupakan salah satu kunci keberhasilan proses Restrukturasasi organisasi. Tanpa pemimpin yang baik, Restrukturasasi akan berhenti di tengah jalan. Persyaratan pertama dan utama seorang pemimpin dalam proses Restrukturasasi adalah visioner. Seorang pemimpin Restrukturasasi juga perlu menjadi agen perubahan.

Yang perlu diperhatikan dalam mencapai keberhasilan dalam restrukturasasi kepengurusan adalah kelima unsur diatas. Jika kelima unsur pokok tersebut telah dipenuhi dan ditetapkan restukturasasi sebagai strategi yang siap untuk dilaksanakan maka apa yang diharapkan dari restrukturasasi ini bisa tercapai.

2. Pola Komunikasi pada Badan Perencanaan dan Pembangunan Kota Ambon perlu dilihat jelas bahwa komunikasi memegang peran sentral dalam sebuah organisasi untuk itu kiranya Badan Perencanaan dan Pembangunan Kota Ambon harus merumuskan pola saluran komunikasi.

Komunikasi dari atas ke bawah merupakan aliran komunikasi dari atasan ke bawahan, dimana umumnya terkait dengan tanggung jawab dan wewenang seseorang dalam suatu organisasi. Menurut Katz dan Kahn, ada lima tujuan pokok yaitu :

1. Memberi pengarahan atau instruksi kerja

2. Memberi informasi mengapa suatu pekerjaan harus dilaksanakan

3. Memberi informasi tentang prosedur dan praktik organisasional

4. Memberi umpan balik pelaksanaan kerja kepada karyawan

5. Menyajikan informasi mengenai aspek ideologi yang dapat membantu organisasi menanamkan pengertian tentang tujuan yang ingin dicapai.

Untuk komunikasi dari bawah ke atas (*bottom up*) menunjukkan partisipasi bawahan dalam proses pengambilan keputusan akan sangat membantu pencapaian tujuan organisasi. Sementara untuk mencapai keberhasilan komunikasi ke atas ini para manajer harus memiliki rasa percaya kepada para bawahannya. Untuk komunikasi horizontal adalah komunikasi yang terjadi antara bagian-bagian yang memiliki posisi sejajar atau sederajat dalam suatu organisasi. Adapun tujuan saluran komunikasi ini adalah untuk melakukan persuasi, mempengaruhi dan memberi informasi kepada bagian atau departemen yang memiliki kedudukan sejajar. Kebanyakan manajer suka melakukan tukar menukar informasi dengan para temanya yang berbeda departemen terutama apabila muncul masalah-masalah khusus dalam organisasi perusahaan.

3. Komunikasi dan Koordinasi yang ditimbulkan pasca di Restrukturisasi. Keharusan pemerintah daerah untuk melakukan restrukturisasi terhadap birokrasi haruslah sejalan dengan perkembangan paradigma penyelenggaraan pemerintahan yang harus mampu mewujudkan prinsip-prinsip *Good Governance* khususnya di tingkat lokal. Sehingga diharapkan melalui restrukturisasi birokrasi, pemerintah daerah dapat mampu menciptakan pemberdayaan pegawai yang menjadi aparatur Negara terlebih khusus terfokus pada masyarakat. Dengan dilakukannya Restrukturisasi Birokrasi diharapkan bermuara pada sebuah Birokrasi Pemerintah Daerah yang tampil dengan penampilan yang fit dan prima. Performa yang diharapkan tersebut seharusnya tidak lagi seperti yang terjadi pada masa lalu, yaitu sebuah birokrasi pemerintah daerah yang gemuk dan lamban sehingga banyak memerlukan resources, namun harus eksis dan ramping serta kaya akan fungsi. Apabila birokrasi pemerintah daerah bisa tampil dengan performa "*lean and mean*" maka kehendak untuk memberdayakan rakyat mudah-mudahan dapat diwujudkan. Karena sumber daya yang selama ini dipakai untuk birokrasi bisa digunakan untuk memberdayakan masyarakat.

Dampak Restrukturisasi yang ada sehingga seperti yang kita harapkan bersama bahwa akan memberikan dampak positif bagi adanya Pola Komunikasi dan koordinasi dalam tubuh organisasi dalam hal ini Badan Perencanaan dan pembangunan Kota Ambon.

DAFTAR PUSTAKA

- Arni M, 2005, **Komunikasi Organisasi**, Bumi Aksara, Jakarta
- A.A. Anwar Prabu Mangkunegara, 2000, **Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan**, Cetakan Pertama, P.T. Remaja Rosda karya, Bandung
- Cushway, B dan Fodge, 2002. **Organizational Behaviour and Design**. Gramedia Jakarta.
- Moleong, L. J. 2002. **Metodologi Penelitian Kualitatif**. Remaja Rosdakarya, Bandung.
- Onong Uchayana Effendi, 2005, **Komunikasi Dan Modernisasi**, Mandar Maju, Bandung
- Ronny Kountur, 2004, **Metode Penelitian untuk penulisan skripsi dan tesis**, PPM, Jakarta
- Sedarmayanti, 2000, **Restrukturisasi dan Pemberdayaan Organisasi Untuk Menghadapi Dinamika Perubahan Lingkungan**, CV. Mandar Maju, Jakarta.
- Syaiful Rohim, 2009, **Teori Komunikasi perspektif ragam aplikasi**, Rineka Cipta, Jakarta
- Undang-Undang Nomor 22 Tahun 1999 Tentang Pemerintah Daerah.
- Peraturan Pemerintah Nomor 8 Tahun 2003 tentang pedoman Organisasi Perangkat Daerah.
- Wayne, 2006, **Komunikasi Organisasi**, Alih Bahasa, Deddy Mulyana, P.T. Remaja Rosda karya, Bandung.
- Werner Severin dan James Tankard, 2009, **Teori Komunikasi (sejarah, metode dan terapan dalam media massa)**, Kencana Prenada Media Group, Jakarta